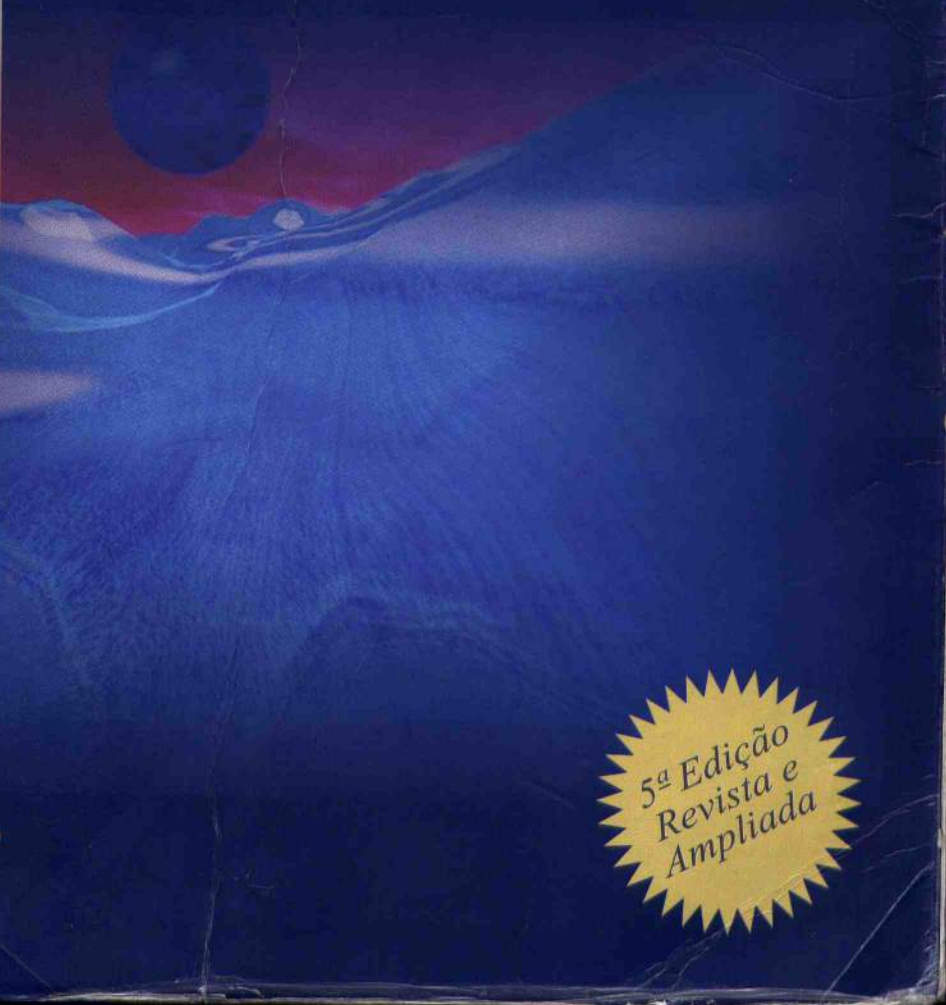
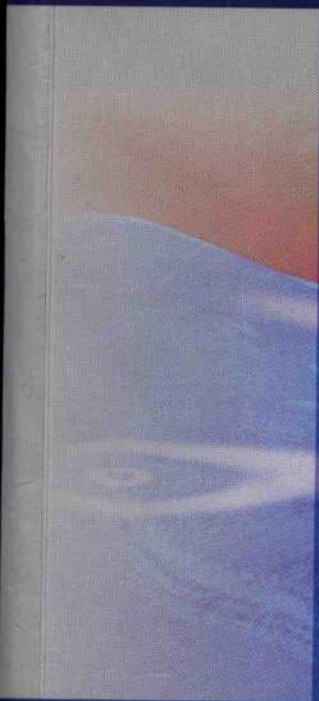


Antonio Cesar Amaru Maximiano

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO



atlas

5ª Edição
Revisada e
Ampliada

Introdução à Administração

DATA DA ENTREGA

	31 MAR 2003
	08 ABR. 2003
	09 ABR. 2003
	16 ABR. 2003
	07 MAIO 2003
	15 MAIO 2003
	21 MAIO 2003
	28 MAIO 2003
	02 DEZ. 2003
	02 MAR 2004



ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANO

Introdução à Administração

5ª Edição
Revista e Ampliada

82984
80133725

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. - 2000

219.455

© 1981 by EDITORA ATLAS S.A.

1. ed. 1981; 2. ed. 1985; 3. ed. 1991; 4. ed. 1995; 5. ed. 2000; 2ª tiragem

ISBN 85-224-2164-1

Composição: Formato Serviços de Editoração S/C Ltda.

Dados Internacionais de Cataiogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Maximiano, Antonio Cesar Amaru
Introdução à administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano. — 5. ed. rev. e ampl.
— São Paulo : Atlas, 2000.

Bibliografia
ISBN 85-224-2164-1

1. Administração 2. Organização I. Título.

94-2625

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658
2. Empresas : Administração 658
3. Organização 658

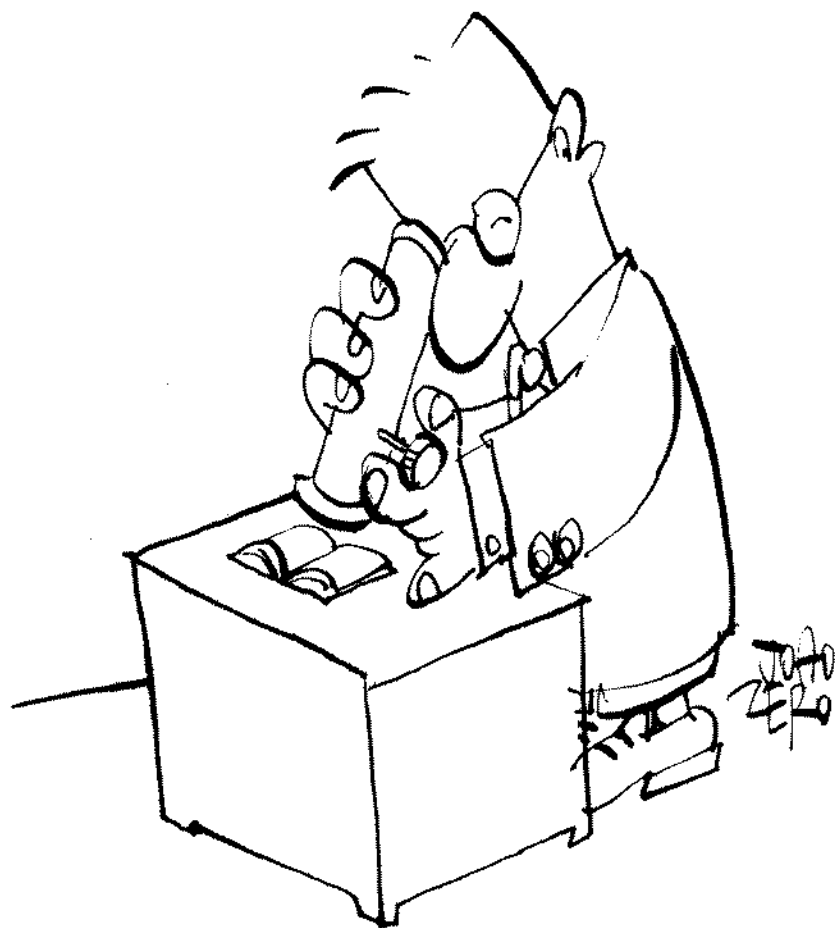
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Cód.: 0101 55 068

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

SUMÁRIO



1 ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES, 23

Introdução, 25

Administração e outras palavras, 25

- 1 Administração, 25
- 2 Gerência, 25
- 3 Gestão, 26
- 4 *Administratio, administrationis*, 26
- 5 *Management*, 26
- 6 Manejo, 26

Administração é..., 26

- 1 Ação!, 26
- 2 Um grupo de pessoas, 28
- 3 Uma arte que exige habilidades, 28
- 4 Uma disciplina, 28

Somos todos administradores, 29

Gerentes em ação, 30

- 1 Atividades dos gerentes, 30
- 2 Muitas atividades não têm conteúdo administrativo, 31

Estudos sobre gerentes, 32

- 1 Henry Mintzberg, 32
 - 1.1 Papéis interpessoais, 32
 - 1.1.1 Figura de proa, 32
 - 1.1.2 Líder, 33
 - 1.1.3 Ligação, 33
 - 1.2 Papéis de processamento de informações, 34
 - 1.2.1 Monitor, 34
 - 1.2.2 Disseminador, 34
 - 1.2.3 Porta-voz, 34
 - 1.3 Papéis de decisão, 34
 - 1.3.1 *Entrepreneur*, 34
 - 1.3.2 Controlador de distúrbios, 34
 - 1.3.3 Administrador de recursos, 35
 - 1.3.4 Negociador, 35

2 Fred Luthans, 35

3 Rosemary Stewart, 36

- 3.1 Exigências, 37
- 3.2 Restrições, 37
- 3.3 Escolhas, 37

Níveis hierárquicos, 38

- 1 Executivos, 39
- 2 Gerentes intermediários, 39
- 3 Supervisores, 39
- 4 Grupos autogeridos, 40

Competências gerenciais, 41

- 1 Conhecimentos, 41
- 2 Habilidades, 41
- 3 Atitudes, 44

Maestro e cirurgião, 45
Estudo de caso: O outro lado da mesa, 46
Minicaso: O novo emprego de Pedro, 47
Exercício: Avaliação de comportamentos gerenciais, 48

2 PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 51

Introdução, 53

Escola clássica, 53

- 1 Taylor e a administração científica, 56
 - 1.1 Princípios de administração científica, 56
 - 1.2 Participantes do movimento, 57
- 2 Ford e a linha de montagem, 58
 - 2.1 Princípios da produção em massa, 58
 - 2.2 Linha de montagem móvel, 59
- 3 Fayol e o processo administrativo, 60
 - 3.1 Papel do dirigente, 60
 - 3.2 Princípios de administração, 61
- 4 Max Weber e a burocracia, 62
 - 4.1 Dominação de caráter carismático, 63
 - 4.2 Dominação de caráter tradicional, 64
 - 4.3 Dominação de caráter racional, 64

Enfoque comportamental, 65

- 1 A experiência de Hawthorne, 66
- 2 A escola das relações humanas, 67

Enfoque sistêmico, 67

- 1 Gestalt, 68
- 2 Bertalanffy e a teoria geral dos sistemas, 69
- 3 Wiener e a cibernética, 70

Enfoque da qualidade, 71

- 1 Era da inspeção, 71
- 2 Era do controle estatístico, 72
- 3 Era da qualidade total, 73
 - 3.1 Qualidade total de Deming, 74
 - 3.2 Qualidade total de Feigenbaum, 78
 - 3.3 Qualidade total de Ishikawa, 79
- 4 Qualidade assegurada, 81
- 5 Auditoria do sistema da qualidade, 81
- 6 Normas ISO, 82

Modelo japonês de administração, 82

- 1 Eliminação de desperdícios, 84
- 2 Produção com qualidade, 84
- 3 Produção enxuta, 85

Estudo de caso: Diálogo em Atenas, 85

Minicaso: O descobrimento da América, 87

Exercício: A máquina do tempo do faraó, 87

3 ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO, 89

Introdução, 91

Elementos das organizações, 91

- 1 Objetivos, 92
- 2 Recursos, 92
- 3 Divisão do trabalho, 93
- 4 Processos de transformação, 93

Todos os grupos sociais são organizações?, 94

- 1 Tipo ideal de burocracia, 95
 - 1.1 Formalidade, 95
 - 1.2 Impessoalidade, 96
 - 1.3 Profissionalismo, 96
- 2 Disfunções das burocracias, 97
 - 2.1 Valorização excessiva dos regulamentos, 97
 - 2.2 Valorização excessiva da hierarquia, 98
 - 2.3 Defesa de interesses de grupos externos, 99
 - 2.4 Defesa de interesses pessoais, 99
 - 2.5 Mecanicismo, 99
 - 2.6 Individualismo, 100

Tecnologia, 100

- 1 Inovação tecnológica, 101
- 2 Meios de obtenção de tecnologia, 103
 - 2.1 Pesquisa e desenvolvimento, 103
 - 2.2 Compra, 103
 - 2.3 Aquisição de direitos, 103
 - 2.4 Reprodução de produtos e processos alheios, 104
 - 2.5 Contrato de desenvolvimento, 104
 - 2.6 Intercâmbio técnico, 104
 - 2.7 Cooperação, 104

Organizações como grupos de pessoas, 105

- 1 Cultura organizacional, 106
- 2 Clima organizacional, 107
- 3 Grupos informais, 108

Sistemas sociotécnicos, 108

Estudo de caso: Comandante Fred, 109

Minicaso: Quais são os objetivos?, 111

Exercício: Analise uma organização, 112

4 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E COMPETITIVIDADE, 113

Introdução, 115

Eficiência, 115

- 1 Produtividade, 116
- 2 Qualidade, 118
 - 2.1 Qualidade planejada, 118
 - 2.2 Qualidade de conformidade (ou de aceitação), 118
- 3 Medidas combinadas de eficiência, 120
 - 3.1 Uma primeira forma de avaliar a eficiência de um processo é considerar simultaneamente a produtividade e a qualidade de seus resultados, 121

- 3.2 O desempenho eficiente do processo está associado também a outras unidades de recursos, como o tempo. Eficiência significa também produzir resultados corretos no menor tempo possível, 121
- 4 Valor-padrão, 122
- Eficácia, 122
 - 1 Organizações e o ambiente, 124
 - 1.1 Recompensas por contribuições, 124
 - 1.2 Troca de energia, 126
 - 1.2.1 Entrada de energia, 126
 - 1.2.2 Saída de energia, 127
- Competitividade, 127
 - 1 Qualidade, 128
 - 2 Custo, 129
 - 2.1 Eliminação de desperdícios, 129
 - 2.2 Racionalização do trabalho, 130
 - 2.3 Redesenho de processos, 131
 - 3 Velocidade, 131
 - 3.1 Redução do tempo de ciclo, 132
 - 3.2 Chegada ao mercado, 132
 - 4 Inovação, 132
 - 5 Flexibilidade, 133
- Estudo de caso: Um banco sem fins lucrativos*, 133
- Minicaso: Desperdício nos supermercados*, 135
- Exercício: Análise a eficiência*, 135
- 5 PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, 137
 - Introdução, 139
 - Como definir decisões, 139
 - Tipos de decisões, 141
 - 1 Decisões programadas e decisões não programadas, 142
 - 1.1 Decisões programadas, 142
 - 1.2 Decisões não programadas, 143
 - 2 Decisões estratégicas, administrativas e operacionais, 143
 - 2.1 Decisões estratégicas, 143
 - 2.2 Decisões administrativas ou táticas, 144
 - 2.3 Decisões operacionais, 144
 - 3 Decisões individuais e coletivas, 145
 - 3.1 Decisões individuais, 146
 - 3.2 Decisões coletivas, 146
 - 4 Decisões satisfatórias, otimizadas e maximizadas, 146
 - 4.1 Decisões satisfatórias, 147
 - 4.2 Decisões maximizadas, 147
 - 4.3 Decisões otimizadas, 147
 - Processo de resolução de problemas, 147
 - 1 Constatação ou identificação do problema ou oportunidade, 148
 - 2 Diagnóstico, 148
 - 3 Geração de alternativas, 149

- 4 Avaliação e escolha de uma alternativa, 149
- Modelo racional e modelo intuitivo de decidir, 150
 - 1 Comportamento racional, 150
 - 2 Comportamento intuitivo, 151
- Fatores que afetam o processo decisório, 151
 - 1 Percepção, 152
 - 2 Competências, 153
 - 3 Tempo, 153
 - 4 Recursos, 153
 - 5 Comportamento ético, 154
- Problemas no processo decisório, 154
 - 1 As piores decisões de todos os tempos, 154
 - 2 Dificuldades no processo de resolver problemas, 155
- Estruturação do processo de resolução de problemas, 157
 - 1 Produção de informações, 157
 - 2 Técnicas para identificação e diagnóstico de problemas, 159
 - 2.1 Princípio de Pareto, 159
 - 2.2 Análise de urgência e importância, 160
 - 2.3 Diagrama de Ishikawa, 161
 - 2.4 Paradigma de Rubinstein, 162
 - 3 Técnicas para a identificação e análise de alternativas, 163
 - 3.1 Árvore de decisões, 164
 - 3.2 Análise de vantagens e desvantagens, 165
 - 3.3 Análise do campo de forças, 165
 - 3.4 Explicitação e ponderação de critérios, 166
- Estudo de caso: Jefferson do Brasil, 168*
- Minicaso: Anticoncepcional de farinha, 170*
- Exercício: Escolha de uma sede para as Olimpíadas, 170*
- 6 PROCESSO DE PLANEJAMENTO, 173
 - Introdução, 175
 - Definição de planejamento, 175
 - Atitudes em relação ao planejamento, 176
 - 1 Atitude proativa, 177
 - 2 Atitude reativa, 178
 - 3 Equilíbrio de forças, 178
 - Importância do planejamento para as organizações, 179
 - 1 Invenção do futuro, 180
 - 2 Eventos futuros conhecidos ou previsíveis, 180
 - 2.1 Conseqüências inevitáveis e bem definidas de atos e decisões presentes e passados, 180
 - 2.2 Evolução previsível da situação presente, 181
 - 2.3 Regularidade ou sazonalidade dos fatos, 181
 - 2.4 Probabilidade elevada de repetição de fatos passados, 181
 - 3 Coordenação, 181
 - Técnicas para estudar o futuro, 182
 - 1 Análise de séries temporais, 182
 - 2 Projeções derivadas, 183

- 3 Relações causais, 183
- 4 Pesquisas de opinião e atitudes, 183
- 5 Método Delfos, 184
- Que são objetivos?, 184
 - 1 Forças que produzem objetivos, 184
 - 2 Tipos de objetivos, 185
 - 2.1 Objetivos gerais ou conceituais, 185
 - 2.2 Objetivos específicos, 186
 - 2.3 Missão, 186
 - 2.4 Objetivos explícitos e implícitos, 187
 - 2.5 Objetivos principais, 187
 - 3 Hierarquia de objetivos, 187
- Administração por objetivos, 189
 - 1 Objetivos específicos, 189
 - 2 Tempo definido, 189
 - 3 *Feedback* sobre desempenho, 189
- Processo de planejamento, 190
 - 1 Definição de objetivos, 190
 - 2 Definição dos meios de execução, 190
 - 2.1 Políticas, 191
 - 2.2 Procedimentos, 191
 - 2.3 Atividades, 192
 - 2.4 Recursos, 192
 - 3 Definição dos meios de controle, 192
- Planos, 192
 - 1 Permanência, 193
 - 2 Alcance no tempo, 193
 - 3 Abrangência, 194
 - 4 Frequência de revisão, 195
 - 5 Formalidade, 195
- Planejamento eficaz, 195
 - 1 Base de informações, 195
 - 2 Elasticidade, 196
 - 3 Predominância da ação, 196
- Níveis de planejamento, 196
 - 1 Planos estratégicos, 196
 - 2 Planos funcionais, 197
 - 3 Planos operacionais, 197
- Estudo de caso: Comprar ou fazer?*, 197
- Minicaso: DaimlerChrysler AG*, 198
- Exercício: Classificação de objetivos*, 199
- 7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 201
 - Introdução, 203
 - Definição de planejamento estratégico, 203
 - Análise da situação atual, 204
 - 1 Objetivos, 205
 - 2 Clientes e mercados, 206

- 3 Produtos e serviços, 207
- 4 Vantagens competitivas, 208
- 5 Participação no mercado, 209

Análise do ambiente, 210

- 1 Análise da concorrência, 211
- 2 Análise do mercado, 213
 - 2.1 Geográfico, 213
 - 2.2 Demográfico, 213
 - 2.3 Psicossocial, 213
 - 2.4 Comportamental, 214
- 3 Outros segmentos do ambiente, 214
 - 3.1 Mudanças tecnológicas, 215
 - 3.2 Ação e controle do governo, 215
 - 3.3 Mudanças nas condições da economia, 215
 - 3.4 Mudanças nas normas sociais, 216

Análise interna, 217

- 1 Estudo das áreas funcionais, 217
- 2 Estudo do desempenho, 219
- 3 *Benchmarking*, 221

Elaboração do plano estratégico, 222

- 1 Preparação do plano estratégico, 222
- 2 Conteúdo do plano estratégico, 223
 - 2.1 Definição da missão, 223
 - 2.2 Definição de objetivos, 223
- 3 Seleção de estratégias, 224
 - 3.1 Estratégias segundo Porter, 226
 - 3.1.1 Diferenciação, 226
 - 3.1.2 Liderança do custo, 226
 - 3.1.3 Foco, 227
 - 3.2 Estratégias segundo Miles e Snow, 227
 - 3.2.1 Comportamento defensivo (*defenders*), 227
 - 3.2.2 Comportamento prospectivo (*prospectors*), 228
 - 3.2.3 Comportamento analítico (*analyzers*), 228
 - 3.2.4 Comportamento de reação (*reactors*), 228

Estudo de caso: Nike, 229

Minicaso: Previsões para 1999, 231

Exercício: Faça seu próprio planejamento estratégico, 232

8 PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL, 235

Introdução, 237

Planejamento nas áreas funcionais, 238

- 1 Marketing, 240
 - 1.1 Produto, 241
 - 1.2 Preço, 241
 - 1.3 Praça, 242
 - 1.4 Promoção, 242
- 2 Desenvolvimento de produtos e serviços, 242
- 3 Produção e operações, 245

- 4 Recursos humanos, 245
- 5 Finanças, 246
- 6 Tratamento sistêmico do planejamento administrativo, 247
- Planejamento operacional, 248
 - 1 Identificação de atividades, 249
 - 2 Programação, 250
 - 2.1 Cronogramas, 251
 - 2.2 Diagramas de redes, 253
 - 3 Previsão de recursos e custos, 255
 - 4 Políticas e procedimentos, 256
 - 5 Estrutura organizacional, 257
- Estudo de caso: Plastec, 257*
- Minicase: Mamíferos Parmalat, 260*
- Exercício: Planeje sua formatura, 261*
- 9 FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO, 263
 - Introdução, 265
 - Processo de organização, 265
 - Divisão do trabalho, 267
 - 1 Responsabilidades e tarefas, 268
 - 1.1 Responsabilidades, 268
 - 1.2 Tarefas, 268
 - 2 Unidades de trabalho, 269
 - 2.1 Departamentos, 270
 - 2.2 Cargos, 272
 - 2.2.1 Descrições de cargos, 272
 - 2.2.2 Requisitos de cargos, 272
 - 3 Especialização, 273
 - Autoridade, 274
 - 1 Tipos de autoridade formal, 274
 - 1.1 Autoridade de linha, 274
 - 1.2 Autoridade de assessoria, 275
 - 1.3 Autoridade funcional, 275
 - 2 Hierarquia, 276
 - 3 Amplitude de controle, 276
 - 4 Centralização e descentralização, 279
 - 4.1 Delegação entre pessoas, 280
 - 4.2 Descentralização entre departamentos, 280
 - 4.3 Centralização ou descentralização?, 281
 - Comunicação, 282
 - 1 Meios de comunicação, 282
 - 2 Tipos de comunicação, 284
 - 2.1 Comunicação para baixo, 284
 - 2.2 Comunicação para cima, 285
 - 2.2.1 Pesquisas de atitudes, 285
 - 2.2.2 Sugestões, 285
 - 2.3 Comunicação lateral, 286
 - Estudo de caso: A comissão de estudos, 287*

Minicaso: Asea Brown Boveri, 291

Exercício: Uma barraca na feira, 291

10 DEPARTAMENTALIZAÇÃO, 293

Introdução, 295

Organização funcional, 295

- 1 Aplicações do modelo funcional, 297
- 2 Diferença entre funções e departamentos, 297
- 3 Características da organização funcional, 298

Organização territorial, 300

- 1 Aplicações do modelo territorial, 300
- 2 Características do modelo territorial, 301

Organização por produto, 302

- 1 Aplicações da organização por produto, 302
- 2 Características da organização por produto, 302

Organização por cliente, 304

- 1 Aplicações da organização por cliente, 304
- 2 Características da organização por cliente, 305

Outros critérios de departamentalização, 306

- 1 Departamentalização por período, 306
- 2 Departamentalização por disciplinas, 307
- 3 Departamentalização por quantidade, 307
- 4 Departamentalização por fases, 307

Unidades de negócios, 308

Projetos, 309

- 1 Projetos funcionais, 310
- 2 Projetos autônomos, 311
- 3 Estrutura matricial, 313

Como escolher uma estrutura, 315

Administração de processos organizacionais, 316

Estudo de caso: Vortex industrial, 319

Minicaso: Ilha do tesouro, 320

Exercício: Identifique critérios de organização, 321

11 DINÂMICA ORGANIZACIONAL, 323

Introdução, 325

Modelos de organização, 325

- 1 Modelo mecanicista, 328
- 2 Modelo orgânico, 329

Condicionantes da estrutura organizacional, 330

- 1 Estratégia e estrutura, 330
- 2 Tecnologia e estrutura, 331
 - 2.1 Produção de massa e em grandes lotes, 331
 - 2.2 Produção por processo contínuo, 331
 - 2.3 Produção unitária e em pequenos lotes, 332
- 3 Ambiente e estrutura, 334
 - 3.1 Diferenciação, 334
 - 3.2 Integração, 334

- 3.3 Ambiente, 335
 - 4 Fator humano e estrutura, 336
 - Tamanho e estrutura, 337
 - 1 Crescimento, 337
 - 2 Diminuição de tamanho, 337
 - 3 Grupos, 338
 - Análise e mudança da estrutura organizacional, 339
 - Estudo de caso: Motores Internacionais do Brasil*, 341
 - Minicaso: Santa Fé*, 343
 - Exercício: Monte um organograma linear*, 344
- 12 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO, 345
- Introdução, 347
 - Motivação: de que se trata?, 347
 - Motivos internos, 348
 - 1 Necessidades humanas, 349
 - 1.1 Hierarquia das necessidades, 349
 - 1.2 Hierarquia de Maslow, 350
 - 1.3 Auto-realização, 351
 - 1.4 Predominância de necessidades, 352
 - 1.5 Efeito das necessidades sobre o desempenho no trabalho, 352
 - 1.6 Necessidades instrumentais e terminais, 354
 - 2 Frustração, 354
 - 2.1 Resignação, 354
 - 2.2 Agressão, 355
 - 2.3 Frustração e violência, 355
 - 3 Habilidades e aptidões, 355
 - 4 Atitudes e interesses, 356
 - 5 O desempenho como produto de competência e motivação, 356
 - Motivos externos, 357
 - 1 Teoria dos dois fatores, 358
 - 1.1 Satisfação com o trabalho e com o ambiente de trabalho, 359
 - 1.2 Ausência e presença dos dois tipos de fatores, 360
 - 1.2.1 Fatores higiênicos presentes, motivacionais ausentes, 360
 - 1.2.2 Fatores motivacionais presentes, higiênicos ausentes, 360
 - 2 Fatores sociais, 362
 - 2.1 Atitudes coletivas em relação ao trabalho, 363
 - 2.2 Importância social das profissões e do desempenho, 364
 - 2.3 Conjuntura, 365
 - 3 Efeito do grupo de trabalho, 365
 - Papel do gerente no processo de motivação, 365
 - 1 Profecia auto-realizadora como processo social, 366
 - 2 Efeito Pigmalião nas relações humanas, 367
 - 3 Experimento de Rosenthal, 367
 - 4 Efeito Pigmalião nas organizações, 368
 - Sistemas motivacionais, 369
 - 1 Enriquecimento de trabalho, 369
 - 2 Autogestão dos grupos de trabalho, 371

- 2.1 Grupos autônomos de trabalho, 371
- 2.2 Grupos autogeridos, 373
- 3 Programas de incentivos, 373
 - 3.1 Programas de reconhecimento, 374
 - 3.2 Incentivos monetários, 375
 - 3.3 Mercadorias, 375
 - 3.4 Viagens, 375

Eficácia dos sistemas motivacionais, 376

- 1 Percepção, 377
 - 1.1 Significado, 378
 - 1.2 Seleção, 378
 - 1.3 Adaptação, 378
- 2 Teoria da expectativa, 378
 - 2.1 Valor da recompensa, 379
 - 2.2 Desempenho e recompensa, 379
 - 2.3 Esforço e desempenho, 380

Estudo de caso: O que deu errado?, 380

Minicaso: Fiat tenta motivar funcionários, 381

Exercício: Quais são suas motivações?, 382

13 LIDERANÇA, 385

Introdução, 387

Definição de liderança, 388

- 1 Motivações dos liderados, 389
 - 1.1 Tipos de liderados, 390
 - 1.2 Tipos de líder com base na relação com os liderados, 391
 - 1.3 Consentimento, 391
- 2 Tarefa ou missão, 392
 - 2.1 Missão de conteúdo moral, 393
 - 2.2 Missão de conteúdo calculista, 393
 - 2.3 Missão de conteúdo alienatório, 394
- 3 Líder, 394

Bases da autoridade, 395

- 1 Costumes, 396
- 2 Organização, 397
- 3 Carisma, 398
- 4 Competência técnica, 399
- 5 Relações pessoais, 399

Características pessoais do líder, 400

- 1 Traços de personalidade, 400
- 2 Motivações do líder, 400
- 3 Habilidades pessoais, 401

Uso da autoridade, 403

- 1 Escolha do dirigente, 404
- 2 Localização do poder de decisão, 404
- 3 Comportamento do líder, 405
 - 3.1 Comportamentos autocráticos, 406
 - 3.2 Comportamentos democráticos, 406

- 3.3 Comportamentos liberais, 406
- Estilos de liderança, 407
 - 1 Liderança orientada para tarefa, 408
 - 2 Liderança orientada para pessoas, 408
 - 3 Liderança bidimensional, 409
 - 4 Eficácia do líder, 409
- Liderança situacional, 411
 - 1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt, 412
 - 2 Modelo de Fiedler, 412
 - 3 Modelo de Hersey-Blanchard, 413
- Além da liderança, 415
- Estudo de caso: CooperMambrini*, 416
- Minicaso: As dúvidas de Maria Helena*, 417
- Exercício: Qual seu estilo de liderança?*, 418
- 14 GRUPOS, 421
 - Introdução, 423
 - Tipos de grupos, 423
 - 1 Grupos formais, 423
 - 1.1 Grupos funcionais permanentes, 424
 - 1.2 Grupos de administração, 424
 - 1.3 Grupos temporários, 424
 - 1.4 Comissões e comitês, 425
 - 2 Grupos informais, 425
 - 2.1 Grupos de interesse, 425
 - 2.2 Grupos de amizade, 426
 - 2.3 Graus de formalidade, 426
 - Dinâmica do grupo, 427
 - 1 Atividades, 427
 - 2 Processo, 428
 - 2.1 Comunicação, 428
 - 2.1.1 Atividades de conjunto, 429
 - 2.1.2 Atividades individuais, 429
 - 2.2 Sentimentos, 429
 - Impacto dos recursos, 430
 - 1 Pessoas, 431
 - 2 Objeto, 431
 - 3 Gerência e liderança, 432
 - 4 Ambiente, 433
 - 4.1 Organização, 433
 - 4.2 Ambiente externo, 434
 - Resultados, 434
 - 1 Realização de objetivos, 434
 - 2 Satisfação, 435
 - 3 Outros critérios de avaliação, 435
 - Características dos grupos de alta *performance*, 436
 - 1 Coesão, 437
 - 2 Envolvimento psicológico, 437

- 3 Afinidade e confiança, 437
- 4 Compreensão das interdependências, 438
- 5 Auto-regulação, 439
- Fatores críticos do desempenho, 439
- Administração e grupos, 439
 - 1 Administração por meio de grupos, 440
 - 1.1 Grupos consultivos, 442
 - 1.2 Grupos executivos, 442
 - 2 Coordenação de reuniões de trabalho, 443
- Desenvolvimento de equipes, 443
 - 1 Ouvir e falar, 444
 - 2 Conhecimento mútuo, 445
 - 3 Criação de uma identidade para o grupo, 446
 - 4 Criação de um clima de abertura intelectual, 446
- Problemas especiais, 446
 - 1 Coesão excessiva, 447
 - 2 Pensamento grupal, 447
 - 3 Paradoxo de Abilene, 449
- Estudo de caso: Os sábios do Papa, 449*
- Minicaso: Como implantar grupos autogeridos, 451*
- Exercício: Competências para trabalhar em grupo, 452*

15 CONTROLE, 453

- Introdução, 455
- Definição de controle, 455
- Elementos do processo de controle, 456
 - 1 Definição de padrões de controle, 458
 - 1.1 Objetivos, 458
 - 1.2 Padrões de comportamento, 458
 - 2 Aquisição de informações, 458
 - 2.1 Qual informação, 458
 - 2.2 Como adquirir informações, 459
 - 2.3 Em que momento, 461
 - 2.3.1 Informação no final da atividade, 462
 - 2.3.2 Informação durante a atividade, 462
 - 2.3.3 Informação antes da atividade, 463
 - 3 Comparação e ação corretiva, 464
 - 3.1 Desempenho real igual ao esperado, 465
 - 3.2 Desempenho real abaixo do esperado, 465
 - 3.3 Desempenho real acima do esperado, 465
 - 4 Recomeço do ciclo de planejamento, 465
- Eficácia dos sistemas de controle, 466
 - 1 Foco nos pontos estratégicos, 467
 - 2 Precisão, 467
 - 3 Rapidez, 467
 - 4 Objetividade, 468
 - 5 Economia, 468
 - 6 Aceitação, 468

- 7 Ênfase na exceção, 468
- 8 Critérios múltiplos de avaliação de desempenho, 469
- Formato de sistemas de controle, 469
- Controle por níveis hierárquicos, 470
 - 1 Controle estratégico, 471
 - 2 Controles administrativos, 471
 - 3 Controle operacional, 472
- Índices como ferramenta de informação, 472
- Combinações de critérios de avaliação, 474
 - 1 Fatores críticos de sucesso, 475
 - 2 *Balanced scorecard*, 475
 - 3 Prêmio Europeu da Qualidade, 476
- Fator humano no processo de controle, 478
 - 1 Tipos de controle sobre as pessoas, 479
 - 1.1 Controle formal, 479
 - 1.2 Controle social, 480
 - 1.3 Controle técnico, 480
 - 2 Resistência ao controle, 481
 - 3 *Feedback*, 481
 - 3.1 Rapidez, 481
 - 3.2 Descrição em lugar de julgamento, 482
 - 3.3 Administração de recompensas, 482
 - 3.4 Correção, 482
 - 4 Autocontrole, 483
- Estudo de caso: Banco Barings*, 483
- Minicaso: Calçados Gama*, 485
- Exercício: Eficácia de sistemas de controle*, 486
- 16 ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS, 487
 - Introdução, 489
 - Atividades funcionais e projetos, 489
 - 1 Atividades funcionais, 489
 - 2 Projetos, 490
 - Características dos projetos, 490
 - Tipos de objetivos de projetos, 492
 - 1 Desenvolvimento de novos produtos e idéias, 492
 - 2 Construção de instalações e equipamentos unitários, 493
 - 3 Eventos e tarefas, 493
 - Fundamentos da administração de projetos, 493
 - 1 Concepção/Preparação, 496
 - 1.1 Definição de objetivos, 496
 - 1.2 Definição de meios, 498
 - 1.2.1 Planejamento de atividades, 498
 - 1.2.2 Previsão de recursos e preparação do orçamento, 499
 - 1.2.2.1 Planejamento de recursos, 499
 - 1.2.2.2 Estimativa de custos, 499
 - 1.2.2.3 Elaboração do orçamento, 500
 - 1.3 Elaboração da proposta do projeto, 500

- 2 Estruturação, 501
- 3 Execução, 502
 - 3.1 Desenvolvimento do produto, 503
 - 3.2 Controle do projeto, 504
 - 3.2.1 Atualização de cronogramas, 504
 - 3.2.2 Verificação de entregas, 504
 - 3.2.3 Visitas a instalações, 504
 - 3.2.4 Medições, 505
 - 3.3 Mudança de percurso, 505
- 4 Encerramento do projeto, 506
 - 4.1 Administração do encerramento, 507
 - 4.2 Avaliação de resultados, 507
 - 4.3 Sucesso e insucesso, 508
 - 4.4 Planejamento e início de novo ciclo de vida, 508
- Gerente de projetos, 509
 - 1 Atribuições do gerente de projeto, 509
 - 1.1 Planejador, 511
 - 1.2 Organizador, 512
 - 1.3 Administrador de pessoas, 513
 - 1.4 Administrador de interfaces, 513
 - 1.5 Administrador de tecnologia, 514
 - 1.6 Implementador, 514
 - 1.7 Formulador de métodos, 516
 - 2 Autoridade do gerente de projetos, 516
 - 2.1 Descompasso entre responsabilidade e autoridade, 516
 - 2.2 Duplicação das linhas de autoridade, 517
 - 3 Competências do gerente de projetos, 517
 - 3.1 Conhecimentos, 517
 - 3.1.1 Competência técnica, 517
 - 3.1.2 Conhecimento das ferramentas da administração de projetos, 518
 - 3.1.3 Entendimento do ciclo de vida, 518
 - 3.1.4 Entendimento dos sistemas organizacionais, 519
 - 3.2 Habilidades, 519
 - 3.3 Atitudes, 520
- Estudo de caso: ACME*, 521
- Minicaso: A grande viagem à Lua*, 522
- Exercício: Prepare uma proposta de projeto*, 523

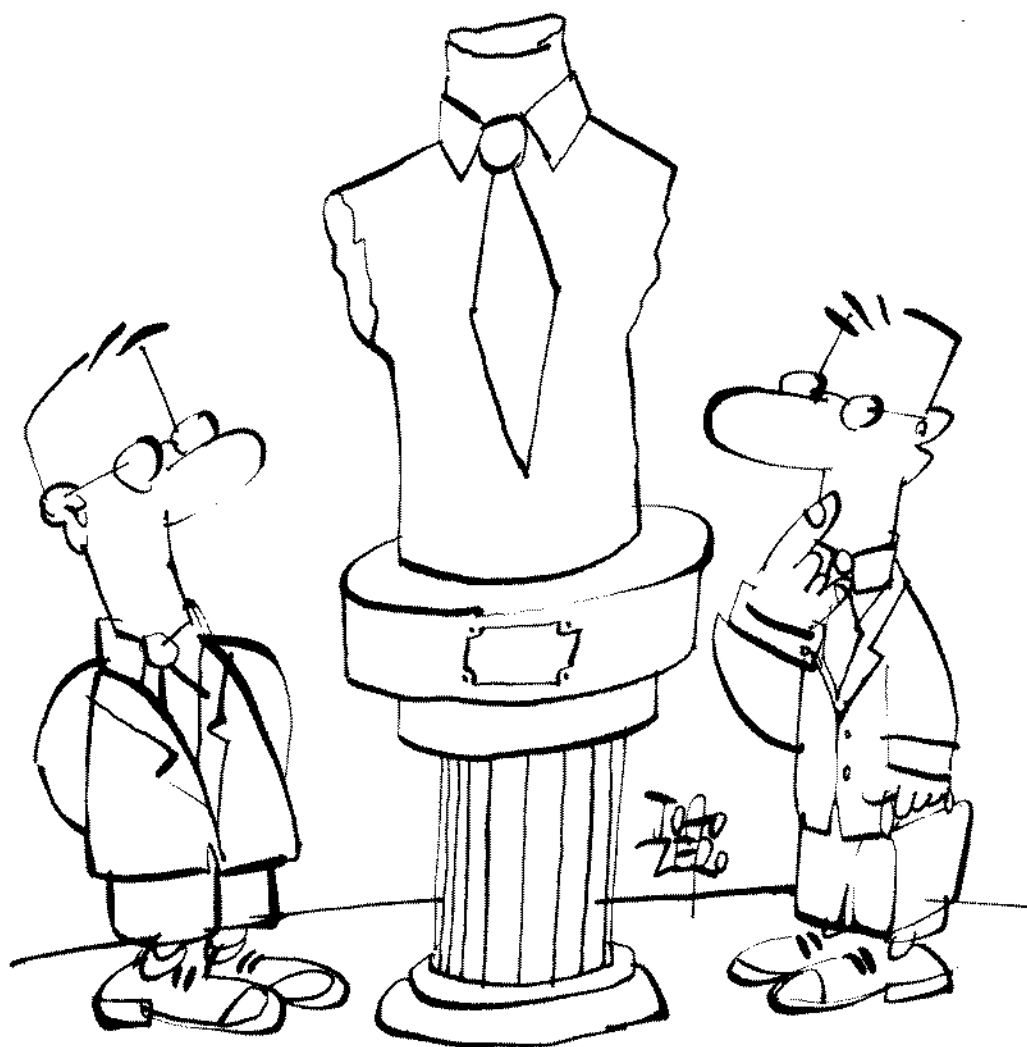
Glossário, 527

Bibliografia, 535

Índice Remissivo, 543

1

ADMINISTRAÇÃO E
ADMINISTRADORES



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
ADMINISTRAÇÃO E OUTRAS PALAVRAS	Apresentar diferentes significados da palavra <i>administração</i> .
ADMINISTRAÇÃO É...	Definir o processo de administrar organizações.
SOMOS TODOS ADMINISTRADORES	Identificar a presença da administração em diversos tipos de atividades.
GERENTES EM AÇÃO	Descrever as atividades dos gerentes.
ESTUDOS SOBRE GERENTES	Descrever as conclusões de três estudos sobre o trabalho dos gerentes.
NÍVEIS HIERÁQUICOS	Descrever a hierarquia gerencial e explicar as atribuições de cada nível.
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Descrever as habilidades e outras competências importantes para o desempenho de papéis gerenciais.
MAESTRO E CIRURGIÃO	Avaliar a importância da habilidade técnica entre as competências gerenciais.

ESTUDO DE CASO: O OUTRO LADO DA MESA

MINICASO: O NOVO EMPREGO DE PEDRO

EXERCÍCIO: AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS GERENCIAIS

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é fornecer uma visão de conjunto da administração e de sua importância para as organizações de todos os tipos.

Somente é possível dispor de muitos produtos e serviços essenciais para a simples sobrevivência porque há organizações que procuram fornecê-los. Serviços de saúde, fornecimento de água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, por exemplo. Além disso, as organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas, como salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração que permitem a elas adquirir os bens e serviços de que necessitam. O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para ter desempenho de acordo com todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas.

Administrar é o processo de tomar realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

ADMINISTRAÇÃO E OUTRAS PALAVRAS

1 Administração

[Do latim *administratio*.] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (*Novo Dicionário Aurélio*, 1ª edição).

2 Gerência

[Do latim *gerentia*, de *gerere*, "fazer".] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (*Novo Dicionário Aurélio*, 1ª edição).

3 Gestão

[Do latim *gestione*.] Ato de gerir; gerência, administração (*Novo Dicionário Aurélio*, 1ª edição).

4 *Administratio, administrationis*

Rerum curatio, "tomar conta das coisas". Italiano: *amministrazione*, governo. Francês: *gouvernement, administration*. Espanhol: *dirección, gobierno*. Inglês: *management, administration* (*Lexicon Totius Latinitatis*, Pádua, 1940).

5 Management

I. Ação ou maneira de administrar; manejo (*handling*), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão-de-obra, labor. Derivado do latim *manus*, mão (*Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*, 1994, Gramercy Books).

6 Manejo

[Do italiano *maneggiare*.] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (*Novo Dicionário Aurélio*, 1ª edição).

ADMINISTRAÇÃO É...

1 Ação!

Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle (Figura 1.1). Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais. A Figura 1.2 descreve sucintamente os principais processos administrativos.

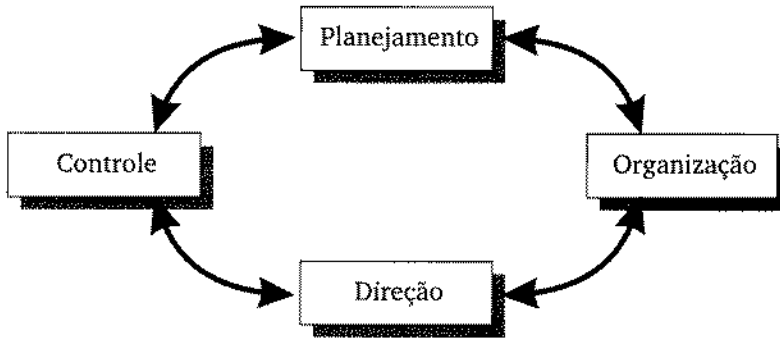


Figura 1.1 O processo administrativo.

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	<i>Planejamento</i> é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	<i>Organização</i> é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	<i>Execução</i> é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de <i>direção</i> , para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	<i>Controle</i> é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Figura 1.2 Funções ou processos do processo administrativo.

Entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, criado por Henri Fayol, no início do século XX. O mais importante do enfoque funcional proposto por Fayol está em separar a tarefa da administração das tarefas operacionais e técnicas, como fazer as máquinas funcionar ou prestar serviços aos consumidores. Essa distinção é particularmente importante para as pessoas que administram organizações.

1. FAYOL, Henry. *Administração geral e industrial*. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1978.

2 Um grupo de pessoas

As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores ou gerentes. São os gerentes que fazem o processo administrativo funcionar. Alguns gerentes são chefes de outras pessoas. Os chefes têm autoridade sobre outros funcionários (equipe de funcionários). A autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos. A responsabilidade é um atributo que permite a outros gerentes, acionistas, clientes, seus funcionários ou a sociedade, cobrar os gerentes pela forma como os recursos são utilizados e pelos resultados de suas decisões e ações.

Os gerentes formam um grupo, chamado a administração ou a gerência. As pessoas que integram esse grupo desempenham um mandato (têm autoridade e responsabilidade durante um período), também chamado administração ou governo (exemplo: administração Kennedy).

3 Uma arte que exige habilidades

A administração é uma arte, no sentido de profissão ou área de ação humana. Toda arte depende de habilidades. O desempenho dos gerentes depende de suas competências gerenciais, que incluem diversas habilidades gerenciais. As habilidades, assim como as demais competências, podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de experiência e estudo. Algumas pessoas revelam talento excepcional como administradores, nos mais variados tipos de organizações e empreendimentos humanos. Henry Ford, Bill Gates e Taiichi Ohno são algumas pessoas que, neste século, demonstraram essa habilidade em alto grau. As grandes organizações despersonalizam as realizações individuais, mas sempre há talentos, muitas vezes anônimos, por trás das realizações coletivas.

4 Uma disciplina

Embora seja uma arte ou prática antiga, a administração tem uma história recente como corpo organizado de conhecimentos. Desde a mais remota antiguidade chegam ao presente os registros das tentativas de formular princípios de administração. Nos dois últimos séculos, tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes, para aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficazes. Surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de administração. O processo de administrar organizações transformou-se em disciplina. A administração é objeto de estudo sistemático, que produz um corpo de conhecimentos organizados, chamados teorias.

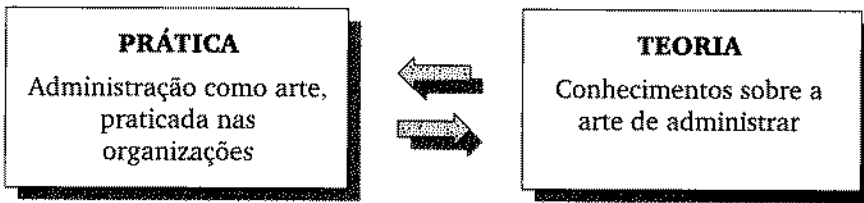


Figura 1.3 *Administração como corpo de conhecimentos.*

A prática compreende as soluções criadas no mundo das organizações reais. A teoria compreende os conhecimentos abstraídos dessa prática e sistematizados. A Figura 1.3 sintetiza as relações entre teoria e prática.

SOMOS TODOS ADMINISTRADORES

O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos. Como pessoa, ou membro de uma família, seu dia-a-dia é cheio de decisões que têm conteúdo administrativo. Definir e procurar realizar objetivos pessoais, como planos de carreira, ou elaborar e acompanhar orçamentos domésticos, ou escolher a época das férias e programar uma viagem, são todos exemplos de decisões administrativas.

Com as profissões ocorre o mesmo. Estudos sobre cientistas e engenheiros mostram que as atividades desses profissionais requerem habilidades de planejamento, organização, controle e trabalho em equipe.² O conteúdo administrativo no trabalho desses profissionais justifica o estudo da administração nas escolas de Engenharia, Medicina e outras disciplinas técnicas. O mesmo ocorre com advogados, vendedores e nutricionistas. Preparar uma monografia para este curso é tarefa que exige planejamento de objetivos, organização de meios, levantamento de informações e controle do resultado final. Ao longo do curso no qual você está estudando esta disciplina, em inúmeras oportunidades tomará decisões administrativas, para realizar tarefas simples e complexas.

Toda atividade tem certo conteúdo administrativo, com importância proporcional a sua complexidade. Em resumo, todos administram, nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos. Portanto, as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas.

2. BAYTON, James A., CHAPMAN, Richard L. *Transformation of scientists and engineers into managers*. Washington, DC : National Aeronautics and Space Administration, 1972.

Embora a administração seja importante em qualquer escala de utilização de recursos, a principal razão para ter se desenvolvido como disciplina é sua importância para o desempenho de todos os tipos de organizações. (As organizações serão estudadas com profundidade no próximo capítulo.) Nas organizações, os gerentes são as pessoas responsáveis pelo trabalho de outras pessoas. Para que os gerentes possam cumprir essa responsabilidade, as organizações emprestam-lhes um atributo especial chamado autoridade. São também chamados chefes.

Em algumas organizações, os chefes compartilham sua autoridade com seus funcionários. Além disso, algumas organizações dão responsabilidade e autoridade não a indivíduos, mas a grupos. Essa prática criou os chamados grupos autogeridos.

Ao longo deste livro, esses pontos serão retomados.

GERENTES EM AÇÃO

Se você é ou já foi gerente, de qualquer tipo de organização, ou passou o dia observando um gerente em ação, é possível que tenha algumas dúvidas sobre as definições apresentadas até aqui. De fato, muitos pesquisadores já sentiram essas dúvidas e propuseram-se a estudar sistematicamente a atividade dos gerentes.

1 Atividades dos gerentes

Reflita sobre sua experiência, entreviste ou observe um gerente. Provavelmente, você chegará às mesmas conclusões desses pesquisadores. O dia de um gerente é feito de atividades variadas, que não são padronizadas e que têm predominantemente curta duração. Aqui está uma amostra, com os respectivos exemplos:

- Tomar decisões e resolver problemas: o fornecedor deixa de fazer a entrega e é preciso encontrar um substituto; um cliente importante pediu concordata e o caixa da empresa será afetado.
- Processar informações: ler a correspondência, as notícias de economia e finanças, os resumos providenciados pela empresa, os relatórios de atividades dos funcionários, escrever um relatório para apresentar aos superiores.
- Representar a empresa: fazer um discurso durante uma comemoração, comparecer ao Tribunal em nome da empresa, fazer contatos com autoridades para defender interesses da empresa, assinar correspondência e documentos em nome da empresa.

- Administrar pessoas: selecionar novos funcionários, autorizar um funcionário a freqüentar um curso, resolver conflitos e tomar decisões sobre demissões e admissões.
- Cuidar da própria carreira: estudar, adquirir novas habilidades e informações, procurar estabelecer e manter relações com pessoas importantes da empresa, manter-se atualizado com as inovações.

Algumas dessas atividades são realizadas individualmente; outras, em grupo. Algumas são iniciadas pelo gerente. Outras são iniciadas por outras pessoas e o gerente reage a elas. A lista pode crescer muito se forem acrescentadas atividades, como participar de reuniões, dar e atender telefonemas, fazer visitas e inspeções, negociar com clientes ou conseguir financiamentos em bancos.

2 Muitas atividades não têm conteúdo administrativo

Se você acha que muito do que os gerentes fazem não é administração, não se assuste. Outras pessoas já chegaram à mesma conclusão. Em resumo, muito do que os gerentes fazem parece não ser tomar decisões de planejamento, organização, direção e controle de recursos para realizar objetivos. No entanto, há questões de resposta difícil por causa desse fato:

- Os gerentes deveriam concentrar-se na administração e deixar outras atividades para sua equipe, ou as outras atividades fazem parte integral do trabalho do gerente?
- Os gerentes tendem a concentrar-se nas atividades com as quais têm mais facilidade?
- Os gerentes ocupam-se de outras atividades porque são incapazes de delegá-las?
- A distribuição do tempo entre a administração e outras atividades é uma questão de habilidade (ou falta de habilidade)?

Essas questões não têm respostas conclusivas. Algumas proposições, no entanto, podem ser extraídas de estudos sistemáticos sobre o trabalho dos gerentes, como os que serão analisados a seguir.

ESTUDOS SOBRE GERENTES

Observar um gerente em ação leva invariavelmente à constatação de que o trabalho gerencial é variado, não é padronizado e não segue a ordem implícita na seqüência planejar-organizar-dirigir-controlar. No entanto, deve haver alguma forma de classificar e entender essa variedade. Todos os estudos sobre gerentes reforçam a idéia de que o enfoque funcional é um modo de classificar as atividades principais em grandes categorias e de entender as técnicas que os gerentes utilizam para realizá-las. Para compreender integralmente o trabalho gerencial, é preciso complementar o enfoque funcional, com a inclusão de outras atividades e sua classificação em categorias.

Os estudos sobre gerentes, que serão analisados a seguir, foram realizados por três autores: Henry Mintzberg, Fred Luthans e Rosemary Stewart.

1 Henry Mintzberg

O primeiro estudo, conduzido por Henry Mintzberg, concluiu que os gerentes desempenham 10 papéis, divididos em três categorias.³ Papel gerencial, segundo Mintzberg, é um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição. Cada um dos 10 papéis agrupa diversas atividades gerenciais. As três categorias, descritas e exemplificadas a seguir, e resumidas na Figura 1.4, são:

- Papéis interpessoais.
- Papéis de processamento de informação.
- Papéis de decisão.

1.1 Papéis interpessoais

1.1.1 Figura de proa

O papel de figura de proa compreende todas as atividades nas quais o gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) de sua organização: falar em público, comparecer a solenidades, relacionar-se com autoridades em nome de sua empresa. Nenhuma dessas atividades envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.

3. MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row, 1973.

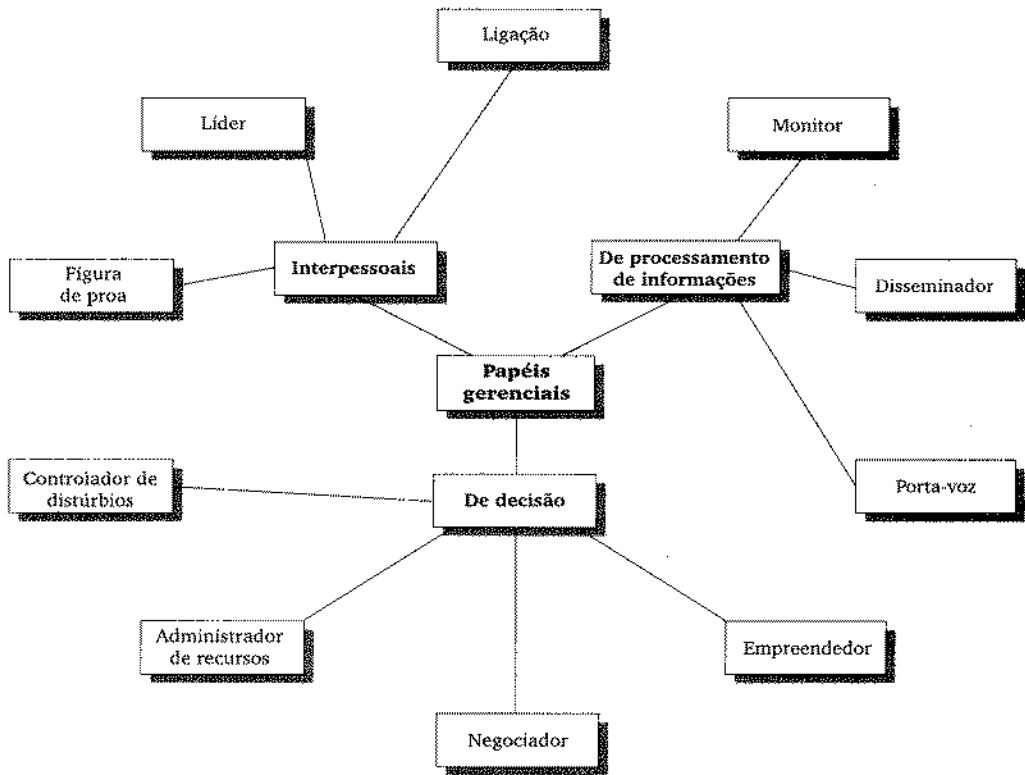


Figura 1.4 Dez papéis do gerente segundo Mintzberg.

1.1.2 Líder

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termos da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.

1.1.3 Ligação

O papel de ligação envolve a teia de relações humanas que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Por meio dessa teia, ele mantém sua equipe ligada a outras. Isso permite fazer o intercâmbio de recursos e informações necessárias para trabalhar.

1.2 Papéis de processamento de informações

1.2.1 Monitor

O papel de monitor compreende as atividades que o gerente desempenha quando recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Este papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a “rádio peão”.

1.2.2 Disseminador

O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro. Como disseminador, o gerente é responsável pela circulação interna de informações.

1.2.3 Porta-voz

Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização. No papel de porta-voz, o gerente fala oficialmente em nome da organização para os públicos externos.

1.3 Papéis de decisão

1.3.1 Entrepreneur

No papel de *entrepreneur* (empreendedor), de acordo com Mintzberg, o gerente atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. Mudanças controladas são as desejadas pelo próprio gerente. Podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e o aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.

1.3.2 Controlador de distúrbios

Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são as situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises, ou os conflitos. Para lidar com essas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios.

1.3.3 Administrador de recursos

A alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização, segundo Mintzberg. O papel de administrar recursos, inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. Para Mintzberg, a administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais – administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.

1.3.4 Negociador

De vez em quando, a organização encontra-se em grandes negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais. Para lidar com situações desse tipo, o gerente desempenha o papel de negociador.

2 Fred Luthans

Outro estudo, conduzido por Fred Luthans, concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

- a. Funções gerenciais: tomar decisões, planejar e controlar.
- b. Comunicação: trocar e processar informações; processar documentação.
- c. Administração de recursos humanos: motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
- d. Relacionamento (*networking*): manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da organização.

Luthans também fez uma distinção entre gerentes de sucesso (que realizam objetivos pessoais importantes, como avançar na carreira) e gerentes eficazes (que realizam objetivos importantes para a organização e são bem avaliados por sua equipe). Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são os que fazem as carreiras mais rápidas. Os gerentes de sucesso despendem mais tempo com *networking* (48%) e comunicação (28%), ao passo que os gerentes eficazes despendem mais tempo com as atividades de comunicação (44%) e administração de recursos humanos (26%).⁴ A Figura 1.5 sintetiza os números da pesquisa de Luthans.

4. LUTHANS, Fred, HODGETTS, Richard M., ROSENKRANTZ, Stuart A. *Real managers*. Cambridge, Mass. : Ballinger, 1988.

ATIVIDADES DESEMPENHO	ADMINIS- TRAÇÃO TRADICIONAL (Processo decisório, planejamento e controle)	COMUNICAÇÃO (Troca de informações e processamento de documentos)	ADMINIS- TRAÇÃO DE RH (Motivação, disciplina, conflitos, treinamento)	NETWORKING (Socialização, política, interação com pessoal externo)
Gerentes bem-sucedidos	13%	28%	11%	48%
Gerentes eficazes	19%	44%	26%	11%
Na média	32%	29%	20%	19%

Figura 1.5 *Uso do tempo e seu efeito sobre o desempenho.*

3 Rosemary Stewart

Rosemary Stewart, professora inglesa, desenvolveu um esquema para ajudar a compreender a natureza genérica dos cargos gerenciais e as diferenças entre eles. O esquema de Stewart pode ser usado para analisar um cargo em particular e a forma como uma pessoa o desempenha. O esquema pode ser útil para gerentes preocupados com sua própria eficácia, e para aqueles que devem selecionar, avaliar e treinar outros gerentes. Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto por sua natureza intrínseca, quanto pelo fato de que, ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de realizar tarefas.⁵ Segundo Stewart, os cargos dos gerentes têm três aspectos mais importantes, conforme ilustrado na Figura 1.6:

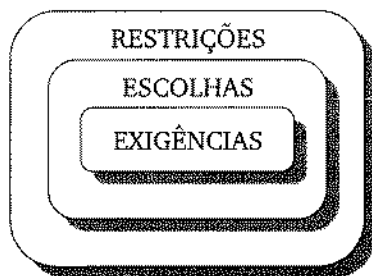


Figura 1.6 *Gerentes cumprem exigências e tomam decisões, dentro de restrições.*

5. STEWART, Rosemary. *Choices for the manager*. Londres : McGraw-Hill (UK), 1982. p. 2.3.

3.1 Exigências

São as tarefas que qualquer ocupante de determinado cargo deve necessariamente desempenhar, porque fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. As exigências compreendem as atividades que é obrigatório fazer: atingir padrões mínimos de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões, ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais.

3.2 Restrições

As restrições são os fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As restrições impostas ao desempenho de um cargo podem originar-se da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades da organização, e de muitas outras fontes.

3.3 Escolhas

As escolhas abrangem as atividades que o ocupante do cargo pode fazer, mas não é obrigado. Encontram-se aqui as oportunidades e maneiras para fazer tarefas diferentes dos outros. As escolhas gerenciais relacionam-se tanto com o tipo de trabalho em si, quanto com a forma de desempenhá-lo. As escolhas podem ser exemplificadas com as tarefas que o gerente decide ignorar ou delegar a subordinados, com as habilidades em que ele prefere aprimorar-se, e com sua ênfase em certos aspectos de seu trabalho e da unidade que ele administra.

O trabalho de Stewart enfatiza o conteúdo decisório do trabalho dos gerentes. Suas proposições reforçam a idéia de que o trabalho dos gerentes depende muito deles mesmos, ainda que estejam sujeitos a exigências e restrições impostas por outros. Muito de sua eficiência pessoal, portanto, depende da forma como tomam decisões. Esse ponto de vista coincide com o de Mintzberg. Isso faz pensar novamente nas questões difíceis apresentadas há pouco. Provavelmente, os gerentes tomam muitas decisões incorretas, na maneira como usam seu tempo e como administram a si próprios. Nem sempre o que fazem é o que deveriam fazer, devido a escolhas incorretas.

Está claro em todos os estudos que, em essência, o trabalho gerencial compreende:

- a. Atividades de tomar decisões (especialmente decisões de planejamento, organização, direção e controle de recursos para realizar objetivos, e decisões sobre o próprio tempo).
- b. Atividades de processar informações.
- c. Atividades de relacionar-se com pessoas, de dentro e fora da organização.

O enfoque funcional, então, é uma descrição do processo de administrar, e não do trabalho dos gerentes. O processo de administrar, em resumo, é uma parte, certamente a mais importante, do trabalho dos gerentes.

NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Na maioria das organizações, os gerentes agrupam-se em três níveis principais, que formam uma hierarquia. No alto da hierarquia, no primeiro nível, ou primeiro escalão, encontram-se os executivos. No segundo nível, abaixo dos executivos, encontram-se os gerentes intermediários. No último nível, o mais baixo encontram-se os supervisores. Abaixo dos supervisores, encontram-se as pessoas que não são gerentes, os funcionários operacionais. A Figura 1.7 ilustra a hierarquia dos níveis gerenciais.

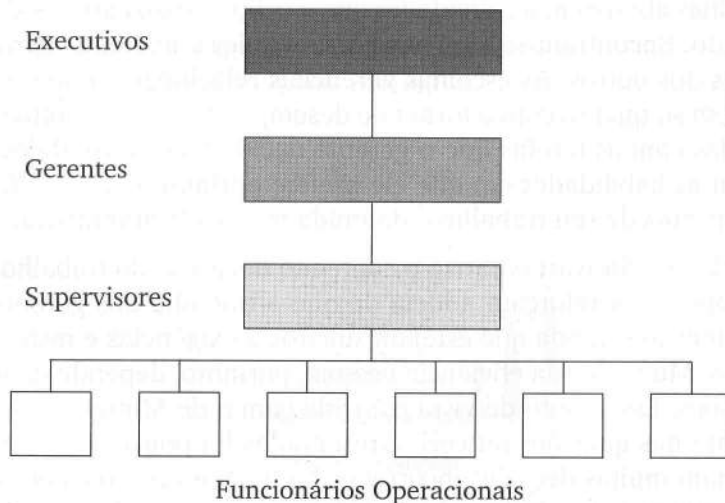


Figura 1.7 Uma hierarquia de gerentes.

1 Executivos

Diretor, superintendente e presidente são palavras que indicam os ocupantes dos cargos mais importantes da hierarquia, que formam a alta administração e têm autoridade sobre todos os demais gerentes. Acima dos executivos, encontram-se em algumas organizações órgãos colegiados ou conselhos, que representam acionistas ou membros de uma sociedade.

As tarefas mais importantes da alta administração relacionam-se com a definição de objetivos e recursos, e avaliação e correção do desempenho da organização.

2 Gerentes intermediários

Os gerentes intermediários são responsáveis pela coordenação dos grupos de trabalho chamados departamentos, divisões ou gerências. São eles que transformam os grandes objetivos da alta administração em objetivos específicos, definem e mobilizam recursos e controlam a realização das atividades.

Os gerentes intermediários cuidam de partes especializadas da organização: produção, finanças, atendimento de clientes, recursos humanos. Abaixo dos gerentes intermediários, ficam os supervisores.

3 Supervisores

Líder e supervisor são designações normalmente utilizadas para os que chefiam grupos formados por funcionários operacionais, responsáveis pela realização de tarefas que fornecem produtos e serviços aos clientes. Os funcionários operacionais podem ser cientistas, operários especializados ou trabalhadores braçais sem especialização. Tudo depende da natureza do trabalho, dos conhecimentos exigidos e do tamanho da organização. Há tantos tipos de supervisores quantas são as possibilidades de trabalho operacional.

No passado, os supervisores eram chamados de capatazes que dirigiam e controlavam as atividades dos trabalhadores operacionais. Em essência, os capatazes transmitiam ordens e asseguravam que elas fossem cumpridas. Com o advento das técnicas da administração participativa, os supervisores transformaram-se em facilitadores que ajudam os grupos a tomar decisões por conta própria.

Em certos casos, não há supervisores. Seu papel é substituído pela autogestão dos grupos de trabalho.

4 Grupos autogeridos

Em muitas organizações, os gerentes formam um grupo nitidamente distinto dos outros funcionários. Seu trabalho também é distinto do de outros funcionários que não são gerentes. Além disso, os gerentes têm autoridade; os outros funcionários, não. Em tais organizações, todas as tarefas da administração concentram-se nos gerentes; os funcionários que não são gerentes executam as tarefas operacionais.

Em outras organizações, as equipes de funcionários, em termos operacionais, não têm chefes. Todas as equipes estão ligadas diretamente a um gerente, sem supervisores intermediários. Nesse caso, conhecido como autogestão, as equipes (grupos ou equipes autogeridas) têm responsabilidade e autoridade para tomar e implementar a maioria das decisões que cabem aos chefes do caso anterior. Há administração, mesmo não havendo administradores formalmente designados.

A Figura 1.8 ilustra o contraste entre as duas situações.

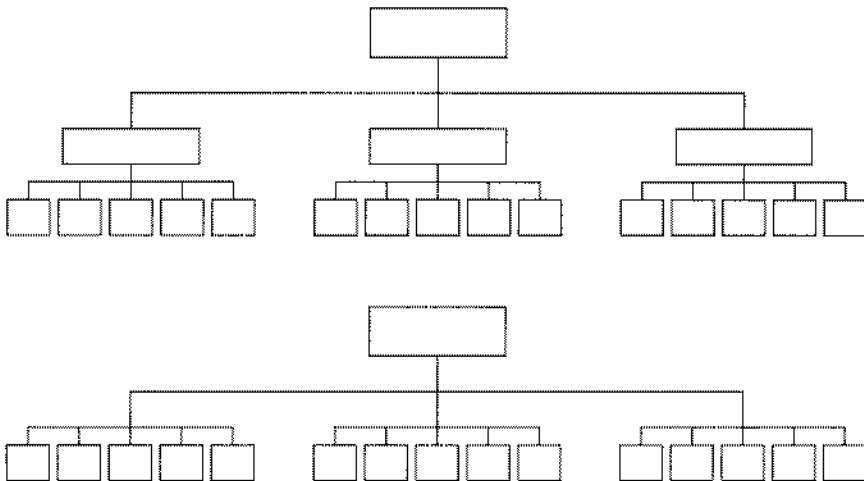


Figura 1.8 *Gerentes e grupo autogeridos.*

A quantidade de gerentes, o conteúdo de seu trabalho e a extensão da hierarquia dependem muito do tamanho da organização. Classificar as organizações de acordo com seu tamanho é uma tarefa difícil. A Parmalat, em comparação com a sorveteria da esquina, é uma organização de grande porte. A Nestlé, porém, que atua no mesmo ramo, é maior no Brasil que a Parmalat no mundo inteiro. A General Motors, um dos gigantes no mundo das empresas, é menor do que o gover-

no da China. Nos Estados Unidos, uma pequena empresa é a que tem menos de 500 empregados.⁶ No Brasil, essa já é a escala de um grande negócio.

Provavelmente, os gerentes são mais generalistas quanto menor a organização. Quanto maior a organização, inversamente, mais numerosos e especializados os gerentes tendem a ser.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente.

As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

1 Conhecimentos

Os conhecimentos incluem todas as técnicas e informações que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo. O principal tipo de conhecimento é a competência técnica sobre o assunto administrado.⁷ Além da competência técnica, outros conhecimentos importantes para um gerente abrangem conceitos sobre o comportamento humano e sobre técnicas de administração.

Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade que ela consegue interpretar. Provavelmente, quanto menos especializado o gerente, maior deve ser a gama de conhecimentos de que ele precisa para o desempenho de seu cargo.

2 Habilidades

Num trabalho que alcançou grande repercussão, Robert L. Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

6. ROBBINS, Stephen P., DE CENZO, David A. *Fundamentals of management*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1995. p. 13.
7. Competência técnica é chamada *habilidade técnica* por diversos autores.

a. Habilidade técnica

A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica. Por exemplo, a habilidade técnica de um diretor comercial compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercados, e técnicas de vendas.

b. Habilidade humana

A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com as pessoas de sua equipe é a expressão da habilidade humana do gerente.

c. Habilidade conceitual

A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Para Katz, conforme o gerente sobe na hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha e para os grupos autogeridos de trabalho, que estão diretamente ligados às tarefas operacionais, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração. Em seu nível, as habilidades conceituais são muito mais importantes.⁸ A Figura 1.9 mostra a importância relativa das habilidades nos diferentes níveis gerenciais.

Segundo Henry Mintzberg, a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Mintzberg acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. Ele identifica maior número de habilidades que Katz, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou.

As habilidades propostas por Mintzberg são oito:⁹

a. Habilidades de relacionamento com colegas

Para Mintzberg, nessa categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos.

8. KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, Jan./Feb. 1955.

9. MINTZBERG, Henry. Op. cit. p. 188-193.

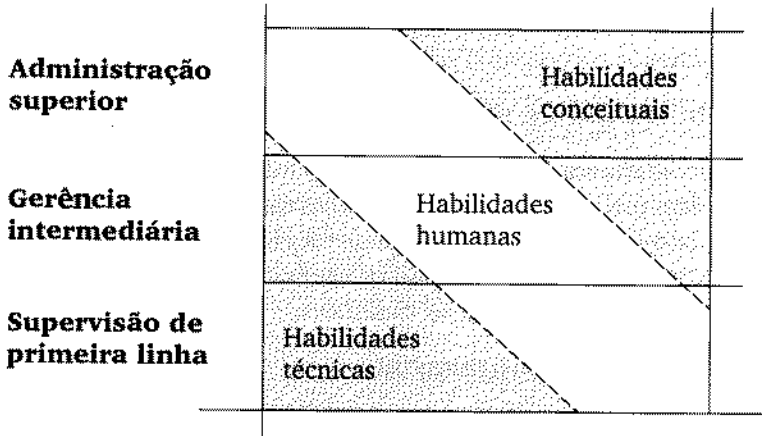


Figura 1.9 Habilidades gerenciais e níveis hierárquicos.

b. Habilidades de liderança

As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade. De acordo com Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade do gerente.

c. Habilidades de resolução de conflitos

Estão incluídas nessa categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização dessas habilidades produz tensão. Portanto, essa habilidade exige outra: a tolerância a tensões.

d. Habilidades de processamento de informações

Para Mintzberg, os estudantes e praticantes da administração devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicações, como expressar eficazmente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.

e. Habilidades para tomar decisões em condições de ambigüidade

Em sua maior parte, as situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir. Além disso, o gerente não lida com uma decisão de cada vez. Frequentemente, o gerente enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos. Ambigüidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para

lidar com essas situações. Para Mintzberg, a ambigüidade é inerente a muitas decisões gerenciais.

f. Habilidades de alocação de recursos

Os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidades que concorrem entre si. Eles devem decidir a quais atividades alocar seu tempo, ou a quais projetos alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores.

g. Habilidades empresariais

Segundo Mintzberg, essas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais. Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a esse assunto, é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial.

h. Habilidades de introspecção

Habilidades de introspecção, para Mintzberg, relacionam-se com a capacidade de reflexão e auto-análise. O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização. Para Mintzberg, a capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

3 Atitudes

As atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as idéias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional.

Das muitas atitudes que influenciam o comportamento dos gerentes, as atitudes em relação às pessoas têm provavelmente o impacto mais forte. O pesquisador Douglas McGregor desenvolveu uma proposição para avaliar esse tipo de atitude, bem como o efeito sobre o estilo gerencial, com base na idéia de que há duas maneiras opostas de interpretar as pessoas. Cada uma dessas maneiras foi chamada de teoria por McGregor.

A Teoria X diz que as pessoas são avessas ao trabalho e à responsabilidade, e não merecem confiança. A Teoria Y diz exatamente o contrário, que a maioria das pessoas gosta de trabalhar e de assumir responsabilidades, e merece confiança. Supondo que você seja um gerente que julgue as pessoas de acordo com a Teoria X, de que maneira você irá provavelmente agir como chefe? Sua resposta, com

toda certeza, será completamente diferente da de outro, cujas opiniões estejam alinhadas com a Teoria Y. Mais que isso, suas concepções sobre administração de pessoas serão diferentes.¹⁰

As atitudes referem-se ainda à própria pessoa e a outros aspectos de seu ambiente, como seu trabalho ou seu cargo. Há pessoas que encaram de maneira positiva a possibilidade de ocupar um cargo gerencial. Este tipo de atitude deve ser determinante na escolha de pessoas para ocuparem tais posições, porque sua probabilidade de sucesso é maior do que aqueles que não enxergam atrativos na carreira gerencial.¹¹

MAESTRO E CIRURGIÃO

O equilíbrio entre as competências é a base da distinção entre o papel do maestro e o do cirurgião na atividade dos gerentes.

O gerente como maestro é capaz de fazer um conjunto de pessoas produzir um resultado coletivo, utilizando técnicas que ele conhece. As pessoas, porém, são mais competentes que seu gerente, na dimensão técnica. Um exemplo é o técnico de futebol. Ele não joga, nem é bom jogador, mas isso não o impede de administrar a equipe. A competência dos gerentes que são maestros é dirigir a equipe, e não executar a tarefa. Muitos cargos gerenciais, especialmente na média e alta administração, exigem gerentes maestros.

O gerente como cirurgião está na situação oposta. Ele é o especialista que se cerca de assistentes ou auxiliares. Desempenha, ao mesmo tempo, o papel técnico principal e o de chefe de uma equipe de ajudantes. Um exemplo é o piloto de avião, que é também o chefe da tripulação. Esse papel é característico nos supervisores de equipes técnicas situadas na base da pirâmide organizacional. Pesquisa, desenvolvimento de produtos, sistemas de informações, projetos de arquitetura e engenharia são algumas situações que exigem gerentes cirurgiões.

10. MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960. p. 33-34, 47-48.

11. BAYTON, James A., CHAPMAN, Richard L. *Transformation of scientists and engineers into managers*. Washington, DC : NASA, 1972. p. 3.

ESTUDO DE CASO: O OUTRO LADO DA MESA

O vendedor Humberto começou a trabalhar há 14 anos na Afrodite, uma grande empresa do ramo têxtil e de confecções. Sua equipe tinha outros quatro vendedores. Três deles atendiam pequenos varejistas, representando 20% das vendas. Outro vendedor era especializado em atacadistas, respondendo por outros 20% do faturamento. Humberto, o mais experiente, vendia para grandes varejistas, como cadeias de lojas e supermercados. Sozinho, Humberto produzia 60% das vendas. Humberto e seus colegas tinham relações muito cordiais. Eram, como diziam, "bons amigos que trabalhavam juntos".

Sérgio, o supervisor de Humberto, era considerado um dos melhores gerentes da Afrodite. A intervalos regulares, chamava cada um de seus vendedores para perguntar sobre seu desempenho e dar instruções. A maior parte das perguntas e instruções de Sérgio dizia respeito aos índices de desempenho da equipe – o número de visitas feitas por dia, a taxa de vendas efetuadas em relação ao total de visitas, e assim por diante. Quase sempre, ele dizia que iria conversar novamente com o vendedor dali a uma semana, para cobrar resultados. Infalivelmente, uma semana depois, o vendedor era chamado. Ele usava uma lista de assuntos pendentes, que atualizava continuamente, para fazer as cobranças e dar as ordens.

Um dia, Sérgio foi promovido e escolheram Humberto para ficar em seu lugar. Um de seus colegas o substituiu e trouxeram um vendedor de fora para completar a equipe.

Humberto foi apanhado de surpresa:

- *Estou como o homem que foi jogado na água para aprender a nadar. E, agora, o que faço? Não recebi quase nenhuma orientação.*

Confuso, Humberto decidiu imitar alguns dos comportamentos de Sérgio. Ele logo descobriu que, do outro lado da mesa, as coisas não eram tão fáceis. Sérgio definia metas e cobrava seu cumprimento. Humberto dava as ordens, mas, quando chegava o momento da cobrança, ou tinha se esquecido do que havia pedido, ou tinha perdido as anotações. Frequentemente, ele simplesmente se esquecia de chamar os vendedores para prestar contas.

O simples fato de definir metas e pedir relatórios começou a criar problemas, como passaram a dizer seus colegas:

- *Quem ele pensa que é? Aonde ele quer chegar? Quando era vendedor, nunca se preocupou com essa burocracia. Como é que agora ele vive pedindo isso para nós?*

Para manter sua autoridade, Humberto decidiu cortar o relacionamento social com seus colegas. Quando alguém lhe disse que se havia tornado seco e até mesmo rude, ele respondeu:

- *Você sabe, agora eu sou gerente. Gerentes não podem confraternizar com funcionários. Faz parte do papel. Eu não sou assim. É o meu cargo que exige.*

Depois de pouco tempo, as vendas começaram a cair. A situação só não ficou desastrosa porque a administração superior entrou em cena, negociando diretamente com os grandes clientes. Isso permitiu manter o volume de vendas nos níveis anteriores.

Os diretores logo estabeleceram uma relação de causa e efeito entre Humberto e os problemas naquela equipe de vendas. No entanto, os antigos colegas de Humberto achavam que a promoção fora merecida. Ele era ótimo vendedor e tinha sensibilidade para o mundo dos negócios. Ele conhecia muito bem sua empresa, assim como seus clientes e os produtos que vendia.

Agora, a Afrodite está tentando resolver o problema. Recentemente, o diretor de vendas disse a outro supervisor:

- *Eu me recuso a acreditar nessa história de que perdemos um bom vendedor e ganhamos um mau supervisor. Sou pago para resolver problemas assim, mas não sou obrigado a ter respostas para todas as perguntas. Espero que você e os outros me ajudem a encontrar uma solução para o caso de Humberto.*

Questões

1. Qual é o problema que o diretor de vendas tem que resolver?
2. Coloque-se no lugar de Sérgio. Como você teria agido quando Humberto foi promovido para ocupar seu lugar?
3. Coloque-se no lugar de Humberto. Como você teria agido, ao assumir o posto de seu antigo chefe? O que você acha que deve ser feito agora?
4. Coloque-se no lugar do diretor de vendas. O que você pretende fazer agora?
5. Que conceitos de administração estão exemplificados neste caso?

MINICASO: O NOVO EMPREGO DE PEDRO

Pedro formou-se em administração e foi empregado por uma corporação multinacional, para trabalhar na área de treinamento. A área tinha um chefe, subordinado diretamente ao diretor de recursos humanos, e uma equipe de analistas de treinamento. Pedro era o mais novo deles.

O analista de treinamento tem como responsabilidade básica organizar, realizar e acompanhar todos os tipos de eventos de treinamento, tais como reuniões

de gerentes, cursos internos e externos, e participação em seminários e conferências. Pedro logo estava realizando tarefas com grandes responsabilidades, tais como contratar professores para ministrar cursos na empresa, contratar hotéis e equipamentos para a realização de convenções, e comprar equipamentos e serviços, como apostilas, transparências e materiais alugados. Tudo isso, além de planejar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar os cursos, conferências e reuniões. Todos seus colegas faziam o mesmo e muitas das decisões e problemas eram discutidos dentro dessa equipe, sem participação do chefe.

Pedro sente-se algo frustrado por não estar ocupando um cargo de chefe, mas está altamente motivado porque pode usar todos os conhecimentos e habilidades que adquiriu em seu curso.

Afinal, Pedro está trabalhando como administrador ou especialista em treinamento? Justifique sua resposta e compare-a com as de seus colegas.

EXERCÍCIO: AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS GERENCIAIS

A seguir, encontra-se uma lista de afirmações sobre comportamentos gerenciais. Sua tarefa é colocar esses comportamentos em ordem, de acordo com o que você julga importante para o bom desempenho do papel de gerente.

Dê o número 1 para o comportamento que você considera mais importante e prossiga até 14, o comportamento menos importante. Use sua experiência e seus conceitos práticos sobre gerência para fazer essa avaliação. Faça isso primeiro individualmente e, em seguida, com seus colegas.

COMPORTAMENTOS: Para ser eficaz, um gerente deve...	IMPORTÂNCIA	
	VOCÊ	SEU GRUPO
Entender, comunicar e interpretar a política da organização, assegurando que os funcionários a entendam		
Tomar decisões corretas com rapidez		
Designar tarefas e responsabilidades de acordo com as aptidões dos membros da equipe		
Incentivar seus colaboradores e apresentar-lhes idéias e sugestões		
Estimular um clima de competição dentro da equipe		
Investir no desenvolvimento de suas próprias competências		
Designar com clareza as tarefas e responsabilidades dos membros de sua equipe		
Saber mandar e saber cobrar		
Ser mais competente do que a equipe do ponto de vista técnico (ou, pelo menos, igual)		
Ser organizado, especialmente no uso do próprio tempo		
Cuidar da própria aparência		
Dar todo o apoio às políticas e planos da empresa		
Dar para sua equipe o exemplo do comportamento ético		
Participar ativamente da vida comunitária		
(Acrescente:)		

Este exercício não tem um gabarito para indicar erros e acertos. O objetivo é promover o debate sobre a importância dos comportamentos. Não é verificar conhecimentos.

2

PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
ESCOLA CLÁSSICA	Descrever a contribuição de Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Max Weber para o conhecimento sobre as organizações e sua administração.
ENFOQUE COMPORTAMENTAL.	Apresentar as origens e os elementos básicos do estudo do comportamento humano nas organizações.
ENFOQUE SISTÊMICO	Apresentar as idéias que enxergam as organizações como conjuntos de partes interdependentes.
ENFOQUE DA QUALIDADE	Descrever a contribuição de William Deming, Joseph Juran e Kaoru Ishikawa para a administração das organizações.
MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO	Explicar o modelo Toyota de produção e a forma como evoluiu para o modelo japonês de administração.
ESTUDO DE CASO: DIÁLOGO EM ATENAS MINICASO: O DESCOBRIMENTO DA AMÉRICA EXERCÍCIO: A MÁQUINA DO TEMPO DO FARAÓ	

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é apresentar um panorama das teorias da administração que se desenvolveram no século XX. As grandes divisões da teoria, estudadas neste capítulo, são as seguintes: escola clássica, enfoque comportamental, enfoque sistêmico, enfoque comportamental, enfoque da qualidade e modelo japonês. Não serão apresentadas técnicas específicas neste capítulo, mas a história das idéias e dos eventos que determinaram o surgimento das técnicas.

As grandes organizações que surgiram há muito tempo, como o Império Romano, a Igreja Católica e os exércitos, tinham tanta necessidade de administração como hoje têm o Governo Federal, a ONU, a universidade em que você estuda ou a prefeitura de sua cidade. Por causa dessa necessidade, há muito tempo os gerentes e outros tipos de profissionais vêm desenvolvendo teorias (técnicas e conhecimentos) que os ajudem em sua tarefa de tomar decisões sobre recursos para atingir objetivos.

As teorias da administração espelham o momento histórico em que são produzidas. No início do século XX, as teorias administrativas refletiam as necessidades das grandes empresas que estavam surgindo. Naquele momento, a ênfase da administração estava na produção eficiente de bens, para atender um mercado sempre crescente, aparentemente inesgotável. Havia poucos concorrentes fazendo automóveis, pneus, lâmpadas elétricas e telefones. A tônica era fazer sempre mais, de maneira eficiente. No final do mesmo século, as teorias são influenciadas por circunstâncias diferentes. Os mercados não crescem da mesma forma e há muitos concorrentes. Os recursos e os consumidores são escassos. A ênfase da administração deslocou-se para a competitividade.

A Figura 2.1 resume as ligações entre as principais divisões da teoria que este capítulo abordará.

ESCOLA CLÁSSICA

A administração começou a nascer como corpo independente de conhecimentos na Europa do século XVIII, durante a Revolução Industrial. Naquela época, as primeiras fábricas modernas começaram a colocar em prática diversos conceitos que se tornariam universais nos séculos seguintes. Um desses conceitos era a divisão do trabalho. No livro *A riqueza das nações*, de 1776, Adam Smith evidenciou as vantagens do princípio da divisão do trabalho. Ele acentuou que operários especializados poderiam ser mais eficientes, fabricando quantidade muito maior de alfinetes do que se cada um tivesse que fabricar o alfinete completo.

Não foram as fábricas do século XVIII nem Adam Smith quem inventou a divisão do trabalho. No entanto, a Revolução Industrial teve papel marcante na

disseminação dessa prática. A partir do início do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e da prática da administração. Muitas pessoas e grupos participaram desse processo. Eram pesquisadores e estudiosos, como Frederick Taylor, industriais, como Henry Ford; executivos, como Henri Fayol; cientistas, como Max Weber. Essas pessoas formam a chamada escola clássica da administração.

FREDERICK TAYLOR Administração científica	HENRY FORD Linha de montagem	HENRI FAYOL Processo de administração	MAX WEBER Teoria da burocracia
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de métodos de pesquisa para identificar a melhor maneira de trabalhar. • Seleção e treinamento científicos de trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização do trabalhador. • Fixação do trabalhador no posto de trabalho. • Trabalho (produto em processo de montagem) passa pelo trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração da empresa é distinta das operações de produção. • Administração é processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade tem a contrapartida da obediência. • Autoridade baseia-se nas tradições, no carisma e em normas racionais e impessoais. • Autoridade burocrática é base da organização moderna.

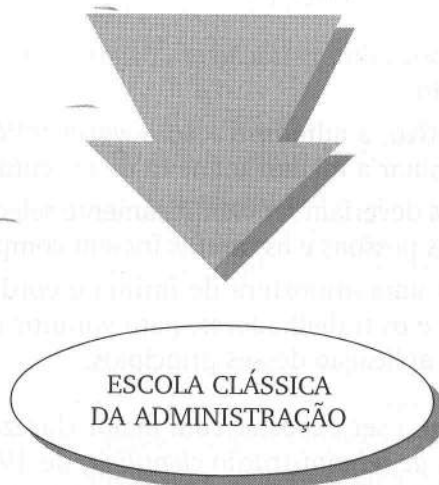


Figura 2.2 Principais personagens da Escola Clássica.

1 Taylor e a administração científica

Nos Estados Unidos, entre o fim da Guerra Civil, no século XIX, e o começo do século XX, a indústria expandiu-se aceleradamente. Foi a época em que surgiram e cresceram empresas como Ford, General Motors, Goodyear, General Electric e Bell Telephone. Essa expansão estimulou o estudo sobre as formas de aumentar a eficiência dos processos de produção. A preocupação com a fabricação eficiente de produtos já era muito antiga e acentuou-se durante a Revolução Industrial. As condições no início do século XX fizeram essa preocupação dar origem ao primeiro evento importante na história da administração contemporânea: o movimento da administração científica.

A pessoa que transformou o debate sobre a eficiência num conjunto de princípios e técnicas foi Frédéric Winslow Taylor, líder de um grupo que promoveu o movimento da administração científica. Em essência, os princípios e as técnicas criados por esse movimento procuravam aumentar a eficiência dos trabalhadores por meio da racionalização do trabalho. As contribuições que Taylor deixou contam-se entre as mais importantes da história das teorias e práticas da administração.

1.1 Princípios de administração científica

Em 1903, Taylor apresentou à Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos o estudo *Shop management*, no qual propunha sua filosofia de administração, que compreendia quatro princípios:

- a. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- b. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- c. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- d. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

Essas idéias vieram a ser expostas com maior clareza e de forma mais simples no livro *Princípios de administração científica*, de 1911. Nesse livro, Taylor também apresentou uma idéia extremamente importante: ele insistiu na distinção entre a filosofia (ou conjunto de princípios) e as técnicas (ou mecanismos) da administração científica. Os mecanismos, ou técnicas, eram:

- Estudos de tempos e movimentos.
- Padronização de ferramentas e instrumentos.
- Padronização de movimentos.
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho.

Taylor entendia as técnicas da eficiência como formas de colocar em prática os princípios da administração científica, a qual era para ele uma revolução mental, uma revolução na maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades em relação à empresa e aos colegas.¹

1.2 *Participantes do movimento*

O movimento da administração científica foi promovido por muitas pessoas, algumas delas colaboradores de Frederick Taylor. Outras eram independentes. Os mais importantes participantes do movimento foram:

- O casal Frank e Lilian Gilbreth, que desenvolveu técnicas para a minimização de tempos e movimentos. Frank Gilbreth criou os *therbligs*, operações padronizadas (tais como pegar, levantar, posicionar e transportar), com a finalidade de racionalizar as tarefas de produção. A colocação de tijolos numa parede tornou-se o exemplo simbólico da eficiência e minimização de movimentos que Gilbreth perseguia. Colocando os tijolos não no chão, mas numa plataforma de madeira, de modo que ficassem na altura dos braços de uma pessoa, Gilbreth conseguiu reduzir os movimentos do pedreiro e aumentar sua produtividade em 300%.
- Henry Gantt, que criou o gráfico de Gantt ou cronograma. Gantt era um humanista, preocupado com o bem-estar dos trabalhadores. Ele foi também um dos criadores do treinamento profissionalizante.
- Hugo Munsterberg, que é considerado o criador da psicologia industrial. Munsterberg criou e empregou os primeiros testes de seleção de pessoal. Foi também o primeiro consultor de organizações para assuntos de comportamento humano.

Taylor e seus seguidores tiveram o mérito de assimilar, sistematizar e disseminar um conjunto de princípios que vinham ao encontro de uma necessidade e, por isso, foram recebidos com grande entusiasmo. Estudos de tempos e movimentos, descrições de cargos, organização e métodos, engenharia de eficiência e ra-

1. TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo : Atlas, 1976. p. 49-50.

cionalização do trabalho foram algumas das idéias que a ação de Taylor colocou na ordem do dia.

Estudando administração, você terá contato com muitos desses princípios e técnicas do taylorismo, que continuam a comprovar sua validade apesar da passagem do tempo.

2 Ford e a linha de montagem

Outra importante contribuição para a administração foi feita por Henry Ford, fundador da Ford Motor Company e criador da linha de montagem móvel. Ford, com a linha de montagem móvel, estabeleceu o padrão de organização de processos produtivos que se tornaria universal.

Até o começo do século XX, a atividade industrial era dominada pelos métodos artesanais. Um automóvel era fabricado da mesma forma como ainda hoje se constrói uma casa. A produção artesanal é custosa e demorada. Quando há um grande mercado potencial ansioso por uma grande quantidade de produtos de baixo custo, produzidos rapidamente, o artesanato é desvantajoso. Esse era um dos ingredientes do contexto que impulsionou a produção em massa, que é, essencialmente, a fabricação de produtos não diferenciados em grandes volumes.

2.1 Princípios da produção em massa

Foi Henry Ford quem aplicou à fabricação de automóveis os dois princípios fundamentais da produção em massa:

- a) O primeiro princípio é a divisão do trabalho (exatamente como Adam Smith observou no século XVIII). O processo de fabricar um produto é dividido em partes. Cada pessoa e grupo de pessoas, num sistema de produção em massa, tem uma tarefa fixa, que consiste em fabricar ou montar uma das partes. A divisão do trabalho tem como resultado a especialização do trabalhador: ele sabe realizar apenas a tarefa fixa que lhe foi designada.
- b) O segundo princípio é a fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis. Cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Nenhum produto, peça ou componente é fabricado para um produto final específico.

Já em seus primeiros modelos, Ford vinha utilizando esses princípios de produção. Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, foi aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. Numa linha de

montagem, o trabalhador fica numa posição fixa para executar uma tarefa única. O produto movimenta-se ao longo de um processo que é feito de uma seqüência de tarefas, realizadas pelos trabalhadores em posições fixas. Conforme o produto avança de uma posição para outra, vai sendo progressivamente construído.

2.2 *Linha de montagem móvel*

No começo de 1914, a Ford adotou a linha de montagem móvel e mecanizada para a montagem de chassis. Esse processo passou a consumir 1 hora e 33 minutos de trabalho, em contraste com as 12 horas e 28 minutos necessárias no ano anterior, quando a montagem ainda era artesanal. Também em janeiro de 1914, Ford adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplicou o valor do salário, para 5 dólares por dia.²

Ford e os outros primeiros fabricantes de automóveis tiveram que desenvolver soluções para os problemas de controle de qualidade, controle de estoques, administração de pessoal etc., para fabricar eficientemente grandes quantidades de produtos feitos de dezenas de milhares de peças. Foi essa necessidade que criou o ambiente propício para a disseminação das técnicas da administração científica. Posteriormente, esse mesmo contexto iria ensejar o surgimento das técnicas da administração da qualidade.

Junto com a administração científica, o sistema Ford espalhou-se rapidamente para outras empresas, ramos industriais e países. Os fabricantes europeus copiaram avidamente a idéia da linha de montagem móvel, que impulsionou a internacionalização de muitas empresas. Na década de 20, em certos países, como foi o caso do Japão e do Brasil, a Ford e outros fabricantes estabeleceram linhas de montagem, para onde eram enviados os kits de peças e componentes produzidos nos países de origem das empresas. Mais tarde, nos anos 50, as empresas automobilísticas americana e européia estabeleceram fábricas montadoras no Brasil, desenvolvendo uma grande indústria de fornecedores de peças e componentes.

O sistema de organização industrial criado por Henry Ford tornou-se universal. Não há empresa industrial que, em algum ponto do processo produtivo, não utilize alguma variante do sistema de montagem móvel por ele criado. Muitos conceitos novos surgiram depois dele. No entanto, os princípios que Ford utilizou e aperfeiçoou são perenes.

2. ABERNATHY, William J. *The productivity dilemma*. The Johns Hopkins University Press, 1978.

3 Fayol e o processo administrativo

Ao lado de Taylor e Ford, Fayol é um dos contribuintes mais importantes do desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Fayol chegou a diretor geral de uma empresa de mineração em 1888. A empresa estava à beira da falência, mas quando Fayol se aposentou, em 1918, sua situação financeira era sólida. Esse resultado ele atribuiu a seu sistema de administração, uma idéia que se dividia em três partes principais:

- a. A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição.
- b. A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.
- c. O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria.

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está na identificação do trabalho dos gerentes como distinto das operações técnicas da empresa. Os gerentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando as funções de administrar toda a empresa. Ao apontar essa distinção, Fayol ajudou a tornar mais nítido o papel dos executivos – os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização.

3.1 *Papel do dirigente*

Fayol considerava a empresa uma entidade abstrata, conduzida por um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Uma idéia que se aplica a qualquer tipo de organização, embora Fayol tivesse usado como ponto de partida uma empresa industrial. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa seqüência lógica. Uma vez organizada a empresa, seus colaboradores necessitam de or-

dens para saber o que fazer, e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial. Combater o excesso de regulamentos, a burocracia e a papelada, de acordo com Fayol, são responsabilidades do gerente.

3.2 Princípios de administração

Fayol completa sua teoria com a proposição de 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz:

- a. Divisão de trabalho, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
- b. Autoridade e responsabilidade, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
- c. Disciplina, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
- d. Unidade de comando, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.
- e. Unidade de direção, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
- f. Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
- g. Remuneração do pessoal, de forma equitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.
- h. Centralização, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
- i. Cadeia de comando (linha de autoridade), ou hierarquia, a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
- j. Ordem, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
- k. Equidade, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
- l. Estabilidade do pessoal, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
- m. Iniciativa, que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
- n. Espírito de equipe.

Com o processo administrativo, complementam-se as duas abordagens mais importantes para a compreensão das responsabilidades dos dirigentes. Enquanto Ford e Taylor cuidaram da empresa de baixo para cima, com base no chão-de-fábrica, Fayol cuidou da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo (Figura 2.3). Algumas de suas idéias estão ligadas a uma noção de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações. Mesmo que essa noção viesse a ser aprimorada mais tarde, com os grupos inteligentes e autogeridos, as idéias fundamentais continuam válidas em qualquer espécie de organização ou sistema de administração.³

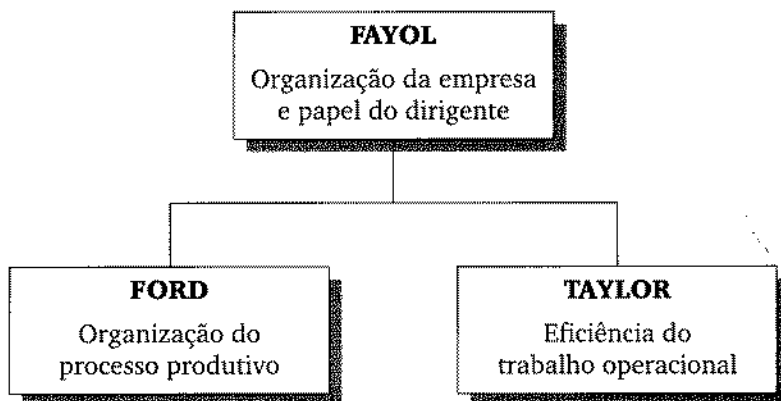


Figura 2.3 Bases da administração moderna.

4 Max Weber e a burocracia

O quarto integrante da escola clássica a ser analisado neste capítulo é Max Weber, um importante cientista social e jurista alemão, que se ocupou de inúmeros aspectos das sociedades humanas. Na década de 20, Weber publicou estudos sobre o que ele chamou o tipo ideal de burocracia. Nas duas décadas seguintes, esses estudos foram divulgados na América. A tradução de suas obras para o inglês, nos anos 40, estimulou inúmeros estudos subsequentes entre os sociólogos americanos.

Weber não tentou definir as organizações, nem estabelecer padrões de administração que elas devessem seguir. Seu tipo ideal não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva. É um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. Weber descreveu as organizações burocráticas

3. FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo : Atlas, 1976.

como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade-obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, organização formal e organização burocrática são sinônimos.

A dominação, segundo a análise que Weber fez da burocracia, começa com a discussão dos processos interligados de dominação (ou autoridade) e obediência. Dominação ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados). A Figura 2.4 resume os principais pontos de cada uma dessas três bases da autoridade.

AUTORIDADE TRADICIONAL	AUTORIDADE CARISMÁTICA	AUTORIDADE LEGAL-RACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se nos usos e costumes. • Passa de geração a geração. • Depende da crença na “santidade dos hábitos”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se nas qualidades pessoais de um líder. • Depende de os seguidores admirarem as qualidades do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se em normas impessoais e racionais. • Cria “figuras de autoridade”. • Cria direitos e obrigações.

Figura 2.4 Três tipos de autoridade segundo Max Weber.

4.1 Dominação de caráter carismático

A dominação de fundo carismático repousa na crença da santidade, heroísmo ou exemplaridade de uma pessoa e nas ordenações por ela criadas ou reveladas. No caso da autoridade carismática, a obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma. A palavra que Weber usou para designar a atitude dos seguidores em relação ao dominador carismático é *devoção*. Sua descrição da dominação carismática ajusta-se à imagem do grande líder religioso, social ou político, do grande condutor de multidões de adeptos. A idéia de carisma, porém, está associada a qualquer tipo de influência que dependa de qualidades pessoais.

4.2 *Dominação de caráter tradicional*

A dominação de fundo tradicional repousa sobre a crença quotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade. No caso da autoridade tradicional, a obediência é devida à pessoa do senhor indicado pela tradição e a ela vinculado, dentro do círculo dos costumes. Dominação e obediência na família, nos feudos, nas tribos e, em certos tipos de relações sociais, são do tipo tradicional. Nos sistemas em que vigora a dominação tradicional, as pessoas têm autoridade não por causa de suas qualidades intrínsecas, como acontece no caso carismático, mas por causa das instituições tradicionais que representam. É o caso dos sacerdotes e das lideranças no âmbito das instituições como os partidos políticos e as corporações militares.

4.3 *Dominação de caráter racional*

A dominação de fundo racional repousa sobre a crença na legalidade de ordenações instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas ordenações responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade. No caso da autoridade legal, a obediência é devida às ordenações impessoais e objetivas, legalmente instituídas, e às pessoas por elas designadas, que agem dentro de uma jurisdição. A autoridade racional fundamenta-se em leis que estabelecem direitos e deveres para os integrantes de uma sociedade ou organização. Por isso, a autoridade que Weber chamou de racional é sinônimo de autoridade formal. Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.

Após descrever os três tipos de dominação, Weber dedica-se a analisar a fundo as características da dominação ou autoridade racional – as chamadas características da burocracia. Essas características estão presentes em todas as organizações da sociedade moderna e são o germe do estado moderno. A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades.

As características da burocracia, identificadas por Weber, agrupam-se em três categorias, que serão examinadas no próximo capítulo: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Weber conclui que a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança. A burocracia é mais racional porque é mais capaz de atender ao objetivo da organização social (por meio da dominação-obediência) do que o carisma ou a tradição. Para Weber, a burocracia é

tão racional que “mesmo no caso de revolução ou guerra, continua a funcionar exatamente como o fazia no governo legal anterior”. Há inúmeras evidências históricas que comprovam essa afirmação de Weber.

Para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais que regem o comportamento das pessoas. Essa idéia estimulou a imaginação de muitos cientistas que se propuseram a explicar as organizações e o comportamento das pessoas. A análise que Weber fez da burocracia é ponto de partida para a maioria desses cientistas, para concordar ou discordar do cientista alemão.

ENFOQUE COMPORTAMENTAL

Nas proposições de Taylor, Fayol, Ford e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de uma tarefa ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são consideradas primariamente como recursos de produção. No início do século XX, essas proposições dos integrantes da escola clássica eram um reflexo da orientação que vinha da Revolução Industrial. A prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades do mercado.

No entanto, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas”, como parte importante do processo de administrar organizações. Quando se consideram as pessoas como pessoas, e como fator prioritário no processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental. O sistema técnico passa a ser conseqüência do sistema comportamental.

O enfoque comportamental cobre vasta gama de interesses no estudo, que se divide em dois grandes ramos, sintetizados na Figura 2.5. O primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos; suas características pessoais. O segundo ramo abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais. A história do desenvolvimento do enfoque comportamental é muito longa. Neste capítulo, será analisado um dos principais marcos dessa história: a experiência de Hawthorne.

COMPORTAMENTO E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	COMPORTAMENTO COLETIVO E PROCESSOS INTERPESSOAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção • Personalidade • Competências <ul style="list-style-type: none"> → Conhecimentos → Aptidões e habilidades → Atitudes, interesses e valores • Estilos (liderança, motivação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Clima organizacional • Grupos informais • Processo de comunicação • Processo de liderança • Processo de motivação

Figura 2.5 *Áreas de interesse do enfoque comportamental.*

1 A experiência de Hawthorne

O principal componente e “pedra fundamental” do enfoque comportamental é a escola das relações humanas, que nasceu de um experimento famoso, realizado nos anos de 1927 a 1933, ainda na esteira do movimento da administração científica.

Um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard foi contratado para desenvolver um estudo numa fábrica da Western Electric, para descobrir se as variações na iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores.

Esse projeto começou com a aplicação de métodos da psicologia experimental, introduzidos nos Estados Unidos por Hugo Munsterberg.

Aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava. Diminuíam-se a luz e... a produção aumentava também! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados, a produção, em vez de cair, subiu para uma quantidade espantosa. Os pesquisadores somente conseguiram demonstrar que não havia qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). Nessa altura, Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, foi chamado para ajudar a explicar o que estava acontecendo.

2 A escola das relações humanas

Como resultado de um trabalho de entrevistas em profundidade, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma nova filosofia de administração. Em essência, essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento. As conclusões mais importantes de Mayo são as seguintes:

- a. A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.
- b. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.

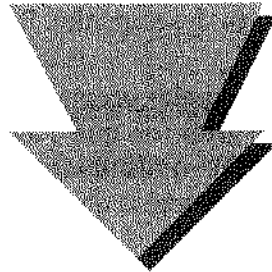
As conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas. Outros autores, alguns dos quais vinham desenvolvendo trabalhos anteriores, produziram outras contribuições que se juntaram para compor o moderno enfoque comportamental. Na década de 30, Kurt Lewin liderou pesquisas a respeito da influência do grupo sobre o comportamento individual, e partir de seu trabalho desenvolveram-se os conceitos e as técnicas da chamada dinâmica de grupo. Nos anos 50 e 60, tiveram grande expansão os estudos e as pesquisas sobre liderança e motivação. Nos anos 90, começou a estabelecer-se a teoria da inteligência emocional. Nos próximos capítulos, essas teorias serão retomadas.

ENFOQUE SISTÊMICO

A escola clássica tem uma visão da administração em que predominam os fatores técnicos; na escola comportamental, predominam os fatores humanos. A integração desses dois enfoques é um dos interesses do enfoque sistêmico.

A essência do enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e influenciam-se para realizar objetivos. O enfoque sistêmico formou-se com base em três linhas principais de pensamento independentes, que nele estão sintetizadas: a teoria da forma, a cibernética e a teoria dos sistemas (Figura 2.6).

GESTALT	TEORIA DOS SISTEMAS	CIBERNÉTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Realidade é feita de conjuntos de partes inseparáveis. • A natureza de cada parte é definida pela finalidade do conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade é feita de sistemas. • Para entender a realidade, é preciso analisar relações entre as partes dos sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas podem controlar seu próprio desempenho. • A ferramenta para o autocontrole é a informação.



ENFOQUE SISTÊMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Organização é sistema feito de um sistema técnico e um sistema social. • Sistemas influenciam-se mutuamente. • Organização é sistema cercado por ambiente. • Papel da administração é cuidar do desempenho global do sistema.

Figura 2.6 *Enfoque sistêmico e suas bases.*

1 Gestalt

Em 1924, psicólogos alemães desenvolveram o conceito de *gestalt* (teoria da forma), segundo o qual os elementos da realidade não devem ser separados uns dos outros para ser explicados e devem ser considerados como conjuntos indissociáveis. A base da teoria da forma é a idéia de que a natureza de cada elemento é definida pela estrutura e pela finalidade do conjunto a que pertence. Por exem-

plo, uma cadeira é enxergada sistemicamente, como um conjunto único que tem uma finalidade. A cadeira (ou qualquer objeto) não é vista como um conjunto de elementos independentes que é preciso interpretar um a um (assento + pernas + encosto). Cada uma das partes da cadeira não é vista isoladamente, mas como parte do conjunto que tem um propósito.

A teoria da forma explica certos fenômenos do aprendizado (por exemplo, crianças muito novas são capazes de “ler” a palavra *Coca-Cola* em sua forma de fantasia).

A teoria da forma conduz a um raciocínio integrativo, que considera qualquer fenômeno (objeto, evento, sistema) do ponto de vista de sua totalidade. Os múltiplos fatores que o provocam e afetam, e também os inúmeros efeitos que cada elemento causa no conjunto são analisados dentro de uma visão de conjunto. Esse raciocínio veio a desenvolver-se de forma completa na teoria geral dos sistemas.

2 Bertalanffy e a teoria geral dos sistemas

No final dos anos 30, Ludwig von Bertalanffy havia observado que a ciência se acostumara a tratar de forma compartimentada muitos problemas que exigiam uma abordagem mais ampla. A teoria geral dos sistemas, que Bertalanffy propôs, é a ferramenta que permite essa abordagem.

A teoria geral dos sistemas, que explora “todos” e “totalidades”, tem duas idéias básicas:

- a. A realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si.
- b. Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas suas inter-relações, por meio de enfoques interdisciplinares.

Segundo Bertalanffy, a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.

Portanto, de acordo com Bertalanffy, a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e da visão do mundo com base na introdução dos sistemas como um novo paradigma científico, que contrasta com o paradigma analítico, mecânico e linear de causa-e-efeito da ciência clássica.⁴ Como viria a dizer Ackoff, os sistemas devem ser estudados como entidades e não como ajuntamentos de

4. BERTALANFFY, Ludwig von. *General system theory*. New York : George Braziller, 1968.

partes. Mais tarde, outros autores propuseram a idéia de que os limites de qualquer sistema sempre dependem do observador. Portanto, é preciso fazer "cortes na realidade", para dividi-la em sistemas menores que possam ser estudados isoladamente.

3 Wiener e a cibernética

A terceira contribuição importante para o enfoque sistêmico foi feita por Norbert Wiener, que desenvolveu o conceito de cibernética. O autocontrole do desempenho, visando ao alcance de um objetivo, é a idéia central da cibernética.

Essa disciplina foi concebida por Wiener para definir o campo da ciência que busca encontrar os elementos comuns no funcionamento das máquinas e do sistema nervoso humano. Trata-se de uma teoria (e de diversas técnicas) do controle e da comunicação, em máquinas e organismos vivos. De acordo com Wiener, o comportamento autocontrolado, tendo em vista um objetivo, é um comportamento cibernético. Wiener não estava preocupado com as organizações, mas com o desenvolvimento de mísseis autocontrolados, que deram origem aos mísseis inteligentes. Nesse projeto, trabalhou numa equipe multidisciplinar e, a certa altura, verificou que o sistema que pretendia desenvolver poderia inspirar-se num modelo de autocontrole dos organismos vivos. Mais tarde, Wiener preocupou-se em explorar as aplicações desse princípio às organizações e à sociedade. De sua análise a esse respeito deriva o terceiro conjunto de idéias importantes para o raciocínio sistêmico:

- a. O sistema busca alcançar um objetivo (ou alvo).
- b. O sistema deve informar-se continuamente sobre a situação do alvo e sobre sua própria situação, a fim de comportar-se de forma a atingi-lo.
- c. O sistema deve ser montado e administrado de forma que seus elementos providenciem a informação necessária sobre sua situação e o objetivo. O sistema deve processar essa informação e ajustar seu comportamento às exigências impostas pelo objetivo.
- d. O mecanismo que fornece a informação sobre o desempenho do sistema e do objetivo é o *feedback* – a informação que volta ao sistema.

Fundamentado nesses princípios, o enfoque sistêmico enxerga as organizações como produto da interação de dois sistemas interdependentes, o técnico e o social. A organização, além disso, mantém um processo de troca de energia e informações com o meio ambiente. Essas aplicações do enfoque sistêmico serão aprofundadas no próximo capítulo deste livro.

ENFOQUE DA QUALIDADE

A expansão da indústria no início do século XX e, particularmente, a invenção da produção em massa fizeram surgir outro desenvolvimento extremamente importante na construção do edifício da moderna administração: o controle da qualidade. O controle da qualidade evoluiu para a administração da qualidade total.

A evolução do controle da qualidade para a moderna administração da qualidade total é uma história que tem três períodos, filosofias ou “eras” principais, que serão analisadas a seguir: a era da inspeção, a era do controle estatístico e a era da qualidade total (Figura 2.7).

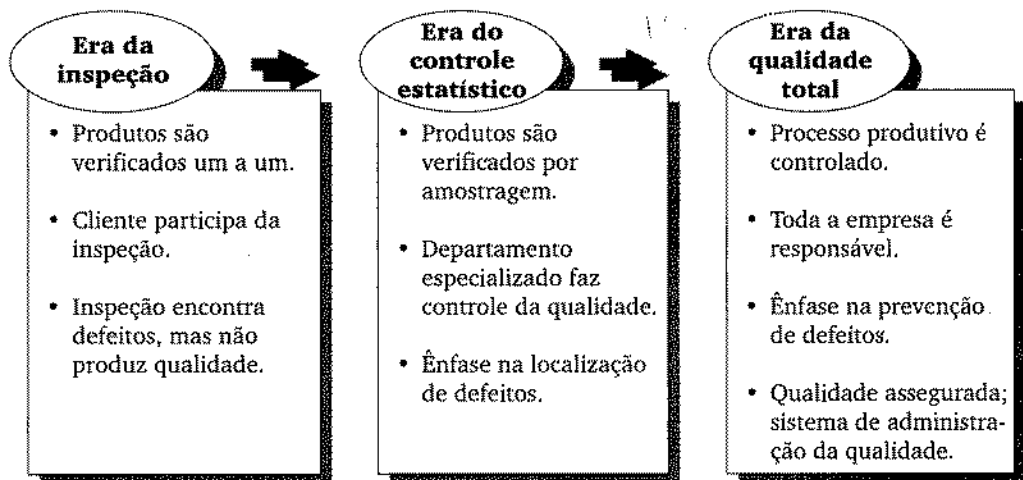


Figura 2.7 As três eras da história da qualidade.

1 Era da inspeção

A inspeção do produto é praticada pelos consumidores nas feiras livres e no comércio de produtos artesanais. É uma modalidade de controle da qualidade que vai existir enquanto existirem os mercados artesanais, nos quais o cliente se relaciona diretamente com o produtor, ou nos quais o cliente é atraído por produtos em exposição, cuja qualidade ele pode aferir objetiva ou subjetivamente pela observação ou manuseio.

Praticada pelo próprio produtor ou prestador de serviços, o controle da qualidade pela inspeção existe desde antes da Revolução Industrial, quando era feita pelos artesãos. Continuando essa tradição, a inspeção era feita pelos trabalha-

dores, no início da moderna era industrial. Em seguida, passou para os supervisores e, posteriormente, tornou-se responsabilidade dos inspetores da qualidade.

Muitas empresas ainda estão e continuarão seguindo essa filosofia, enquanto outras não têm qualquer preocupação com a qualidade e sequer chegaram à era da inspeção. No entanto, a inspeção não produz qualidade – apenas encontra os produtos defeituosos. Quanto mais severa ou intensa a inspeção, mais defeitos se encontram.

2 Era do controle estatístico

Na era seguinte, o controle pela inspeção foi aprimorado por meio de técnicas de amostragem e outros procedimentos que têm sua base na estatística. O objetivo do controle estatístico continua sendo separar os produtos bons dos ruins, por meio da amostragem.

A produção em massa criou a necessidade de peças e componentes padronizados em grande quantidade. Isso impossibilitava a inspeção de todos esses itens e favoreceu a utilização da amostragem. O controle da qualidade sistematizou-se e começou a receber a aplicação da estatística. O pioneiro dessa aplicação foi Walter A. Shewhart, que, em 1924, preparou o primeiro rascunho do que viria a ser conhecido como carta de controle.⁵

A Segunda Guerra foi o grande impulso do controle estatístico da qualidade. Precisando de grande quantidade de itens com elevados padrões de qualidade, as forças armadas americanas adotaram procedimentos científicos de inspeção por amostragem e instituíram um amplo programa de treinamento, destinado ao pessoal da indústria bélica e compradores das Forças Armadas. Esses cursos espalharam-se logo em seguida, atraindo muitos professores universitários que desejavam preparar-se para dar aulas de controle da qualidade. Uma das figuras importantes desse movimento foi William Edwards Deming.⁶

Em 1951, no livro *Quality control*, Armand V. Feigenbaum defendeu a idéia de que as empresas deveriam criar um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade.

De acordo com Feigenbaum, o departamento da qualidade deveria ter atribuições típicas de assessoria, tais como incentivar o treinamento para o controle de qualidade e a pesquisa, e realizar as atividades propriamente ditas de controle da qualidade. Seu papel, porém, seria principalmente de coordenação, para que a qualidade tivesse um foco, já que todos os outros departamentos de linha ou de

5. Cartas de controle serão estudadas no Capítulo 15.

6. DUNCAN, Acheson J. *Quality control and industrial statistics*. Homewood : Irwin, 1986. p. 1-9.

assessoria teriam sua parcela de responsabilidade pela manutenção e aprimoramento da qualidade.

Uma das idéias mais importantes levantadas por Feigenbaum nesse livro é a necessidade de mudar a ênfase da correção para a prevenção de defeitos, idéia sintetizada na frase “fazer certo da primeira vez”, que viria a influenciar profundamente o estudo e a prática da administração da qualidade. Seria essa a essência do que ele já chamava de moderno controle da qualidade.⁷

As empresas industriais já vinham praticando aquilo que Feigenbaum propunha. Com o impulso da guerra, muitas empresas procuraram aparelhar-se para cuidar da qualidade, e isso fez proliferar e fortaleceu os departamentos de controle da qualidade, paralelamente à disseminação das técnicas de controle estatístico.

3 Era da qualidade total

Na era da inspeção ou do controle estatístico, a ênfase está na qualidade do produto ou serviço. No estágio seguinte, a era da qualidade total, a ênfase desloca-se para o sistema da qualidade. Agora, a qualidade não diz respeito apenas ao produto ou serviço, nem é uma responsabilidade apenas do departamento da qualidade. A qualidade é um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos da operação da empresa. Ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços. Essa mudança de filosofia significa a evolução para a era da qualidade total. Três autores são responsáveis pelo desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade total: Feigenbaum, Deming e Ishikawa. Suas proposições mais importantes, analisadas a seguir, estão resumidas na Figura 2.8.

Tudo isso...

7. FEIGENBAUM, A. V. *Quality control*. New York : McGraw-Hill, 1951. p. 9-72.

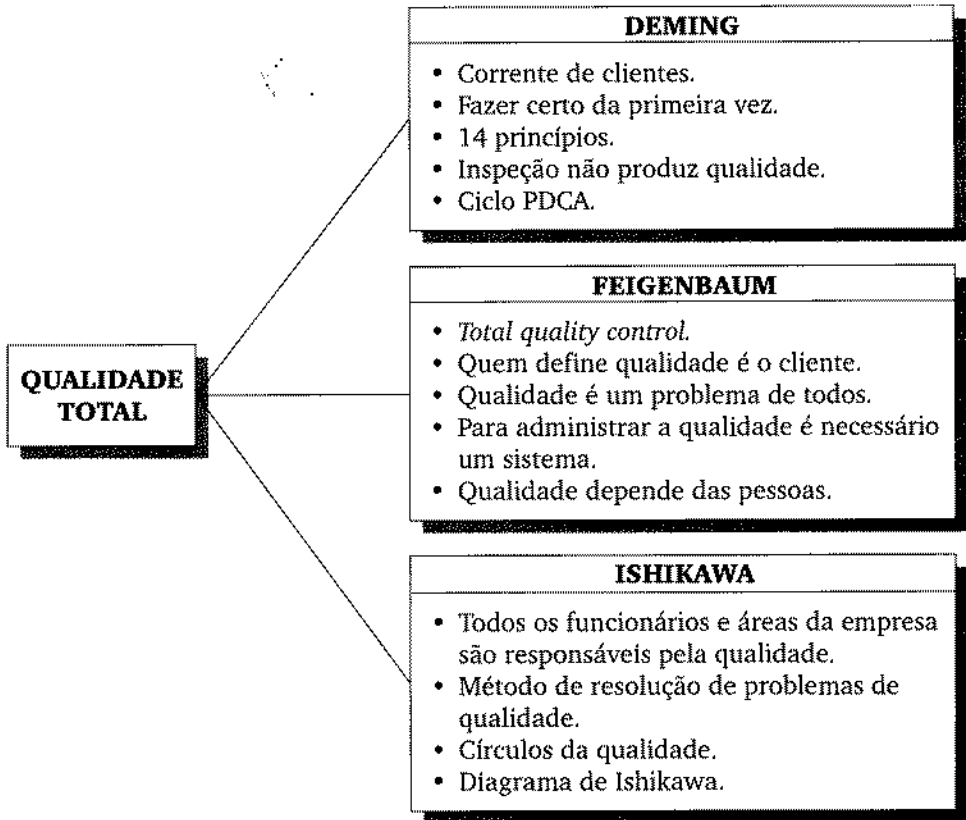


Figura 2.8 Autores e idéias mais importantes da qualidade total.

3.1 Qualidade total de Deming

Em 1946, foi criada a Juse – Union of Japanese Scientists and Engineers –, uma entidade privada e sem fins lucrativos, que se tornaria o centro das atividades de controle da qualidade no Japão. Em 1950, a Juse convidou William Edwards Deming para visitar o Japão, onde ele já estivera em 1947 para ajudar a fazer o censo, levado pelas forças de ocupação. Deming foi ao Japão em 1950 para ministrar o mesmo curso-padrão de estatística que ele havia ajudado a criar. Sua platéia, a princípio, era formada por técnicos e engenheiros.

Ele dirigiu seu esforço, então, para a sensibilização dos altos dirigentes de um grupo das principais empresas do Japão. A essas pessoas Deming disse que a melhoria da qualidade (que ele definiu como a redução da variabilidade) era o caminho para a prosperidade, por meio do aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão do emprego. Era também uma responsabilidade da alta administração, que começava na identificação das

necessidades do cliente ou consumidor e prosseguia pelos diversos estágios da transformação de insumos, até chegar como produtos ou serviços ao mesmo cliente. Para ilustrar esse argumento, Deming usou a representação de um sistema (Figura 2.9). Deming introduziu nesse sistema a idéia da corrente de clientes, – em cada estágio do processo, o estágio precedente é o fornecedor e o estágio seguinte é o cliente. Desse modo, a corrente de clientes começa nos fornecedores de insumos e termina no cliente que é quem paga a conta e sustenta a empresa.⁸

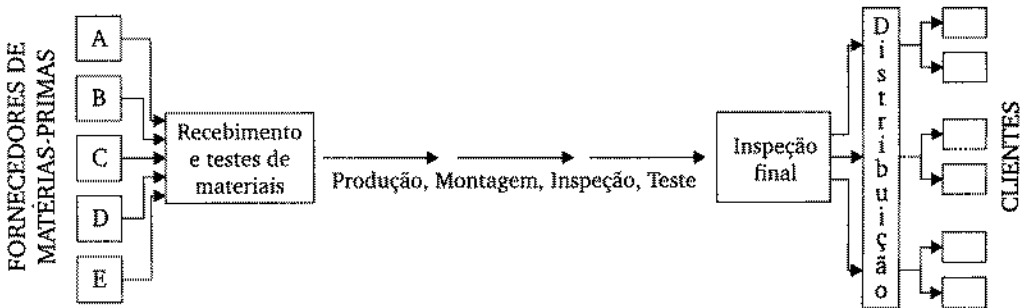


Figura 2.9 A corrente de clientes, de Deming.

Os japoneses ouviram, prestaram atenção e puseram em prática o que ele disse. O resto da história é bastante conhecido. Poucos anos depois da primeira passagem de Deming pelo Japão, a qualidade dos produtos japoneses já começava a ameaçar fabricantes tradicionais.

Deming, que já era muito conceituado nos círculos especializados, tornou-se um nome reverenciado no Japão, país ao qual viajava com certa frequência. Em seu próprio país, porém, havia se tornado praticamente um estranho, com poucos adeptos. No final dos anos 70, um programa de televisão da NBC sobre as razões do sucesso japonês revelou sua verdadeira dimensão e ele, então com 80 anos, conheceu o reconhecimento que lhe era mais que devido. Mais importante que o reconhecimento, porém, foi o fato de que agora seus compatriotas queriam ouvi-lo. Não apenas eles, mas em todo o mundo havia gente ansiosa pelos ensinamentos de Deming, que, apesar de sua idade avançada, passou a dedicar-

8. DEMING, W. Edwards. *Elementary principles of the statistical control of quality* (Dr. W. Edwards Deming's Lectures on Statistical Control of Quality, 1950, Tóquio). Tóquio : Nippon Kagaku Gijutsu Remmei, 1951. p. 1-12. Ver também *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro : Marques/Saraiva, 1990.

se a uma atividade frenética de consultoria e treinamento, até o final de sua vida, em 1993.⁹

Em 1982, como texto de apoio a seus cursos, Deming publicou o livro *Quality, productivity and competitive position*, que se transformou em *Out of the crisis* (no Brasil, *Qualidade: a revolução da administração*) em 1986. Nesse livro, Deming discorre sobre um método para a administração da qualidade. Trata-se do método Deming, que compreende 14 pontos ou princípios:

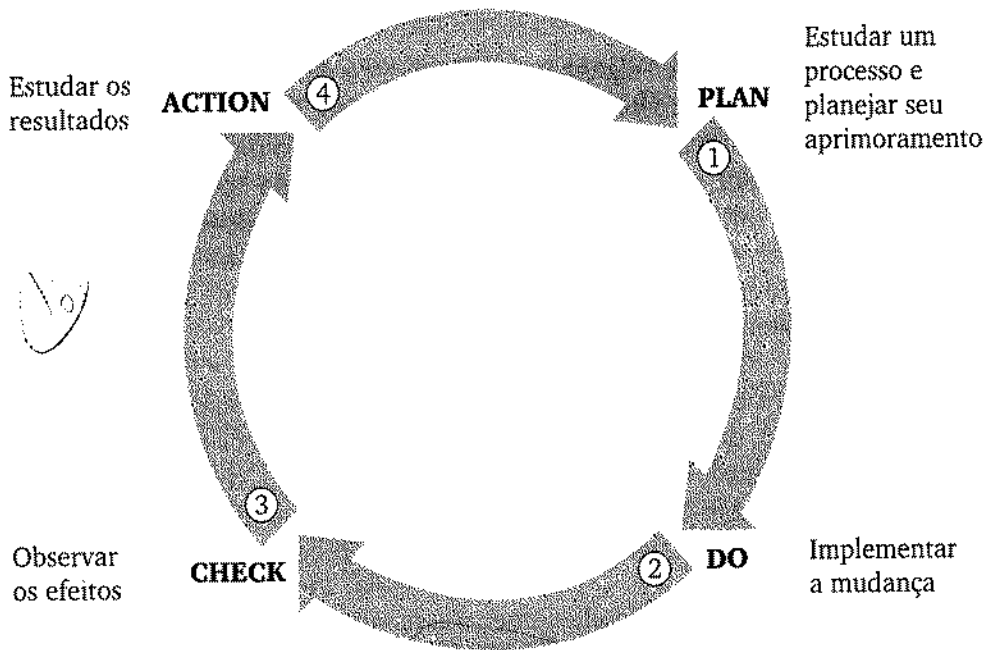
1. Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva, permanecer no mercado e criar empregos.
2. Adotar a nova filosofia. Numa nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio de assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança.
3. Acabar com a dependência da inspeção em massa. Deve-se eliminar a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade junto com o produto desde o começo.
4. Cessar a prática de comprar apenas com base no preço. Em vez disso, deve-se procurar minimizar o custo total. É preciso desenvolver um fornecedor único para cada item, num relacionamento de longo prazo fundado na lealdade e na confiança.
5. Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade e, dessa maneira, reduzir constantemente os custos.
6. Instituir o treinamento no serviço.
7. Instituir a liderança.
8. Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa.
9. Eliminar as barreiras entre os departamentos. Quem trabalha nas áreas de pesquisa, projeto, vendas e produção deve agir como equipe, para antecipar problemas na produção e na utilização que possam afetar o produto ou serviço.
10. Eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados, pedindo zero defeito e níveis mais altos de produtividade. Essas exortações apenas criam relações hostis, já que o principal nas causas da má qualidade e má produtividade é o sistema, o qual se encontra além do alcance da força de trabalho.

9. WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro : Marques/Saraiva, 1989.

11. Eliminar as cotas numéricas no chão de fábrica. Eliminar a administração por objetivos.
12. Remover as barreiras que impedem ao trabalhador sentir orgulho pela tarefa bem-feita. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.
13. Instituir um sólido programa de educação e autotreinamento.
14. Agir no sentido de concretizar a transformação. A transformação é o trabalho de todos.¹⁰

Deming também foi o divulgador do “ciclo de Shewhart”, um plano de ação para colocar em prática os 14 princípios, mas que ficou conhecido como o “ciclo de Deming” ou ciclo PDCA (Figura 2.10).

Embora não tivesse usado a expressão *qualidade total*, Deming apresentou idéias que são coincidentes com as dos outros dois autores.



Passo 5 – Repetir o passo 1 com o conhecimento acumulado.

Passo 6 – Repetir o passo 2, e assim por diante.

Figura 2.10 O ciclo PDCA, de Deming.

10. DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, 1982. p. 23-96.

3.2 *Qualidade total de Feigenbaum*

Em 1961, Feigenbaum apresentou uma versão evoluída das proposições publicadas 10 anos antes, à qual deu o nome de controle da qualidade total (TQC – *Total Quality Control*).

A idéia do TQC tinha como pedra fundamental uma definição de qualidade em que o interesse do cliente era o ponto de partida:

A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração... A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente.

Qualidade, portanto, não seria apenas conformidade do produto ou serviço com as especificações, que era a acepção da era da inspeção. A qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, com base nos desejos e interesses do cliente.

Na nova concepção de Feigenbaum, a qualidade deixa de ser um atributo (ou o conjunto dos atributos) apenas do produto ou serviço. Deixa de ser também uma tarefa que é responsabilidade exclusiva do departamento da qualidade. A qualidade é um problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa. A qualidade exige um enfoque sistêmico, para integrar as ações das pessoas, as máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade. Essa idéia implica a existência de um sistema da qualidade. Para Feigenbaum, o sistema da qualidade é:

“... a estrutura operacional de trabalho, em relação à qual toda a empresa está de acordo, documentada em procedimentos técnicos e administrativos, efetivos e integrados, que orienta as ações das pessoas, máquinas e informações, da maneira melhor e mais prática para assegurar a satisfação do cliente com a qualidade e o custo econômico da qualidade”.

A administração da qualidade começaria na administração superior, da qual viriam a inspiração e a coordenação do sistema da qualidade. Feigenbaum também valorizou o papel do departamento da qualidade dentro dessa nova concepção, que deveria ter os poderes para garantir a qualidade dos produtos e serviços e para desempenhar atividades de assessoria que garantissem o nível adequado de custos na fabricação. Desse modo, o papel da administração da qualidade resumir-se-ia em procurar garantir a satisfação do cliente e ao mesmo tempo garantir os interesses econômicos da empresa. Dentro da idéia do TQC, o fator humano desempenha papel primordial. Feigenbaum dizia que, no final das contas, todo

produto ou serviço era realizado por um par de mãos humanas, e que, portanto, a obtenção da qualidade dependia da participação e do apoio das pessoas.¹¹

As idéias de Feigenbaum a respeito do TQC tiveram grande repercussão, embora sua adoção não acompanhasse o mesmo ritmo. Esse relativo desinteresse mudou rapidamente quando se descobriu que o antigo inimigo derrotado na Segunda Guerra tinha prestado atenção e colocado em prática não apenas essas idéias, mas também muitas outras técnicas e conceitos de administração da qualidade.

3.3 Qualidade total de Ishikawa

Quando as forças de ocupação americanas desembarcaram no Japão, em 1945, depararam imediatamente com um grande obstáculo: as falhas no serviço telefônico eram demasiadamente comuns. O sistema japonês de telefones não era uma ferramenta confiável de comunicação. O problema não era meramente devido à guerra que apenas acabara; a qualidade do equipamento era instável e baixa. Conhecendo esses defeitos, as forças americanas ordenaram à indústria de telecomunicações do Japão que começasse a usar o moderno controle da qualidade e tomasse providências para educar o pessoal das empresas desse ramo. Foi esse o começo do controle estatístico da qualidade no Japão, em maio de 1945.¹²

O fato de o Japão ser um país sem recursos naturais, que deveria sobreviver com a exportação de produtos, tornou a qualidade uma obsessão nacional. Engenheiros e industriais começaram um intenso programa de mobilização, pesquisas e visitas a outros países, objetivando identificar quais seriam e de onde se deveria trazer as técnicas que ajudariam o país a recuperar-se por meio do aprimoramento da qualidade de seus produtos. Até então, a reputação dos produtos japoneses era bastante ruim, apesar de haver umas poucas pessoas que conheciam e aplicavam as técnicas estatísticas que os americanos haviam criado. Foi essa uma das razões das visitas de Deming e outros especialistas ao Japão.

Segundo Ishikawa, o desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade total tiveram sua própria evolução no Japão, vindo posteriormente a encontrar-se com as idéias de Feigenbaum:

“O conceito de ‘controle da qualidade total’ foi criado pelo Dr. Armand Feigenbaum... De acordo com Feigenbaum, o controle da qualidade total pode ser definido como ‘um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produ-

11. FEIGENBAUM, A. V. *Total quality control*. New York : McGraw-Hill, 1983.

12. ISHIKAWA, Kaoru. *What is total quality control*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1985. Caps. II e IV.

ção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor. O TQC requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto, manufatura, inspeção e expedição'. Temendo que a qualidade, que é um trabalho de todos, se tornasse um trabalho de ninguém, Feigenbaum sugeriu que o TQC ficasse dentro de uma bem organizada função gerencial cuja única área de especialização fosse a qualidade do produto e cuja única área de operações estivesse nas tarefas de controle da qualidade. Seu profissionalismo ocidental levou-o a advogar que o TQC fosse conduzido essencialmente por especialistas em controle da qualidade. A abordagem japonesa foi diferente da do Dr. Feigenbaum. Desde 1949, temos insistido em que todas as divisões e todos os empregados se envolvam no estudo e na promoção do controle da qualidade. Nosso movimento nunca foi um domínio exclusivo dos especialistas em controle da qualidade. Isto se manifesta em todas as nossas atividades... Nós promovemos estes cursos e seminários sob diferentes nomes, tais como controle integrado da qualidade, controle total da qualidade, controle da qualidade participativo, e coisas assim. O termo 'controle da qualidade total' tem sido o mais freqüentemente usado. No entanto, quando esse termo é usado no exterior, as pessoas podem pensar que estejamos imitando a abordagem do Dr. Feigenbaum, o que não é verdade. Assim, dei a nossa abordagem o nome de controle total da qualidade estilo japonês, mas achei que era meio desajeitado. No simpósio de controle de qualidade de 1968, nós concordamos em designar a abordagem japonesa de *company wide quality control*.¹³

No final, a expressão que se consagrou foi *controle da qualidade total*, com o sentido que combina as proposições de Feigenbaum e de Ishikawa: a qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade. Mais tarde, a amplitude dos conceitos e técnicas fez a expressão evoluir para *administração da qualidade total*.

Ishikawa também foi o criador dos círculos da qualidade, ou círculos de controle da qualidade, uma das formas de colocar em prática a concepção japonesa da qualidade total. No formato original, o círculo da qualidade é um grupo de voluntários de um mesmo setor ou área de trabalho, que se reúnem regularmente para estudar e propor a solução de problemas que estejam comprometendo a qualidade e a eficiência dos produtos. Essa idéia disseminou-se rapidamente, primeiro no Japão e logo em seguida em outros países.

13. ISHIKAWA, Kaoru. Op. cit. Caps. II e IV.

4 Qualidade assegurada

Na passagem dos anos 70 para os 80, as técnicas de controle da qualidade e os princípios de administração da qualidade, que já haviam evoluído para a filosofia da qualidade total, espalharam-se em todo o mundo. A disseminação de qualquer técnica não ocorre de maneira uniforme e, assim como havia acontecido com outros movimentos, o da qualidade teve altos e baixos. Um dos desdobramentos bem-sucedidos dessa expansão foi a qualidade assegurada ou garantia da qualidade.

À medida que se viam forçadas a aprimorar a qualidade de seus próprios produtos e serviços, muitas grandes empresas industriais perceberam que elas também eram responsáveis pela qualidade de seus fornecedores. O controle da qualidade das matérias-primas e componentes era feito pelo comprador, que assim tinha o duplo trabalho (e os custos correspondentes) de zelar por sua própria qualidade e pela de seus fornecedores. Algumas das grandes empresas montadoras de produtos finais resolveram então instituir programas da qualidade assegurada ou qualidade garantida (ou, ainda, de garantia ou asseguramento da qualidade).

[Por meio de um programa de garantia da qualidade, uma empresa qualquer, numa cadeia de produção, procura aprimorar e controlar a administração da qualidade de seus fornecedores, e não a qualidade de seus produtos e serviços.] A empresa compradora passa a exigir que seus fornecedores tenham um departamento da qualidade, especificações precisas para todos seus produtos, sistemas e métodos de medição, procedimentos explícitos para lidar com defeitos, e assim por diante. Ou seja, a empresa exige que seu fornecedor tenha um sistema da qualidade, porque é esse sistema que garante a qualidade dos produtos e serviços (e não a inspeção). Certificando-se disso, a empresa compradora pode então reduzir ao mínimo ou mesmo dispensar a inspeção da qualidade dos produtos que vêm de fora.

5 Auditoria do sistema da qualidade

Para certificar-se da qualidade garantida de seu fornecedor, a empresa compradora faz a auditoria do sistema da qualidade. Seus auditores visitam as instalações do fornecedor e as inspecionam, com base numa lista de perguntas ou critérios (ou manual de avaliação). A inspeção ou auditoria serve para decidir se um fornecedor tem ou não condições de continuar como tal e também para escolher novos fornecedores.

No princípio, quando os programas de asseguramento da qualidade começaram a ser instituídos, os manuais de avaliação tinham também um papel orientador, uma vez que muitas grandes empresas os entregaram a fornecedores sele-

cionados, os quais foram avisados de que, depois de certo tempo, eles seriam avaliados com base nos critérios constantes nesses manuais. A empresa compradora estava assim dando a esses fornecedores um prazo para que procurassem enquadrar-se dentro das exigências do manual de avaliação.

6 Normas ISO

A ISO – International Standardization Organization – é uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, que foi criada em 1947 e tem sede em Genebra. A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas –, membro fundador da ISO, é a organização nacional de normatização que representa o Brasil.

Em 1987, a ISO colocou em vigor seus próprios manuais de avaliação do sistema da qualidade, chamados Normas ISO série 9000, que sintetizavam diversas normas nacionais, já existentes, que regulamentavam as relações entre fornecedores e compradores. As Normas ISO 9000 foram adotadas por alguns países, especialmente na Comunidade Econômica Européia, para credenciar os fornecedores internacionais de suas empresas. Assim, esses países adotaram procedimentos de qualificação dos fornecedores de outros países, para garantir a qualidade dos produtos importados. A inspeção da adoção das Normas ISO é feita por empresas e escritórios internacionais de credenciamento, que são contratados e têm delegação para fornecer os certificados de conformidade.

Em vez de criar seus próprios manuais de avaliação de fornecedores, algumas grandes empresas preferem usar as Normas ISO.

MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO

A história da administração da qualidade total confunde-se com a história do modelo japonês de administração. De fato, o modelo japonês é uma combinação dos princípios e técnicas da qualidade total, da administração científica e das tradições culturais japonesas (Figura 2.11).

O desenvolvimento desse modelo é uma história que começa nos anos 50, quando a economia japonesa estava debilitada e a Toyota, uma empresa de pequeno porte, tinha um programa de produção de 1.000 carros por mês. Se fabricasse mais, não conseguiria vender. Bem diferente da situação nos anos 80, quando a Toyota estava fabricando 1.000 carros em poucos minutos e era a terceira maior fabricante mundial, atrás de General Motors e Ford.

Como foi feita essa transição?

Eiji Toyoda, da família proprietária da Toyota, e Taiichi Ohno, o chefe da engenharia da empresa, são os principais responsáveis pelo conjunto de técnicas de manufatura que se tornou conhecido como Sistema Toyota de Produção. Nos

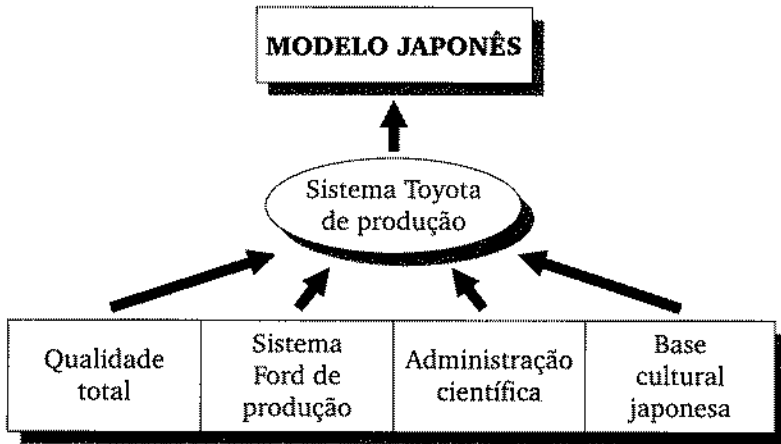


Figura 2.11 Bases do modelo japonês de administração.

anos 50, ambos concluíram que o Sistema Ford não poderia funcionar na Toyota, que era sensivelmente menor e precisava de soluções mais eficientes e menos dispendiosas. Ao longo de um período de cerca de 20 anos, Toyoda e Ohno colocaram em prática os princípios que formam a base do Sistema Toyota de Produção e que são os seguintes: eliminação de desperdícios e produção de veículos com

(19)

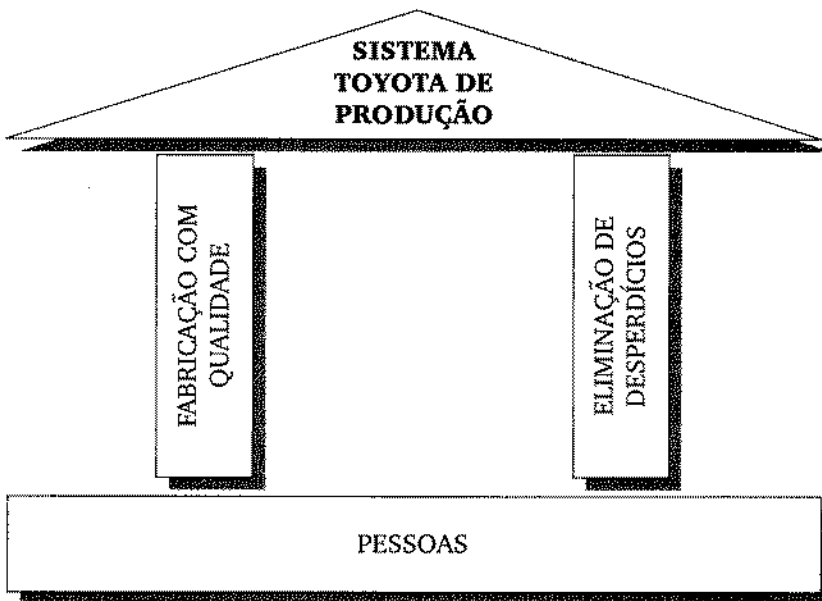


Figura 2.12 Elementos do Sistema Toyota de produção.

qualidade, analisados a seguir. Como procura mostrar a Figura 2.12, esses dois princípios assentam-se numa base comportamental.¹⁴

1 Eliminação de desperdícios

Nos anos 50, a indústria ocidental tinha muito do que para os japoneses era desperdício de esforços, materiais, espaço e tempo. O mesmo era verdadeiro no caso dos recursos humanos: muita gente cuidando de planejamento e controle da produção, compras, controle da qualidade, manutenção e limpeza.

A indústria tradicional, que se expandiu para atender a uma sociedade de consumo, sem muita preocupação com a eficiência, segue uma filosofia conhecida como *just-in-case* – expressão que quer dizer “por via das dúvidas”. *Just-in-case* significa manter recursos abundantes, particularmente máquinas e estoques, em estado de prontidão, para cumprir a programação da produção e enfrentar as flutuações. O que os ocidentais enxergavam como precaução e abundância de recursos para proteger a empresa das emergências, os japoneses enxergavam como desperdício. O primeiro componente do sistema Toyota de administração, que deu origem ao modelo japonês, é a eliminação desses desperdícios, por meio da aplicação da filosofia do *just-in-time* e das técnicas de racionalização do trabalho, criadas pelo movimento da administração científica. *Just-in-time* significa produzir apenas o necessário, no momento certo. *Kaizen* é a palavra japonesa que significa aprimoramento contínuo. É usada para designar os esforços sistemáticos de redução de desperdícios, levados a efeito por meio do procedimento inventado por Taylor: análise de uma tarefa, proposição da maneira mais eficiente de realizá-la e implantação da tarefa modificada.

2 Produção com qualidade

Depois dos desperdícios, a segunda inconveniência que a Toyota procurou evitar foi a maneira tradicional de enfrentar os problemas do processo produtivo. Os defeitos são tratados de forma pontual – um a um, sem a preocupação de ir às causas.

Em primeiro lugar, os trabalhadores receberam a instrução de parar a linha de produção sempre que encontrassem um problema que não conseguissem resolver. Em segundo lugar, eles deveriam analisar sistematicamente cada erro, per-

14. A respeito do Sistema Toyota de Produção, ver: WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro : Campus, 1992; OHNO, Taiichi. *Workplace management*. Cambridge, Massachusetts : Productivity, 1988, e *Toyota production system*. Cambridge, Massachusetts : Productivity, 1988.

guntando sucessivamente “por quê?” até chegar à causa fundamental. Essa metodologia foi chamada de “cinco por quês”.

No começo, quando esse procedimento foi instalado, a linha de produção parava a toda hora. À medida, porém, que eram corrigidos em suas causas fundamentais, os problemas caíam dramaticamente, a ponto de a proporção de veículos fabricados em relação à produção prevista aproximar-se de 100%. Ou seja, os problemas foram virtualmente eliminados.

3 Produção enxuta

As técnicas desenvolvidas na Toyota foram rapidamente adotadas em outras empresas do Japão. Nesse processo de disseminação, outros ingredientes foram agregados, originando um conjunto de soluções que se tornou conhecido como “as artes industriais japonesas” ou “o modelo japonês de administração”. O conjunto dessas técnicas e soluções também ficou conhecido como sistema de produção enxuta, por causa de sua orientação para a economia de recursos.¹⁵ Posteriormente, a idéia central da produção enxuta – a eliminação de desperdícios – ganhou maior envergadura e alcançou toda a administração da empresa. Nos anos 90, a expressão *organização* (ou *empresa*) *enxuta* passou a fazer parte do vocabulário da administração, já como um elemento que integra os chamados novos paradigmas da administração.

ESTUDO DE CASO: DIÁLOGO EM ATENAS

Estamos no século V antes de Cristo, mas você não sabe disso. Você só sabe que tem o privilégio de ser discípulo do grande filósofo Sócrates e, como ele, nada sabe. Acompanhando o mestre numa de suas andanças pela gloriosa Atenas, que hoje está elegendo seus dirigentes, você e seus colegas tiveram mais uma valiosa oportunidade de vê-lo utilizar seu famoso método de fazer perguntas. Vocês cruzaram com Nicomáquides, candidato a estrategista, a quem Sócrates perguntou:

- Então, Nicomáquides, quais são os estrategistas eleitos?
- Ah, Sócrates, você não acha que os atenienses foram injustos? Em lugar de elegerem a mim, que tenho tanta experiência militar e fui tantas vezes ferido – e mostrava suas cicatrizes –, escolheram um tal de Antístenes, que nunca foi soldado e até hoje só se dedicou a acumular dinheiro.
- Mas você não acha que essa é uma boa qualidade?

15. A expressão *produção enxuta* (*lean production*) foi criada por Womack, Roos e Jones (Op. cit.).

- *Ora, Sócrates, saber juntar dinheiro não significa saber comandar exércitos.*
- *Antístenes – continuou Sócrates – já demonstrou que é o nosso melhor mestre de coro.*
- *Santo Júpiter, Sócrates! Uma coisa é estar à frente de um coro e outra, muito diferente, é estar à frente de um exército!*
- *Veja, Nicomáquides, que Antístenes não sabe cantar nem treinar cantores, mas teve a habilidade de escolher os melhores artistas.*
- *Sim, Sócrates, mas será que ele encontrará no exército quem organize as tropas e faça a guerra em seu lugar?*
- *Se ele conseguir encontrar os melhores em questões militares, assim como soube fazer no caso dos cantores, bem que poderá vencer batalhas.*
- *Ah, é, Sócrates? Então, você acha que alguém pode ter, ao mesmo tempo, competência como diretor de coros e estrategista?*
- *O que penso é o seguinte: o bom administrador terá bom desempenho à frente de um coro, uma casa, cidade ou exército.*
- *Santo Júpiter, Sócrates! Nunca pensei ouvir você dizer que um bom administrador de bens pode ser um bom general!*
- *Pois bem, Nicomáquides. Vamos ver se as responsabilidades de um e outro são iguais ou diferentes.*
- *Está bem, Sócrates, concordo.*
- *Cercar-se de colaboradores competentes, não é responsabilidade de ambos?*
- *Com certeza.*
- *Designar aos colaboradores as tarefas para as quais são mais aptos, sim ou não?*
- *Sim, é claro.*
- *Punir os relaxados e recompensar os aplicados?*
- *Certamente.*
- *Confraternizar com os colaboradores, para criar um clima positivo e espírito de colaboração?*
- *Sem dúvida.*
- *Cuidar do patrimônio, não devem ambos?*
- *Isso também é certo.*
- *Enfim, não devem ser igualmente dedicados em suas atribuições? Não é certo que ambos têm inimigos ou concorrentes? Não têm o mesmo interesse em vencê-los?*
- *Sim, é claro.*

- *Então, Nicomáquides, se os negócios particulares são tão parecidos com os negócios públicos, por que o administrador de um não pode ser o administrador de outro?*

Questões

1. Qual ponto de vista Sócrates defende?
2. Qual ponto de vista Nicomáquides defende?
3. Entre Nicomáquides e Sócrates, com quem você concorda?
4. Qual a atualidade desse diálogo?

MINICASO: O DESCOBRIMENTO DA AMÉRICA¹⁶

Uma vez tomada a decisão de procurar um novo caminho para o Oriente, Cristóvão Colombo começou a fazer um levantamento de tudo o que seria necessário para a missão. Obter e abastecer diversos navios, treinar a tripulação e partir, tudo isso com datas-limites específicas. O governo espanhol, que patrocinou a expedição, queria aumentar a riqueza da nação.

Colombo não descobriu a nova rota para a China. Assim, deixou de alcançar seu objetivo específico. No entanto, a descoberta da América foi uma fonte incalculável de riqueza para a Espanha. É possível que um funcionário trabalhe bem e tenha seu desempenho avaliado positivamente, apesar de não ter alcançado seu objetivo específico.

O sistema de planejamento e controle da realização de objetivos exige avaliações baseadas em bom-senso. Se não for assim, Colombo poderá ser mal avaliado por ter descoberto a América.

Quais princípios de Fayol podem ser usados para interpretar essa história de Colombo e a descoberta da América? Justifique sua resposta.

EXERCÍCIO: A MÁQUINA DO TEMPO DO FARAÓ

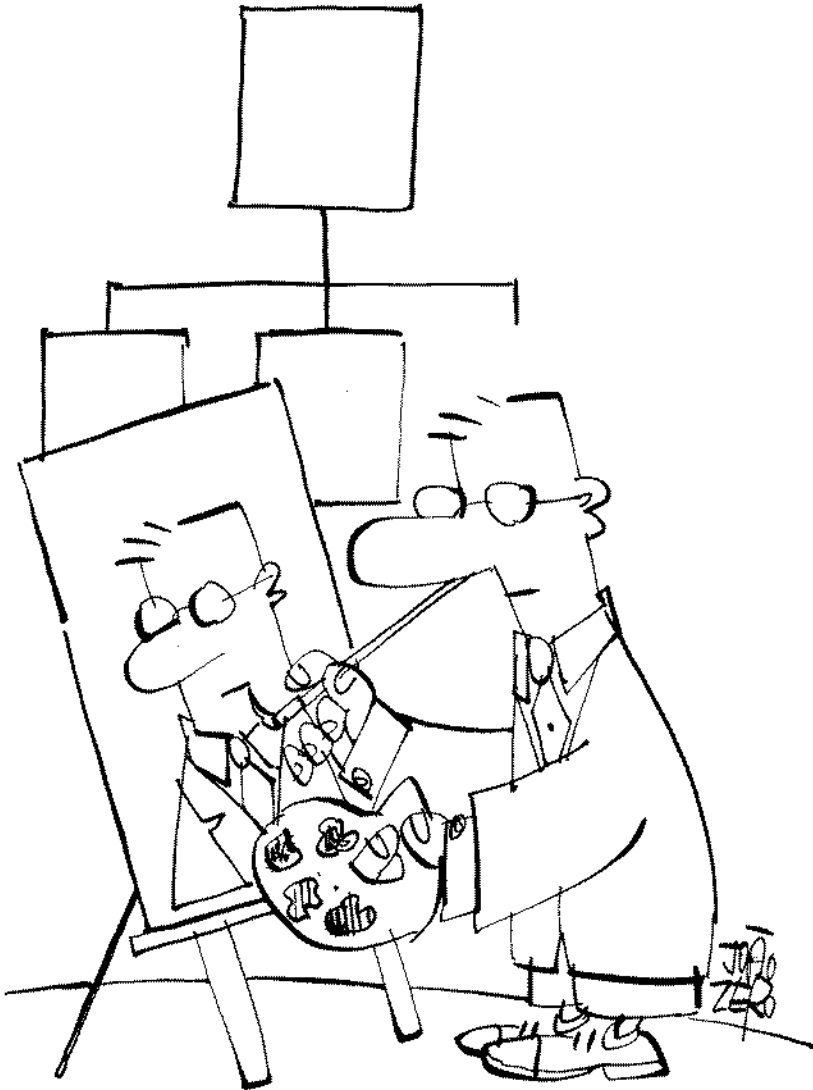
O Faraó Quéops reúne-se com um especialíssimo grupo de consultores em administração, que vieram do futuro. O Faraó pretende construir uma grande pirâmide, com cerca de 2.300.000 blocos de pedra. Ele quer recomendações desses consultores para assegurar a realização do projeto. Um escriba anota as recomendações, mas registra erradamente os nomes dos consultores.

16. Adaptado de GROVE, Andrew. *Administração de alta performance*. Futura, 1998. p. 132-134.

Corrija o trabalho do escriba. Ligue cada recomendação com o nome do consultor que pode tê-la feito. Alguns consultores fizeram mais de uma recomendação. Uma recomendação pode ter sido feita por mais de um consultor.

RECOMENDAÇÃO	CONSULTOR
Estimule o espírito de equipe entre os trabalhadores e mantenha boas relações com eles. Você criará assim um clima positivo que os fará trabalhar produtivamente.	Feigenbaum
Você precisa montar uma seqüência padronizada de tarefas, desde a extração dos blocos de pedra até sua colocação na pirâmide.	Fayol
Incentive os trabalhadores a fazer direito suas tarefas. É preciso evitar a qualquer custo os erros na colocação das pedras. Se ocorrerem erros, o projeto não terminará nunca. O que iria durar cinco anos pode durar 20.	Bertalanffy
Não se esqueça de simplificar as tarefas dos trabalhadores e treiná-los para executá-las da melhor forma possível. Não os faça trabalhar em excesso, ou ficarão fisicamente esgotados.	Ohno
Não perca a visão de conjunto. Procure enxergar os fornecedores de pedras, os operários, os arquitetos, tudo, como um grande conjunto de partes que precisam ajustar-se harmoniosamente para atingir o objetivo de construir a pirâmide.	Ford
Tenha supervisores eficientes de mão-de-obra. Eles devem controlar minuciosamente os trabalhadores, para garantir que trabalhem direito.	Weber
Faça um plano para que as pedras sejam entregues no sopé da pirâmide de acordo com o progresso da construção. Obrigue os fornecedores a planejar para que não falem nem sobre pedras.	Taylor
Obrigue os fornecedores de pedras a montar sistemas de administração da qualidade. Eles devem ter meios para produzir os blocos exatamente de acordo com as dimensões previstas pelos arquitetos; caso contrário, não se encaixarão uns nos outros.	Deming
Escreva um regulamento com as obrigações de todos os envolvidos. Fornecedores, operários, arquitetos, enfim, todas as pessoas precisam conhecer com precisão suas tarefas. Ponha tudo isso no papel. No pergaminho, quero dizer.	Mayo
Não se esqueça de que é o Faraó. Sua principal tarefa é garantir a construção da pirâmide. Não se perca com detalhes operacionais. Mantenha-se em seu papel de executivo do projeto.	
Não se preocupe em controlar a qualidade dos blocos de pedra. Controle o sistema da qualidade dos fornecedores desses blocos.	

ORGANIZAÇÕES E
ADMINISTRAÇÃO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
ELEMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES	Definir as organizações e descrever seus elementos.
TODOS OS GRUPOS SOCIAIS SÃO ORGANIZAÇÕES?	Diferenciar as organizações de outros grupos sociais.
TECNOLOGIA	Definir a tecnologia e seu papel na eficácia das organizações.
AS ORGANIZAÇÕES COMO GRUPOS DE PESSOAS	Analisar as organizações como sistemas comportamentais.
SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS	Analisar as organizações sob a perspectiva da interação do sistema técnico como o comportamental.

ESTUDO DE CASO: COMANDANTE FRED
MINICASO: QUAIS SÃO OS OBJETIVOS?
EXERCÍCIO: ANALISE UMA ORGANIZAÇÃO

INTRODUÇÃO

Objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos).

As organizações estão por toda a parte. A universidade é uma delas, assim como o centro acadêmico. A ONU, a prefeitura, a padaria da esquina, também. O Teatro Municipal e a Filarmônica, o *shopping center* e cada uma de suas lojas, *idem*. As organizações são muito diversificadas quanto a tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação.

As organizações são o principal cenário em que se desenrola o processo administrativo. Embora, como assinalado em capítulos anteriores, a administração seja necessária em qualquer escala de utilização de recursos, o motivo maior para estudá-la está no fato de as organizações se terem tornado tão importantes como forma de atender a necessidades de produtos e serviços. A administração é uma tecnologia, que permite às organizações ser capazes de cumprir suas finalidades.

O objetivo principal deste capítulo é apresentar as organizações e os principais conceitos para o entendimento de sua natureza e funcionamento.

ELEMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos (Figura 3.1). Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito.¹ Todas as organizações são sistemas (embora nem todos os sistemas sejam organizações).

Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros elementos importantes: divisão de trabalho e processos de transformação.

A descrição desses elementos será ampliada na análise a seguir.

1. CLELAND, David I., KING, William R. *Systems analysis and project management*. New York : McGraw-Hill, 1975. p. 5-8.

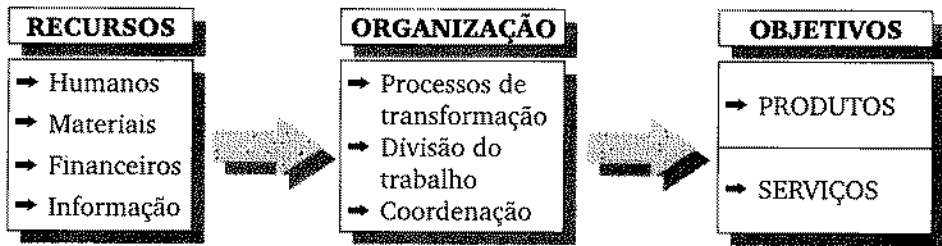


Figura 3.1 Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.

1 Objetivos

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços. Uma empresa montadora de veículos desenvolve, produz e comercializa ônibus, caminhões, peças e componentes, e presta serviços como assistência técnica e treinamento do pessoal de seus concessionários. A prefeitura de uma cidade, ou o governo de um Estado, tem inúmeros objetivos nas áreas da saúde, educação, transportes, assistência social e outros.

Objetivos que definem a relação de longo prazo da organização com seus clientes ou usuários são chamados missões ou negócios. As organizações também têm objetivos de curto prazo, como produzir e vender certa quantidade de veículos no mês que vem ou atender a certo número de pessoas no próximo ano.

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

2 Recursos

As pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. De fato, as organizações são principalmente grupos de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais, como instalações, máquinas, móveis e equipamentos.

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza corretamente seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar me-

nor quantidade de recursos para produzir mais. Há, porém, outros significados que serão explorados no próximo capítulo.

3 Divisão do trabalho 3

Numa organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para a realização do objetivo. Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham também são especializados em determinadas tarefas. Divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as pequenas contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

As diversas tarefas especializadas precisam combinar-se e integrar-se porque elas são interdependentes. Para realizar uma tarefa é preciso realizar outra, e assim sucessivamente, ou nada acontece. Coordenação é o processo que procura atender às necessidades de interdependência e convergência das tarefas especializadas, de modo que o conjunto consiga atender a sua finalidade.

4 Processos de transformação 3

Por meio de processos, o sistema transforma os recursos para produzir os resultados. Como mostrou o primeiro capítulo, um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas.² Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* (entradas ou recursos) e *outputs* (saídas ou resultados) claramente identificados. O processo é a estrutura de ação do sistema. Todos os sistemas e organizações podem ser desmembrados em processos. Alguns processos comuns, que se encontram na maioria das organizações, são os seguintes:

- Produção: transformação de matérias-primas, por meio da aplicação de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços.
- Administração de encomendas: transformação de pedido feito por cliente na entrega de mercadoria ou prestação de serviço.
- Administração de recursos humanos: transformação de necessidades de mão-de-obra em disponibilidade de pessoas, desde seu emprego até seu desligamento da organização.

2. MOREIRA, Daniel Augusto. *Reengenharia: dinâmica para a mudança*. São Paulo : Pioneira, 1994. p. 57.

TODOS OS GRUPOS SOCIAIS SÃO ORGANIZAÇÕES?

A resposta é não. Os grupos sociais dividem-se em duas grandes categorias:

- **Grupos sociais primários**

Encontram-se na categoria dos grupos sociais primários as famílias, os grupos de amigos e de vizinhos e certos grupos de interesse profissional ou social, como os grupos de voluntários e de artistas amadores. Nesses grupos, também chamados informais, predominam as relações pessoais. Em muitos grupos desse tipo, as pessoas ingressam e saem voluntariamente.

- **Grupos sociais secundários**

A categoria dos grupos sociais secundários abrange os grupos formais, assim chamados porque com eles as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitos. É o caso de todos os tipos de organizações formais, especialmente da maior delas, o Estado. As organizações formais baseiam-se em normas explícitas que criam direitos e obrigações para seus integrantes.

Em todo grupo sempre há algum grau de definição de objetivos, uso de recursos, divisão de trabalho e processos de transformação. Para resolver problemas com algum grau de complexidade, ou para administrar sistemas complexos de recursos, os grupos primários comportam-se eventualmente como organizações. No entanto, não são organizações formais permanentes, como uma empresa ou a Prefeitura.

É essa a diferença: todos os grupos sociais têm os elementos que definem as organizações. Alguns são organizações formais, regidas por regulamentos, enquanto outros são grupos sociais primários ou informais, regidos por relações pessoais.

Todas as organizações formais são burocracias. A palavra *burocracia* identifica as organizações que se baseiam em regulamentos. Há uma razão extremamente importante para se entender o que é a burocracia: a sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. Todas as organizações com as quais você está ligado de alguma forma são burocracias, regidas por regulamentos que criam direitos e obrigações. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

As burocracias tendem a apresentar disfunções, que interferem com seu desempenho. Esse é outro motivo de grande importância para estudar as organizações sob a perspectiva de sua natureza burocrática.

1 Tipo ideal de burocracia

As organizações formais, ou burocráticas, apresentam três características principais, que as distinguem dos grupos informais ou primários: formalidade, impessoalidade e profissionalismo,³ sintetizadas na Figura 3.2. Essas três características formam o chamado tipo ideal de burocracia, criado por Max Weber. O tipo ideal é um modelo abstrato que procura retratar os elementos que constituem qualquer organização formal do mundo real.

Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
Impessoalidade	Nas burocracias, os seguidores obedecem à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.
Profissionalismo	As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Figura 3.2 Principais características das organizações burocráticas, segundo Weber.

†

1.1 Formalidade

Formalidade significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamados leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes. Para fazer uma comparação, considere uma organização pré-burocrática, como um feudo medieval ou uma fazenda durante a época da escravidão. O comportamento dos vassalos ou escravos era determinado não por uma legislação racional, mas pela vontade do senhor e pela tradição no exercício dessa mesma vontade.

Pense agora na organização formal em que você trabalha, ou no governo de seu país. Seu comportamento como cidadão, ou como empregador, e o comportamento das autoridades públicas, ou de seus empregadores, está subordinado a normas racionais (que procuram estabelecer coerência lógica entre os meios e fins

3. A respeito do tipo ideal de burocracia, ver: WEBER, Max. Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai (Org.). *Organizações complexas*. São Paulo : Atlas, 1981, e HALL, Richard H. O conceito de burocracia. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro : Zahar, 1971.

da organização). O comportamento não depende dos caprichos pessoais dos administradores. O que cada um pode e deve fazer está explicitado nas leis. As leis criam *figuras de autoridade*, que têm o direito de emitir ordens. Violar as leis é comportamento passível de punição, que também está prevista e regulamentada. As figuras de autoridade são responsáveis pelo cumprimento das leis, às quais também estão sujeitas.

Na burocracia, o comportamento sempre é regulamentado de forma explícita. Essa é uma das grandes vantagens da burocracia: todos são iguais perante a lei.

1.2 Impessoalidade

Impessoalidade significa que, numa burocracia, nenhuma pessoa é empregada ou vassala de outra. As relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam, e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. A pessoa que ocupa um cargo investido de autoridade é um superior e está subordinada a uma legislação que define os limites de seus poderes, dentro dos quais pode dar ordens e deve ser obedecida. A obediência de seus funcionários não lhe é devida pessoalmente, mas ao cargo que ocupa.

No tipo ideal de burocracia, o que conta é o cargo e não a pessoa. As organizações formais são impessoais. A formalidade e a impessoalidade fazem a burocracia permanecer a despeito das pessoas, de tal sorte que, segundo Weber, *mesmo no caso de revolução ou ocupação por um inimigo, a máquina burocrática continua funcionando normalmente, da mesma forma como o fazia no governo legal anterior.*

1.3 Profissionalismo

Profissionalismo significa que, de forma geral, os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. O integrante de uma burocracia é um funcionário que faz do cargo um meio de vida, recebendo um salário regular em troca de seus serviços. A escolha para ocupar o cargo, em geral, deve-se a suas qualificações, que são aprimoradas por meio de treinamento especializado. A participação nas burocracias, em geral, tem um caráter ocupacional. As organizações formais são sistemas de trabalho que fornecem a seus integrantes meios de subsistência.

2 Disfunções das burocracias

O tipo ideal analisado por Max Weber procura evidenciar as características das organizações burocráticas em sua forma pura, como assinalou Gouldner:

“Nem toda associação formal possui o conjunto de características incorporadas no tipo ideal de burocracia. O tipo ideal pode ser usado como uma medida que possibilita determinar em que aspecto particular uma organização é burocratizada. O tipo ideal de burocracia pode ser usado como uma régua de 12 polegadas. Não se pode esperar que todos os objetos medidos pela régua tenham exatamente 12 polegadas – alguns terão mais e outros menos.”⁴

Todas as organizações reais contêm os três elementos do tipo ideal de Max Weber, em maior ou menor grau. Paradoxalmente, são, também, diferentes do tipo ideal, porque apresentam disfunções, que as fazem ser ineficientes e ineficazes. As disfunções existem porque as organizações são sistemas humanos e não mecânicos, estritamente regidos pelas leis. A seguir, serão analisadas seis disfunções principais de que as organizações formais normalmente sofrem e que estão resumidas na Figura 3.3.

2.1 Valorização excessiva dos regulamentos

A regulamentação é a essência da organização burocrática. Frequentemente, porém, as organizações formais exageram na tentativa de regulamentar tudo o que for possível a respeito do comportamento humano, desde o formato da correspondência e o horário de trabalho até os carimbos e assinaturas que devem ser colocados num documento para que um cidadão possa receber outro documento. Procurando prever e controlar tudo, as organizações formais criam regras em excesso e funcionários em excesso para fiscalizar o cumprimento dessas regras.⁵ A disciplina assume grande importância para os burocratas, que são responsabilizados e avaliados pelo cumprimento das regras. A disciplina, por isso, pode tornar-se finalidade em si mesma, e não apenas um meio para a organização cumprir seus objetivos.⁶ Muitas vezes, a exigência de cumprir regulamentos passa por cima dos interesses do contribuinte ou cliente e permite que funcionários desonestos criem dificuldades para vender facilidades.

4. GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo. Op. cit.

5. PERROW, Charles. *Complex organizations*. Glenview : Scott, Foresman, 1972. p. 1-60.

6. MERTON, Robert K. *Sociologia*. São Paulo : Mestre Jou, 1970. p. 271-283.

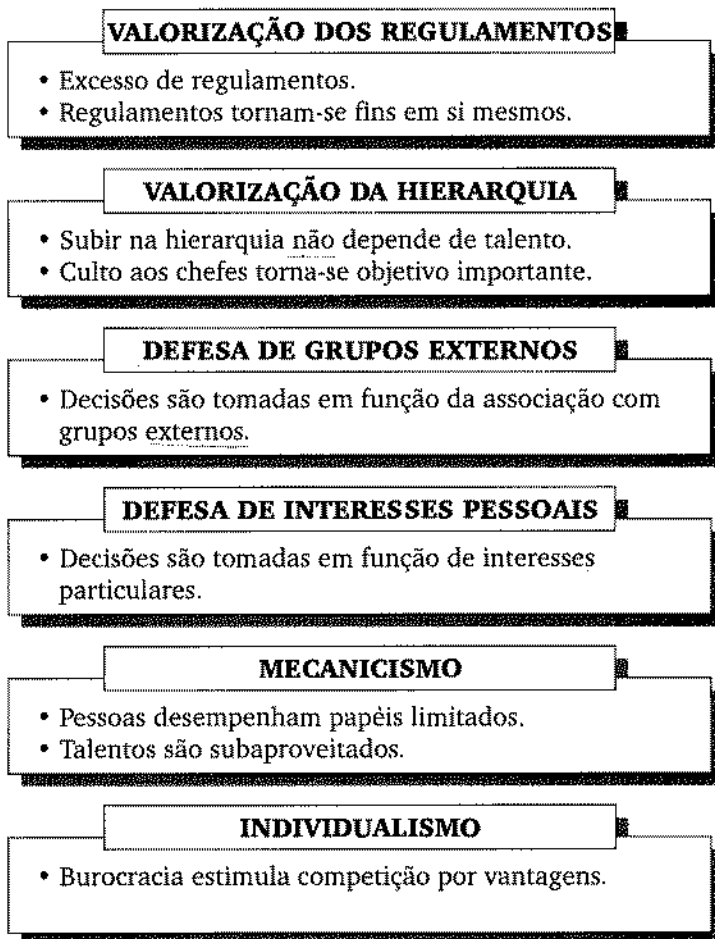


Figura 3.3 *Disfunções das burocracias.*

2.2 Valorização excessiva da hierarquia

A hierarquia faz as pessoas depender de outras pessoas em posição superior. Subir na hierarquia pode depender muito de habilidade de relacionamento com superiores e de disciplina. A hierarquia tende então a atrair as pessoas sem talento, que são capazes meramente de cumprir as regras e agir de acordo com aqueles que já se encontram nela. As organizações tornam-se resistentes à mudança, desestimulando a inovação.⁷ O hierarquismo, que assola as corporações militares, combina a valorização excessiva da hierarquia e dos regulamentos. A orga-

7. ROTH, William. *The evolution of management theory*. Orefield : Roth & Associates, 1993. p. 40-41.

nização gasta muito mais tempo e energia com solenidades, cuidados com suas próprias instalações, privilégios e símbolos de prestígio de seus comandantes do que com a prestação de serviços.⁸

2.3 Defesa de interesses de grupos externos

Muitas pessoas estão voluntariamente ou involuntariamente associadas a grupos externos à organização: amigos que se diplomaram na mesma escola, associados de clubes de serviço, pessoas que vieram da mesma região ou cidade, pessoas afiliadas ao mesmo partido político ou que compartilham a mesma ideologia política. Quando uma pessoa tem algum vínculo com um agrupamento qualquer desse tipo, pode defender seus interesses dentro dela. Por exemplo, um funcionário contrata os serviços de uma empresa porque o proprietário e ele freqüentam a mesma igreja.⁹

2.4 Defesa de interesses pessoais

Na vida prática, muitas vezes o funcionário usa a organização para o atendimento de seus interesses pessoais, o que provoca males como nepotismo e corrupção. Políticos e juízes nomeiam parentes para trabalhar como assessores, fiscais recebem suborno de sonegadores e o prefeito contrata uma empresa que pertence a sua mulher. *Patrimonialismo* é uma palavra usada para designar essa disfunção, indicando o costume dos políticos de usar a máquina do Estado como se fosse propriedade deles.¹⁰

2.5 Mecanicismo

O profissionalismo das organizações formais exige que as pessoas desempenhem papéis limitados, com responsabilidade limitada e autonomia reduzida. Cada pessoa ocupa um cargo, que tem competências bem definidas. Frequentemente, as pessoas ocupam cargos que nada têm a ver com suas aptidões e interesses. As organizações burocráticas tendem a ser contingentes de pessoas com talentos subaproveitados.¹¹

8. PERROW, Charles. Op. cit.

9. PERROW, Charles. Op. cit.

10. PERROW, Charles. Op. cit.

11. ROTH, William. Op. cit.

2.6 Individualismo

O individualismo é uma conseqüência da disputa pelo poder ou por recursos escassos. A organização burocrática oferece muitas vantagens para as pessoas que são alçadas às posições de chefia, tais como símbolos diferenciadores e vantagens materiais. Conseqüentemente, a burocracia incentiva o conflito entre as pessoas que desejam essas posições por causa de suas vantagens e realça a vaidade de seus ocupantes, prejudicando a qualidade da administração.¹²

As disfunções burocráticas parecem ser tão peculiares às organizações formais quanto as características do tipo ideal. As disfunções interferem com o funcionamento das organizações, prejudicando seu desempenho. Ao estudar administração, é importante ter em mente esses focos de ineficiência e ineficácia, que prejudicam seu desempenho.

TECNOLOGIA

Até esta altura, as organizações foram analisadas como sistemas de recursos regidos por regulamentos. Agora, este capítulo focalizará as organizações como sistemas que produzem, adquirem e utilizam tecnologia para transformá-la em produtos e serviços.

A tecnologia pode ser definida como a aplicação de conhecimentos à produção de bens e à prestação de serviços. Em seu sentido mais amplo, a tecnologia compreende os meios com os quais o homem amplia suas capacidades. A tecnologia está presente em todas as organizações para fornecer todos os tipos de produtos ou serviços, desde a fabricação de pães até naves espaciais. Eis outras definições de tecnologia:

- Embora a tecnologia inclua especificamente equipamento mecânico, não está limitada a esse sentido, pois também inclui procedimentos e métodos para organizar a atividade humana e meios de manipular ou estruturar o comportamento humano.¹³
- Tecnologia é o repertório social de conhecimentos que dizem respeito às artes industriais. Ela é feita de conhecimentos usados pela indústria, agricultura, governo e pelas profissões interessadas nos fenômenos físicos e sociais, conhecimentos relacionados com a aplicação de princípios e

12. ROTH, William. Op. cit.

13. MARTINO, Joseph P. *Technological forecasting for decision making*. New York : American Elsevier, 1975. p. 1.

teorias básicas para trabalhar nesses campos, e conhecimentos empíricos de artesãos e praticantes.¹⁴

- A tecnologia transforma os recursos nas coisas que os homens desejam. A tecnologia inclui, entretanto, não apenas instrumentos, máquinas e outros implementos, mas também os conhecimentos e a habilidade acumulados necessários à utilização de quaisquer instrumentos disponíveis.¹⁵

A sociedade moderna, além de organizacional e burocratizada, também é muito dependente de tecnologia avançada. Basicamente, a parte mais importante de um computador é feita de areia. Para fazer a transição da areia até o computador, é necessário aplicar um grande volume de conhecimentos avançados, que são adquiridos por meio de pesquisa e estudo, e não da simples experiência própria ou observação da experiência alheia.

A tecnologia avançada depende de pessoal especializado, os chamados trabalhadores do conhecimento: cientistas, projetistas, engenheiros, tecnólogos, pesquisadores, professores. Essas pessoas sabem transformar areia em computadores e ensinar outras pessoas a fazer o mesmo. Muitas organizações contemporâneas são contingentes de trabalhadores do conhecimento: centros de pesquisa e desenvolvimento, divisões de tecnologia, escolas técnicas e universidades, departamentos de projetos e sistemas nos mais diversos tipos de empresas. São essas organizações que possibilitam renovar e ampliar o estoque de conhecimentos e, com isso, desenvolver continuamente novos produtos e serviços.

Na sociedade moderna, há oferta e demanda constante de conhecimentos para atender às necessidades de comunicação, transporte, alimentação, saúde, diversão, educação e muitas outras.

A capacidade de obter ou produzir novos conhecimentos, e com eles gerar tecnologia para atender a essas demandas, é um fator que contribui para a eficácia organizacional. A tecnologia é um meio pelo qual as organizações podem atender às necessidades de seus clientes e usuários. Quanto mais capaz de gerar e utilizar a tecnologia, mais a organização pode manter-se atualizada e, com isso, elevar sua eficácia. Compreender esse papel da tecnologia no desempenho das organizações é uma das atitudes importantes para o administrador.

1 Inovação tecnológica

Há dois tipos principais de tecnologia: de produto e de processo. A tecnologia do produto incorpora os conhecimentos relacionados ao projeto do produto – for-

14. MANSFIELD, Edwin et al. *Research and innovation in the modern corporation*. New York : W. Norton, 1971. p. 2.

15. CHINOY, Ely. *Sociedade: uma introdução à sociologia*. São Paulo : Cultrix, 1976. p. 418.

ma e função. A tecnologia do processo compreende os conhecimentos sobre como transformar os materiais para obter o produto. A tecnologia do processo envolve principalmente a definição das máquinas e equipamentos e seu arranjo dentro de um processo produtivo (Figura 3.4). Esse princípio é válido para qualquer área de produção de bens e prestação de serviços.

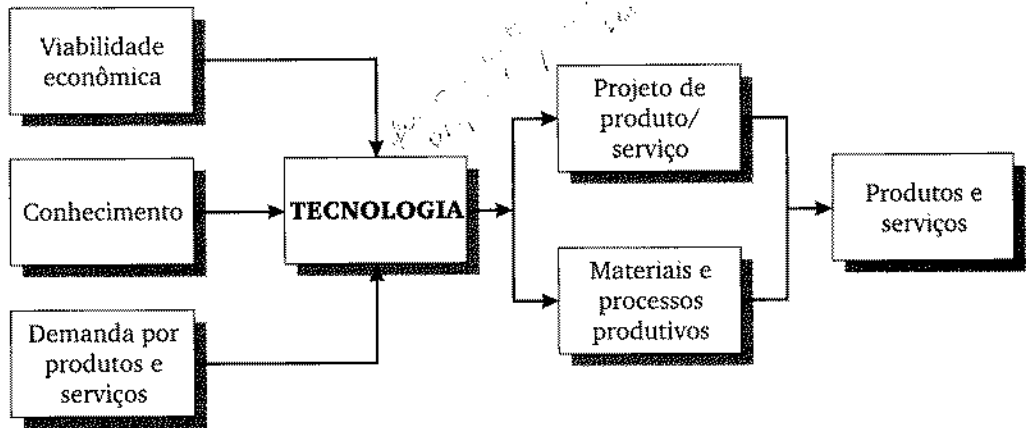


Figura 3.4 *Tecnologia é conhecimento transformado em produtos e serviços.*

Inovação tecnológica é o que ocorre quando surge um novo produto ou processo que chega ao mercado. A inovação é uma mudança na tecnologia, uma forma nova de fazer algo. Todo administrador deve procurar entender como surgem e qual padrão seguem as inovações tecnológicas. Isso pode ajudá-los a lidar mais eficazmente com a tecnologia e com seus efeitos sobre o desempenho da organização. Um padrão de inovação tecnológica pode ser descrito da seguinte maneira:

- Primeiro, é preciso haver uma necessidade, ou demanda, pela tecnologia. Sem a demanda, não há motivo para a inovação.
- Segundo, o atendimento da necessidade deve ser possível do ponto de vista teórico e, para isso, o conhecimento deve estar disponível.
- Terceiro, deve ser possível converter o conhecimento em aplicação prática, tanto em termos de engenharia quanto de economia. Se for possível fazer algo do ponto de vista teórico mas que não tenha viabilidade econômica, a tecnologia não consegue emergir.
- Quarto, deve haver disponibilidade de financiamento, mão-de-obra especializada, tempo, espaço e outros recursos para desenvolver a tecnologia.

- Finalmente, a iniciativa empresarial identifica e organiza todos os elementos necessários.¹⁶

2 Meios de obtenção de tecnologia

Os conhecimentos que as organizações transformam em tecnologia para garantir sua eficácia podem vir de muitas fontes diferentes. Em certos casos, predominam as fontes externas. Nos ramos da agricultura e pecuária, por exemplo, a tecnologia e as inovações tecnológicas são fornecidas muito mais pelos fabricantes de sementes, defensivos e fertilizantes, e pelos serviços públicos de extensão rural, do que pelas propriedades rurais. Em outros casos, a organização desenvolve sua própria tecnologia, como acontece no ramo dos microprocessadores.

A escolha entre tecnologia interna e externa é a chamada decisão de comprar ou fazer. Há várias possibilidades de comprar e fazer, cada uma com suas vantagens e desvantagens. As principais possibilidades são discutidas a seguir.

2.1 Pesquisa e desenvolvimento

Algumas empresas criam um núcleo interno de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que tem como objetivo pesquisar novos conhecimentos, resolver problemas que se repetem (como o processamento de um tipo especial de matéria-prima) ou desenvolver novos produtos ou processos. Essa solução tem a grande vantagem de manter a tecnologia e as inovações sob controle da empresa. Normalmente, é também a solução mais dispendiosa.

2.2 Compra

Muita tecnologia pode ser comprada, sem que a empresa precise investir em seu desenvolvimento. As empresas que atuam no mercado de *telemarketing* podem adquirir livremente equipamentos e processos de tratamento de informações de uns poucos fabricantes. Normalmente, essa é a forma mais fácil e eficiente de adquirir tecnologia.

2.3 Aquisição de direitos

A patente é um registro formal que protege uma propriedade intelectual ou industrial – um conhecimento ou conceito (idéia, produto ou informação) que

16. BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Management*. Chicago : Irwin, 1996. p. 518.

pertence legalmente a uma empresa ou pessoa, tal como a fórmula de um medicamento, um programa de computador ou um sistema de freios. Esses produtos e idéias podem ser patenteados, mediante seu registro em agências como o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, no Brasil, ou o Patent Office, nos Estados Unidos. Para utilizar uma idéia, processo ou produto que esteja patenteado, é preciso pagar os direitos correspondentes ao proprietário da patente. O licenciamento é o processo pelo qual o detentor de uma tecnologia permite que outras pessoas e empresas a utilizem.

2.4 Reprodução de produtos e processos alheios

Há produtos, idéias e conceitos que não foram ou não podem ser patenteados e, portanto, podem ser livremente copiados. O exemplo mais conhecido é o dos computadores. Se você souber projetá-los, basta comprar os componentes e montá-los. Essa reprodução é legal e não se confunde com a falsificação, na qual se copiam e vendem produtos com a marca alheia, como se fossem verdadeiros.

2.5 Contrato de desenvolvimento

Para resolver problemas específicos, uma empresa pode recorrer a organizações especializadas, como os institutos de pesquisa, universidades e outras empresas, e contratar um projeto de desenvolvimento. Essa solução tem a vantagem do baixo custo.

2.6 Intercâmbio técnico

Outra forma pouco dispendiosa de obter e renovar conhecimentos é promover contatos pessoais que possibilitem a troca de experiências. Os congressos técnicos e feiras industriais são excelentes oportunidades para esse intercâmbio entre especialistas, dirigentes e empresários, motivo pelo qual é importante a organização participar desses eventos.

2.7 Cooperação

As cooperativas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico são fruto da contribuição de diversas empresas e, em certos casos, têm a participação e o apoio do poder público. As cooperativas desenvolvem a tecnologia que atende aos interesses comuns de seus integrantes. Uma das grandes vantagens das cooperati-

vas é o compartilhamento dos custos. Em certos casos, a cooperação é específica, envolvendo a associação apenas entre duas ou três empresas, para um desenvolvimento tecnológico específico.

ORGANIZAÇÕES COMO GRUPOS DE PESSOAS

Após estudar as organizações como sistemas regidos por regulamentos, que aplicam tecnologia para transformar recursos em produtos e serviços, você irá focalizar as pessoas que nelas trabalham. Por alguns instantes, deixe de lado as máquinas e os equipamentos, os laboratórios, as normas e os regulamentos, e preste atenção no comportamento humano.

Agora, o que chama a atenção é a existência de comportamentos que são característicos dos grupos primários. As pessoas nas organizações continuam a comportar-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência.

Usando agora um enfoque comportamental, é possível observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho, e cujos elementos mais importantes são:

- Cultura organizacional, que compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos.
- Sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o clima organizacional.
- Grupos informais, criados por motivos de interesse ou amizade.

A organização informal é freqüentemente representada como a parte invisível de um *iceberg*, muito maior que a parte visível, representada pelos elementos da organização formal (objetivos, tecnologia, estrutura etc.). A Figura 3.5 procura exprimir essa idéia.¹⁷

17. Figura adaptada de FRENCH, Wendell L., BELL JR., Cecil H. *Organization development*. Prentice Hall, 1973. p. 18.

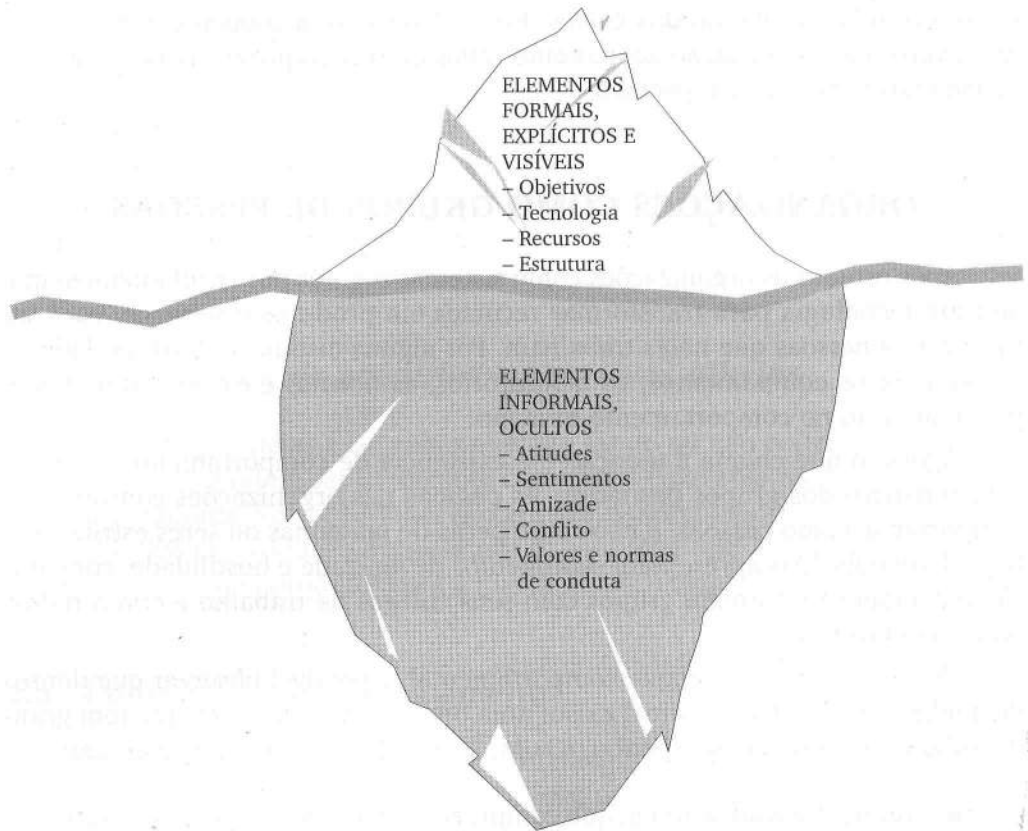


Figura 3.5 A organização como iceberg.

1 Cultura organizacional

Toda organização tem normas informais de conduta. Essas normas de conduta constituem uma legislação de usos e costumes que definem o comportamento correto. As normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização. As pessoas muitas vezes criam códigos próprios que ratificam ou anulam os regulamentos oficiais, assim como há leis que “pegam” ou “não pegam”.

As normas de conduta podem definir vários aspectos da vida nas organizações, tais como:

- Qualidade e quantidade da produção.
- Disposição para colaborar ou não com a administração.
- Comportamento ético.

- Forma correta de se vestir.
- "O horário em que vamos realmente trabalhar."

O comportamento dos membros da organização é influenciado por essas normas de conduta, tanto quanto pelos regulamentos burocráticos. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, que compreende também os valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas. *Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.*¹⁸

2 Clima organizacional

As organizações formais têm certas propriedades objetivas: determinado tipo de divisão do trabalho, um fluxo específico de trabalho, uma hierarquia e estrutura salarial. A respeito desta e das outras propriedades objetivas, os integrantes da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos.

O salário, por exemplo, é uma quantidade absoluta. As pessoas emprestam ao salário significados relativos, por meio de comparações. O salário transforma-se em valor igual, maior ou menor do que os outros recebem. Nessa comparação, as pessoas avaliam não apenas o salário em si que recebem, mas também a competência e a carga de trabalho que percebem em si e nos outros. Alguém pode concluir que está trabalhando mais e ganhando menos que outras pessoas, ou que os salários e a carga de trabalho estão distribuídos equitativamente dentro da organização. Como consequência da comparação, uma pessoa ou grupo em particular pode julgar estar sendo tratada com justiça ou injustiça, e sentir-se, respectivamente, satisfeita ou frustrada. Esses sentimentos, por sua vez, resultarão em comportamentos de cooperação, indiferença ou hostilidade em relação à administração e à organização.

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional. O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

18. SCHEIN, Edgar. *Organization culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. p. 5-9.

3 Grupos informais

Os grupos informais surgem quando as pessoas convivem por certo tempo, têm interesses comuns ou compartilham os mesmos valores. Você pode observar isso em sua sala de aula ou em sua empresa: embora sejam todos colegas de estudo ou trabalho, os alunos ou funcionários demonstram preferências de associação, e constituem diversos grupos de amigos. Ao contrário dos grupos formais de trabalho, que são criados pela administração para atender às necessidades operacionais da organização, os grupos informais são criados pela vontade de seus membros, num processo de "geração espontânea". Grupos informais podem ser encontrados em quantidade apreciável em qualquer organização. As pessoas agrupam-se para atingir objetivos tão diversos como organizar competições esportivas, comemorar o fim do ano, fazer uma reivindicação salarial ou brigar com outros grupos pela posse de espaço físico.

Nem sempre os grupos formais são distintos dos grupos informais. Dentro de muitos grupos formais, verifica-se a ocorrência de sentimentos de amizade e interesse que são característicos dos grupos informais.

Os grupos informais produzem os elementos da convivência social, do bem-estar psicológico, de escape de tensões e de participação, de que as pessoas necessitam e sem os quais as organizações seriam de fato sistemas meramente mecânicos. As necessidades de reconhecimento, afiliação e estima são atendidas por meio da ligação do indivíduo com esses grupos.

Os grupos também emprestam uma identidade social à pessoa: ela está enturmada com o pessoal do departamento, está dentro ou fora do esquema, é amiga ou inimiga dos homens do poder, pertence a este ou àquele time, ou simplesmente faz parte da turma que se isola. Não apenas a pessoa se enxerga como membro de grupos, mas também os outros tendem a encará-la da mesma forma.

Os grupos desempenham funções de defesa e ataque. Indivíduos que se sentem ameaçados e querem proteger-se, ou que pretendem preservar ou conquistar posições, e percebem uma identidade de interesses entre si, tendem a agregar-se para fazê-lo.

SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

No início deste capítulo, as organizações foram apresentadas como sistemas. Enxergar as organizações como sistemas é essência do enfoque sistêmico, analisado no capítulo anterior. Segundo o enfoque sistêmico, as organizações são conjuntos complexos de elementos interdependentes que se influenciam mutuamente para produzir diferentes resultados. O enfoque sistêmico permite enxergar simultaneamente todos os aspectos que foram analisados de forma isolada neste capítulo.

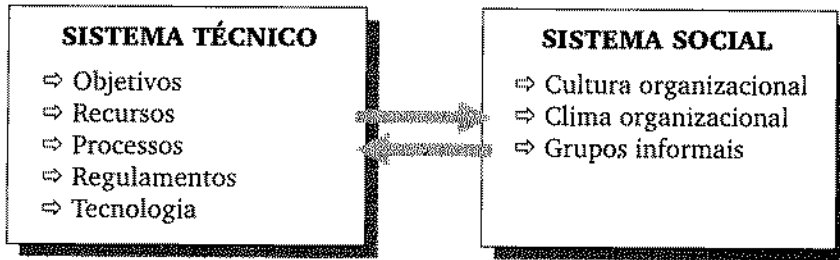


Figura 3.6 As organizações como sistemas sociotécnicos.

Com o uso do enfoque sistêmico, qualquer organização pode ser vista como um sistema formado por dois outros sistemas interdependentes: o sistema técnico e o sistema social (Figura 3.6). Do sistema técnico, fazem parte os objetivos, os recursos, a tecnologia e os regulamentos. Do sistema social, fazem parte as manifestações do comportamento das pessoas e dos grupos, em particular os sentimentos. Todos os movimentos e ações num sistema afetam o outro. O comportamento e o desempenho de qualquer sistema sempre resultam da interação de todos seus componentes.

Em seu papel como administrador de organizações, é importante você ter a visão detalhada de cada um dos enfoques, bem como a visão integrada que o enfoque sistêmico proporciona.

ESTUDO DE CASO: COMANDANTE FRED

Fred recebeu sua espada de oficial e foi iniciar sua carreira militar num quartel na cidade de São Paulo. Nessa cidade, encontrou-se com quatro antigos colegas do curso médio, de quem se separara ao entrar na academia. Agora, dois eram engenheiros mecânicos e dois eletrônicos. Cada um deles trabalhava numa organização diferente.

Fred tinha bons conhecimentos de eletrônica e procurava manter-se atualizado, mas não era especialista como seus amigos. Reunía-se com eles frequentemente, e os cinco costumavam trocar idéias sobre suas profissões.

Numa das reuniões, Fred trouxe uma publicação americana que falava de um equipamento chamado intérprete computacional, uma tecnologia ainda embrionária. Os cinco chegaram à conclusão de que seriam capazes de montar um protótipo, para ver como funcionava.

Fred percebeu que havia uma oportunidade e propôs sociedade de negócios aos amigos, para fabricar e vender aquela máquina. Convenceu-os a cotizarem-se numa empresa e ofereceu-se para ser o presidente-vendedor. Os quatro

trabalhariam no desenvolvimento e na montagem do protótipo, que não demorou para ficar pronto. Com o equipamento debaixo do braço, em seus dias de folga, Fred começou a visitar os clientes potenciais. Enquanto isso, seus amigos aprimoravam o projeto e organizavam uma linha rudimentar de montagem. Fred encarregou-se dos suprimentos para a linha de produção, da administração do dinheiro em caixa, para o qual todos contribuíam, e do material de propaganda. Ficou acertado que os direitos e os deveres, bem como os benefícios da empresa, seriam iguais para todos.

Em pouco tempo, já havia perspectivas de vendas, desde que algumas pequenas modificações fossem feitas no projeto. Os clientes só não haviam comprado porque não havia talão de pedidos.

Ansioso com as possibilidades, Fred passou a pressionar os colegas para fazer as modificações que os clientes queriam e para iniciar a produção. A demora era inevitável, porque eles só dedicavam as horas vagas à empresa. A ansiedade evoluiu para o nervosismo e daí para a tensão. Nenhum deles pensava em abandonar seus empregos para se dedicar integralmente à empresa. Todos eles estavam enfrentando problemas em casa, por causa de seus horários e da distância das famílias.

Além disso, eles começaram a discutir por causa dos direitos e deveres. Numa reunião, um deles disse:

- *Essa história de dividir igualmente os rendimentos não está certa. Em minha opinião, tem mais valor a capacidade de fazer o produto do que o trabalho de vendê-lo.*
- *Estamos contando com os ovos antes da galinha – disse Fred –. Até agora, não vendemos nada. Devemos discutir a divisão somente depois de vender algo. Por falar nisso, se não fosse eu a vender...*
- *Você só pode vender porque nós fazemos – disse outro –. Você não sabe fazer o produto e, quanto a vender, isso qualquer um faria.*

Fred teve que se segurar na cadeira para responder:

- *Ah, é? Você já tentou vender algo? E montar a empresa e organizá-los, não vale nada? Afinal, nós éramos apenas um grupo de amigos. A tarefa de transformar amigos numa sociedade exige que alguém assuma o comando, e foi o que eu fiz. E isso vale tanto ou mais do que fazer o produto. Se não fosse meu trabalho, estaríamos apenas observando os acontecimentos.*

Daí para a frente, a discussão se exaltou. Fred tentava convencer os amigos de que a administração e as vendas eram tão importantes quanto a engenharia e a tecnologia. Seus amigos diziam que não e que a cobrança de prazos era descabida:

- *Você pensa que isto aqui é seu quartel, onde você manda e os outros obedecem – dizia um.*
- *Você não conhece as dificuldades técnicas para fazer o produto – dizia outro –. Essas modificações são desnecessárias. Os clientes têm que aceitar o produto conforme nós o fazemos.*
- *Não estou disposto a me matar para tocar esse negócio – completava outro –. Quero ter o direito de descansar e viver com minha família. Atrasou, fica atrasado.*

Fred propôs então que eles abandonassem os empregos e se tornassem integralmente empresários, mas ninguém queria correr o risco. Eles propuseram que Fred se tornasse empresário, e eles lhe venderiam consultoria técnica.

- *Querem saber de uma coisa? Diante de tanta boa-vontade, eu me retiro – disse Fred por fim –. Se quiserem continuar, continuem sem mim.*

Questões

1. Alguém está com a razão no grupo? Ou todos têm razão? Justifique sua resposta.
2. Explique as diferentes expectativas dos cinco amigos em relação a sua participação e suas recompensas na empresa.
3. Afinal, esse grupo é uma organização ou não? Se sua resposta for *não*, indique o que falta para que o grupo se torne uma organização.
4. Quais são seus prognósticos para esse grupo: dissolução ou sucesso como empresa?

MINICASO: QUAIS SÃO OS OBJETIVOS?

Minoru formou-se em Administração e foi empregado por uma empresa que está em fase de crescimento. Devido a seu interesse e competências, em pouco tempo foi convidado para trabalhar como assessor de um dos três diretores.

Seu chefe lhe disse que iria ter uma reunião muito importante com os outros dois. Nessa reunião, daí a dois dias, ele deveria explicar quais objetivos a empresa deveria enfatizar para assegurar seu crescimento de forma eficiente e segura, bem como sua sobrevivência a longo prazo. Assim, pediu a Minoru que preparasse uma exposição defendendo os objetivos mais importantes da empresa. No dia seguinte, Minoru mostrou-lhe um relatório com a seguinte lista de objetivos:

1. Produzir bens e/ou serviços com qualidade e eficiência, para atender aos desejos e necessidades dos clientes.
2. Operar com lucro.
3. Proteger a saúde e o bem-estar dos empregados.
4. Manter boas relações com a comunidade.
5. Proteger o meio ambiente.
6. Observar as leis e os regulamentos de todos os níveis de governo.
7. Promover o crescimento da empresa e de seus lucros.

Se você fosse o diretor, como avaliaria o relatório de Minoru? Na hipótese de você, como diretor, enfatizar apenas a produção eficiente e os lucros, o que diria a Minoru? Se você fosse Minoru, e o diretor lhe dissesse que produção e lucros eram os objetivos mais importantes, como defenderia seu relatório?

EXERCÍCIO: ANÁLISE UMA ORGANIZAÇÃO

Certamente, você já teve oportunidade de participar de alguma espécie de organização: clube, quartel, sindicato, grupo de excursão, equipe esportiva, comissão organizadora de festa de formatura ou empresa.

1. Escolha e descreva sucintamente uma dessas organizações.
2. Descreva os objetivos dessa organização, enfatizando quem se beneficiava de sua existência.
3. Descreva os recursos empregados, a divisão do trabalho e os processos de transformação dessa organização.
4. Explique até que ponto essa organização é ou era burocratizada. Descreva principalmente o grau de regulamentação de procedimentos.
5. Explique qual tecnologia a organização empregava, enfatizando a descrição dos conhecimentos necessários para sua operação eficiente.
6. Faça uma descrição do sistema social dessa organização, enfatizando a análise da cultura organizacional.
7. Com base nessa experiência, indique o que você julga mais importante para que uma organização funcione bem.

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E
COMPETITIVIDADE



TÓPICOS DESTES CAPÍTULOS	OBJETIVOS
EFICIÊNCIA	Definir os conceitos de produtividade e qualidade e descrever sua aplicação na administração de organizações.
EFICÁCIA	Explicar os critérios para o planejamento e avaliação do desempenho das organizações em sua relação com o ambiente.
COMPETITIVIDADE	Definir os fatores que influenciam o desempenho da organização em situações de concorrência.

ESTUDO DE CASO: UM BANCO SEM FINS LUCRATIVOS MINICASO: DESPERDÍCIO NOS SUPERMERCADOS EXERCÍCIO: ANÁLISE A EFICIÊNCIA
--

INTRODUÇÃO

O objetivo básico deste capítulo é examinar três critérios básicos de mensuração e avaliação do desempenho das organizações: eficiência, eficácia e competitividade.

Todas as organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos. Todas as pessoas que administram organizações, de qualquer dimensão, são responsáveis pela realização de objetivos e pela forma como os recursos são utilizados. Eficiência e eficácia, como assinalou o capítulo anterior, são os principais critérios para medir e avaliar o desempenho das organizações e também de seus administradores. De forma geral, a eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, e forem utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos aumenta. A eficácia, porém, depende ainda da escolha dos objetivos corretos, o que, por sua vez, depende da compreensão do ambiente e de sua evolução.

Algumas organizações precisam também ser competitivas; elas precisam ser mais eficazes que seus concorrentes. A competitividade é uma grande preocupação num ambiente em que muitas organizações disputam a preferência dos mesmos consumidores e clientes.

EFICIÊNCIA

A eficiência de um sistema depende de como seus recursos são utilizados. Eficiência significa:

- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa.
- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

Eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida de desempenho. O princípio geral da eficiência é o da relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A antítese da eficiência é o desperdício.

Há várias formas específicas de analisar a eficiência de um sistema (ou processo), que se baseiam na avaliação de como os recursos se transformam em resultados. Dois critérios específicos devem ser considerados inicialmente, de forma isolada, para avaliar a eficiência: produtividade e qualidade.

1 Produtividade

O critério mais simples para avaliar a eficiência de um sistema é a produtividade. A produtividade de um sistema é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção),¹ como mostra a Figura 4.1. Todo sistema tem um índice de produtividade, que se verifica com a contagem da quantidade produzida por unidade de recursos.

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{PRODUÇÃO} \quad \text{carro}}{\text{RECURSOS} \quad \text{pessoa} \quad \text{relógio}}$$

Figura 4.1 *Produtividade é a relação entre resultados obtidos e recursos utilizados.*

Por exemplo:

Numa palestra feita em 1993, o presidente da Volkswagen do Brasil mostrou que a Toyota fabricava 40 carros por trabalhador/ano. A Ford atingiu pouco mais de 20, a Mazda pouco menos de 20 e a Volkswagen perto de 15 veículos. A Autolatina, uma associação entre VW e Ford no Brasil, estava no nível de 12 carros por trabalhador/ano. Três anos antes, eram oito. Aumentar esse número era o desafio da produtividade.² Nesse exemplo, a produtividade é medida contando-se a quantidade de carros (produção) que cada trabalhador produz por ano. Trabalhador/ano é a unidade de recursos usada como base para o cálculo da produtividade.

A produtividade pode ser calculada para fatores isolados, como a produtividade da mão-de-obra no exemplo (produção por trabalhador/ano) ou qualquer outro recurso:

- Alunos por professor.
- Vendas por metro quadrado.
- Produção por quilowatt/hora.

A produtividade também pode ser examinada para diversos fatores simultaneamente, calculando-se aumentos de porcentagem.

1. PROKOPENKO, Joseph. *Productivity management*. International Labour Office, 1987. p. 3.
 2. DE SMEDI, Pierre Alain. Cenários futuros da indústria automobilística. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 126-135, out./dez. 1993.

Por exemplo:

Uma fábrica trabalha 1.000 horas para produzir 1.000 peças (uma peça por hora). Com uma mudança no equipamento, a fábrica passa a produzir 2.000 peças em 1.000 horas (duas peças por hora). A produtividade aumentou 100%. O novo equipamento exigiu um aumento no investimento de capital, de 100.000 para 150.000 reais. A produtividade do capital aumentou 33%, de 0,01 (1.000 peças/100.000) para 0,0133 (2.000 peças/150.000). No total, houve um aumento de 66,5%: $(100\% + 33\%) \div 2$.³

De forma geral, quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é. Ao longo de um período, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, porque diminui o volume de recursos empregados. A Figura 4.2. procura ilustrar essa possibilidade.

Produtividade da mão-de-obra

(itens produzidos
por funcionário)

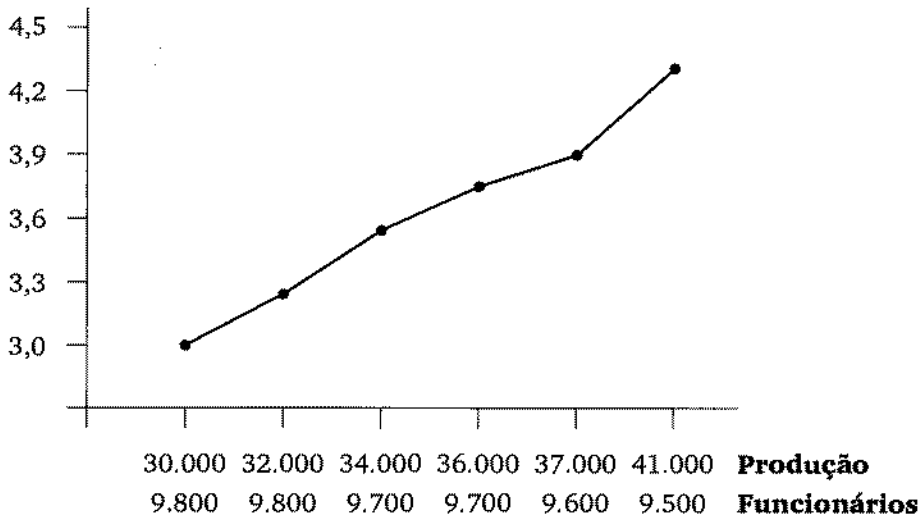


Figura 4.2 Aumento de produtividade da mão-de-obra.

A idéia básica da produtividade tem diversas variações:

- Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados.

3. SPURGE, Lorraine (Org.). *Business encyclopedia*. Knowledge Exchange, 1997. p. 465-466.

- Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de resultados, é mais produtivo aquele que o fizer com menor quantidade de recursos.
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados.
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores.
- A produtividade diminui com o aumento da quantidade de recursos aplicados.

Produtividade é uma das traduções mais conhecidas da idéia de eficiência e muitas vezes as duas palavras são usadas como sinônimos. No entanto, avaliar a eficiência de um sistema por meio da medição de sua produtividade é um critério simples, como foi dito no início deste capítulo, porque não leva em conta o aproveitamento, ou qualidade, dos itens produzidos.

2 Qualidade

Qualidade é um conceito com muitos significados. No contexto do estudo da eficiência, a qualidade representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada. Se houver coincidência, há qualidade de conformidade, ou qualidade de aceitação. Quanto mais alto o número de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos, mais qualidade (e eficiência) o sistema tem. Qualidade planejada e qualidade de aceitação são definidas em seguida.

2.1 Qualidade planejada

É o conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço. Por exemplo: pisar o pedal do freio deve provocar o efeito de diminuir a velocidade e parar o carro; a leitura de uma placa de sinalização na estrada deve possibilitar que o motorista encontre o caminho correto.

2.2 Qualidade de conformidade (ou de aceitação)

É o grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresenta na realidade. O freio tem qualidade de conformidade quando produz o efeito desejado de parar o veículo. A placa de sinalização tem qualidade de conformidade quando contém a informação correta e o motorista encontra o caminho desejado.

Quanto maior a coincidência entre a qualidade planejada e a qualidade de aceitação, mais alta é a qualidade do produto. Um produto ou serviço tem alta qualidade quando está livre de deficiências (atende às especificações).⁴ Ausência de deficiências é um dos significados do conceito de eficiência, quando se leva em conta o aproveitamento dos itens produzidos. Um sistema ou processo é eficiente quando tem alta proporção de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos (Figura 4.3).

$$\text{QUALIDADE DE ACEITAÇÃO} = \frac{\text{QUANTIDADE DE ITENS QUE ATENDEM ÀS ESPECIFICAÇÕES}}{\text{QUANTIDADE TOTAL DE ITENS (PRODUTOS OU SERVIÇOS)}}$$

Figura 4.3 A qualidade do ponto de vista do fornecedor.

Se a qualidade de conformidade não coincide com a qualidade planejada, o produto ou serviço não tem conformidade ou não tem qualidade. É defeituoso ou deficiente, tem defeitos ou deficiências. A Figura 4.4 procura mostrar o que ocorre quando o desempenho é avaliado do ponto de vista da qualidade e não da quantidade produzida. A qualidade e, conseqüentemente, a produtividade, caem conforme diminuí a quantidade de itens aceitos em relação ao total de itens produzidos.

Falta de conformidade, ou falta de qualidade, significa que o produto ou serviço precisa ser refeito. Ou descartado, se for impossível consertá-lo. A falta de qualidade acarreta os custos da não-qualidade, como os seguintes:

- Reclamações e perda de clientes.
- Projeção de imagem pública comprometedora.
- Reposições e consertos que devem ser efetuados sem custo para o cliente, se o produto estiver no período de garantia.
- Retrabalho – consertos efetuados na própria linha de produção.
- Perda de produtos que devem ser descartados porque não podem ser recuperados.

4. Este é um conceito restrito de qualidade. É a qualidade do ponto de vista do produtor ou da engenharia. Um conceito mais amplo será abordado adiante.

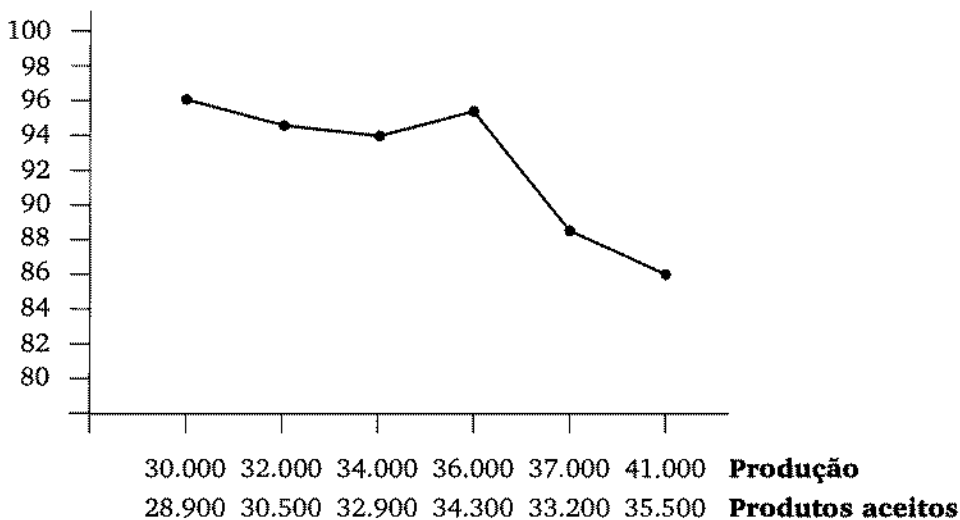
**Qualidade de
aceitação (%)**

Figura 4.4 *Diminuição da qualidade.*

- Custos de defesa em tribunais quando os consumidores ou os poderes públicos promovem ações judiciais contra os fornecedores de produtos ou serviços defeituosos.

Todos esses custos da não-qualidade representam desperdícios que podem ser evitados. Os sistemas que produzem esses custos são ineficientes. Minimizar as variações que ocorrem no processo de fornecer produtos e serviços, mantendo a qualidade sob controle, é um objetivo básico no processo de aumentar a eficiência.

3 Medidas combinadas de eficiência

Produtividade e qualidade combinam-se para gerar várias medidas de eficiência.

3.1 Uma primeira forma de avolior a eficiência de um processo é considerar simultaneamente o produtividade e o qualidade de seus resultados

As informações da Figura 4.5 mostram que a produtividade mais alta está nos processos produtivos 2 e 4, em que cada pessoa produz 20 unidades. São, porém, os processos mais ineficientes do conjunto, pois apenas metade da produção é aceita. Os processos 1 e 3 são os mais eficientes do conjunto. Todos os itens produzidos são aceitos.

	PROCESSO 1	PROCESSO 2	PROCESSO 3	PROCESSO 4
Pessoas	10	10	20	20
Quantidade produzida	100	200	300	400
Qualidade de aceitação	100%	50%	100%	50%
Produtividade	1/10	1/20	1/15	1/20

Figura 4.5 *Produtividade e qualidade em quatro processos produtivos.*

Portanto, a qualidade de aceitação torna-se sinônimo de eficiência do processo. Os processos mais eficientes são os que conseguem obter mais rendimento de cada unidade de recurso e, ao mesmo tempo, aproveitar ao máximo os resultados. Se os resultados forem produzidos da maneira certa, o processo é eficiente, não importa qual a quantidade produzida.

3.2 O desempenho eficiente do processo está associado também o outras unidades de recursos, como o tempo. Eficiência significa também produzir resultados corretos no menor tempo possível ⁵

A Figura 4.6 mostra o que acontece quando o fator tempo é considerado. Quando os resultados são iguais ou similares, o processo mais eficiente é o que produz os melhores resultados no menor tempo possível.

5. PROKOPENKO, Joseph. *Productivity management*. International Labour Office, 1987. p. 4.

	PROCESSO 1	PROCESSO 2	PROCESSO 3	PROCESSO 4
Quantidade produzida	100	100	100	100
Qualidade de aceitação	100%	100%	100%	100%
Horas para produzir uma unidade	4	2	2	1
Produção por hora	1/4	1/2	1/2	1

Figura 4.6 *Eficiência avaliada em função do tempo.*

Eficiência em função do tempo não significa trabalhar apressadamente ou tentar realizar a tarefa no menor tempo possível. O resultado pode ser o inverso. Trabalho apressado pode causar fadiga e erros. A produtividade aumenta a princípio, mas diminui à medida que o tempo passa. Por essa razão, todas as tarefas que exigem concentração ou a aplicação das aptidões físicas (força, acuidade visual, destreza manual) devem ser feitas com intervalos de descanso.

4 Valor-padrão

A eficiência também pode ser avaliada pela comparação entre um valor ideal e um valor real de desempenho, seja de produção ou consumo de recursos. Para determinar qual a eficiência de um processo, pode-se também comparar o valor-padrão (ou ideal) com o valor real de consumo de recursos, ou de aplicação de esforço ou de produção de resultados.

Por exemplo: se o tempo-padrão para realizar uma tarefa é de 60 minutos, e você consegue concluí-la em 30 minutos, você tem o dobro da eficiência-padrão.

EFICÁCIA

O museu das organizações está cheio de histórias de eficiência. São os restos fossilizados das empresas que fabricavam máquinas de escrever, discos de vinil, calculadoras mecânicas e outros produtos que foram superados pela evolução da tecnologia, por um concorrente mais apto ou pela mudança de preferências dos

consumidores. São também histórias de profissões que se tornaram obsoletas, como os perfuradores de cartões, torneiros mecânicos ou os programadores de produção. Por mais que essas empresas e profissões fossem eficientes, perderam a razão de ser e sua eficácia, sua capacidade de resolver problemas. Não adianta muito produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos.

A diferença entre eficiência e eficácia pode ser ilustrada pela história das duas principais empresas automobilísticas do mundo: Ford e General Motors. Embora Henry Ford fosse um mestre da eficiência, foi a GM que se transformou na maior e mais bem-sucedida empresa do ramo. Esse desempenho é o resultado de sua orientação para o mercado e não apenas para o processo produtivo. Enquanto a Ford tinha uma estratégia de fazer eficientemente o mesmo carro, a GM orientou-se para fazer um carro para cada tipo de cliente.

Eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados. Eficácia significa:

- Grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos (Figura 4.7).
- Capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema.
- Fazer as coisas certas.
- Sobrevivência.

$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{OBJETIVOS}}$$

Figura 4.7 *Eficácia é a relação entre resultados e objetivos.*

Para avaliar o grau de eficácia de um sistema, é necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados de fato alcançados.

Os objetivos relevantes para a idéia de eficácia relacionam-se com o ambiente da organização. Compreender o ambiente, suas necessidades, desafios e oportunidades é uma habilidade de vital importância para quem administra organizações.

1 Organizações e o ambiente

O ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantêm qualquer espécie de relação (Figura 4.8). As pessoas e as organizações que têm influência direta sobre a organização, ou dela recebem alguma influência direta, ou têm algum interesse em seu funcionamento, são os chamados *stakeholders*. Clientes, contribuintes, funcionários, membros da comunidade e acionistas são os principais *stakeholders*, porque são mais diretamente afetados pela eficácia e eficiência (ou falta delas) da organização. Em última instância, os *stakeholders* são as pessoas mais diretamente interessadas ou envolvidas no desempenho da organização.



Figura 4.8 A organização e seu ambiente.

1.1 Recompensas por contribuições

Toda organização tem uma razão de ser, que nasce do papel que cumpre no ambiente, por meio do fornecimento de produtos e serviços para o mercado

(clientes, consumidores ou usuários). Se o produto ou serviço é capaz de atender a necessidades, o mercado o comprará. Comprando, o mercado faz uma troca com a organização, fornecendo-lhe sua receita de vendas. A receita de vendas é a contribuição que o mercado dá para a empresa, em troca de uma recompensa. Essa troca de recompensas por contribuições permite que a organização se mantenha e que o mercado atenda a suas necessidades.

Com cada um dos outros *stakeholders*, a organização mantém alguma outra espécie de troca de recompensas por contribuições. Na Figura 4.9, estão resumidos os principais tipos de trocas realizadas entre a organização e seus *stakeholders*.

STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÃO FORNECIDA À ORGANIZAÇÃO	RECOMPENSA RECEBIDA DA ORGANIZAÇÃO
Acionistas, proprietários, investidores	Capital	Retorno sobre o investimento
Empregados	Trabalho, conhecimento, experiência	Condições de trabalho, remuneração, benefícios, auto-realização, carreira etc.
Fornecedores	Matéria-prima, peças e componentes, energia, transporte e outros fatores de produção	Fonte de rendimento, mercado
Governo e sociedade	Infra-estrutura social, legal, econômica e material	Taxas, impostos, contribuições, proteção do meio ambiente
Clientes, consumidores, usuários, contribuintes, mercado	Compra de produtos e serviços, receitas de vendas	Preço, qualidade, disponibilidade de produtos e serviços

Figura 4.9 Contribuições e recompensas de diferentes stakeholders.

Uma forma de estudar a eficácia consiste em analisar as relações de troca entre as recompensas que os *stakeholders* recebem e as contribuições que a organização recebe. Quanto maior a coincidência de interesses entre os dois lados, mais eficaz a organização e maior sua capacidade de sobrevivência. Assim, uma organização eleva a probabilidade de ser eficaz e sobreviver à medida que fornece

produtos e serviços de que o ambiente precise. De forma geral, a eficácia aumenta quando a relação de troca é positiva para todos os *stakeholders*.

1.2 Troca de energia

As relações entre a organização e seu ambiente não se restringem à troca de recompensas e contribuições entre a organização e seus *stakeholders*. Com todos os outros segmentos do ambiente, a organização mantém alguma forma de troca de energia. Portanto, outra forma de estudar a eficácia consiste em analisar essa troca de energia, esquematizada na Figura 4.10.⁶

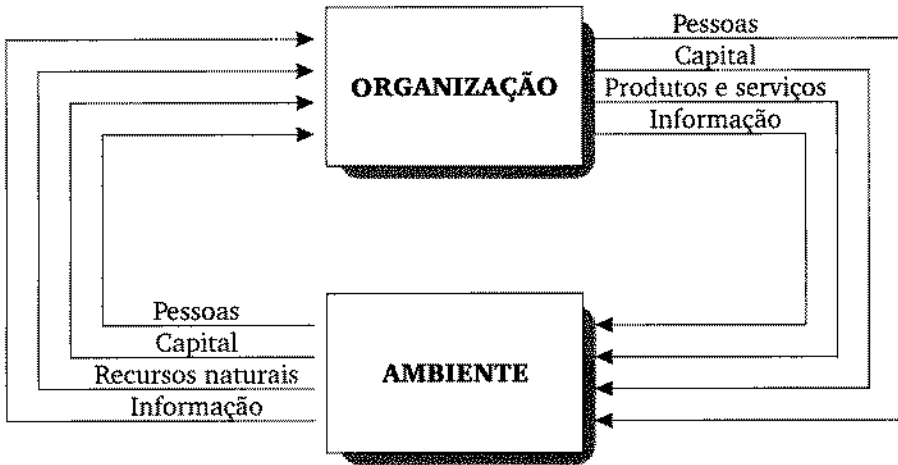


Figura 4.10 Ciclo de troca de energia da organização com o ambiente.

1.2.1 Entrada de energia

O ambiente fornece energia para a organização funcionar por meio de recursos de todos os tipos. Uma organização pode ser eficaz desde que haja disponibilidade dos recursos necessários, desde matérias-primas até habilidades e competências de pessoas, passando por capital e informação. A eficácia também depende da capacidade de a organização antecipar, acompanhar e definir estratégias para lidar com as seguintes influências que o ambiente exerce:

6. Figura adaptada de KEUNING, Doede. *Management*. Londres : Pitman, 1998. p. 96.

- a. *Influências tecnológicas*: evolução do conhecimento, disponibilidade de novas máquinas, equipamentos e processos, automação, melhora das qualificações da mão-de-obra etc.
- b. *Influências sociais*: mudanças na composição etária da população, nível educacional, hábitos, valores e preferências, estrutura de poder na sociedade etc.
- c. *Influências econômicas*: poder aquisitivo, distribuição da renda, taxa de emprego, disponibilidade de capital, situação do mercado, concorrência etc.
- d. *Influências políticas*: legislação, política industrial, taxação, subsídios etc.

1.2.2 Saída de energia

Processando os recursos, as organizações os devolvem na forma de produtos e serviços. Também são produzidos muitos outros resultados, alguns deles involuntários e indesejáveis:

- a. Pessoas com aumento de qualificações, em virtude de treinamento e experiência profissional.
- b. Retorno sobre o investimento de acionistas e investidores.
- c. Salários.
- d. Impostos, taxas e contribuições.
- e. Acidentes de trabalho.
- f. Poluição do meio ambiente.
- g. Consumo de recursos naturais.

A eficácia varia com o tempo, porque os ambientes não são estáticos. Para ser eficaz, um sistema deve alcançar e manter um estado de equilíbrio dinâmico, que é a capacidade de ajustar-se continuamente às mudanças do ambiente. A sobrevivência de uma organização num ambiente em mudança é uma medida de sua eficácia.

COMPETITIVIDADE

Competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si, disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra. Há várias empresas que querem vender seus automóveis, sabonetes e computadores. A mais eficaz é aquela

que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes, e obter lucro e sobreviver com isso.

Para serem eficazes, quando há concorrência, as empresas precisam ser competitivas. Para serem competitivas, as empresas precisam ter desempenho melhor que outras que disputam os mesmos clientes. Uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes (a chamada vantagem competitiva), que a faz ser preferida pelos clientes ou mais apta em alguma forma de relacionamento com o ambiente.

Competitividade é um critério extremamente importante de desempenho. Globalização, privatização e abertura das economias nacionais à concorrência estrangeira são algumas das forças que impelem as organizações a serem competitivas. Num ambiente onde há concorrentes, sem competitividade não se sobrevive.

São inúmeras as vantagens competitivas que uma empresa pode ter. As mais importantes são: qualidade, custo baixo, velocidade, inovação e flexibilidade,⁷ resumidas na Figura 4.11. Alcançar essas vantagens competitivas depende do entendimento e da correta aplicação dos conceitos de eficiência e eficácia. A seguir, serão analisados cinco fatores da competitividade: qualidade, custo, velocidade, inovação e flexibilidade.

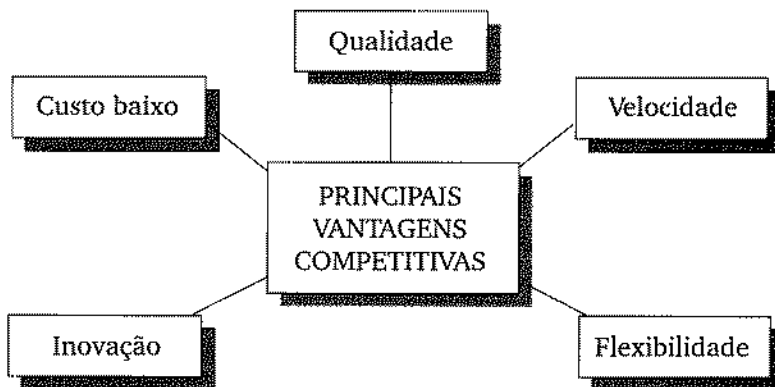


Figura 4.11 Principais vantagens competitivas.

1 Qualidade

Neste capítulo, a qualidade já foi definida como a coincidência entre as especificações e o produto. Essa é a definição da qualidade do ponto de vista da en-

7. SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo : Atlas, 1993.

genharia ou do produtor, não do cliente. Quando a competitividade é considerada, a inclusão do cliente na definição da qualidade torna-se prioritária. Qualidade passa a ser mais do que fazer produtos sem defeitos de fabricação. Qualidade, agora, significa fornecer o produto ou serviço certo, que atende às necessidades específicas dos clientes. As especificações do produto ou serviço certo foram planejadas de maneira a atender aos interesses de um mercado ou cliente e, ao mesmo tempo, às necessidades econômicas da organização que o fornece. Um produto ou serviço planejado assim tem qualidade de projeto. Certos produtos têm qualidade de projeto tão elevada que encontram grande receptividade e tornam-se clássicos no mercado. Canetas esferográficas, barbeadores descartáveis, computadores pessoais e interfaces gráficas são exemplos do conceito de qualidade de projeto.

Um produto pode ter qualidade de projeto e defeitos de fabricação, ou vice-versa. O produto que apresenta os dois atributos ao mesmo tempo, qualidade de projeto e qualidade de aceitação, tem adequação ao uso.

O problema de administrar a qualidade, portanto, não se resume a planejar o produto certo ou fazê-lo corretamente na linha de produção. Esses dois objetivos precisam ser perseguidos simultaneamente, se uma empresa pretende ser competitiva.

2 Custo

Competitividade com base em custo significa que a empresa tem uma estrutura eficiente de utilização de recursos e consegue oferecer produtos e serviços a preços atraentes para o consumidor. Bom, bonito e barato é a expressão popular desse conceito. Para muitos consumidores, o preço baixo é uma vantagem a ser aproveitada, especialmente no caso de produtos e serviços de qualidade comparável.

A importância do custo como fator de competitividade coloca a eficiência no alto da lista das prioridades da administração. A redução de custos está associada à diminuição do volume de recursos aplicados no processo produtivo. Em especial, cortes de mão-de-obra. Entretanto, a competitividade com base no custo é uma vantagem que pode ser obtida não pela eliminação ou redução de recursos, mas pela eliminação de desperdícios e outras técnicas, como racionalização do trabalho e redesenho de processos.

2.1 Eliminação de desperdícios

O desperdício é a matriz da ineficiência. É o que ocorre quando:

- Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo.
- Consomem-se recursos e nenhum objetivo é realizado.
- Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

Eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço. Agregação de valor é a contrapartida da eliminação de desperdícios. É, também, um dos conceitos mais importantes da administração moderna (Figura 4.12).

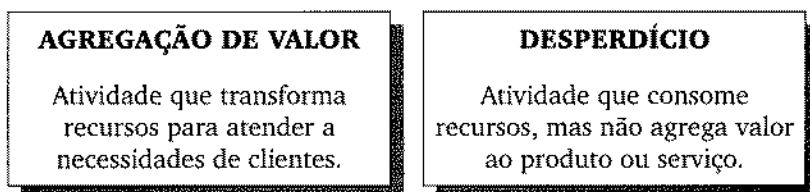


Figura 4.12 *Agregação de valor é minimização do desperdício.*

Após eliminados ou reduzidos ao mínimo indispensável os desperdícios, o que resta é atividade ou esforço que agrega valor ao produto. Agregar valor significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto. São as operações de transformação de materiais e componentes. Um produto fabricado ou serviço prestado sem desperdícios tem o máximo possível de valor agregado para o cliente. Assim, a eliminação de desperdícios diminui os custos de produção, sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

2.2 Racionalização do trabalho

A racionalização do trabalho é uma técnica específica que busca aumentar a eficiência por meio da simplificação dos movimentos e minimização do tempo necessário para realizar tarefas. As atividades de racionalização do trabalho são realizadas por meio de um procedimento com três passos:

- a. Uma tarefa é observada e estudada crítica e sistematicamente, para permitir a identificação de aprimoramentos necessários. A atividade, em geral, é cronometrada e os passos necessários para realizá-la são descritos e analisados.
- b. Com base na análise crítica da tarefa, entendimento de sua lógica e eventual comparação com outras formas mais eficientes de fazê-la, desenvolve-se uma alternativa mais racional e eficiente.

- c. A alternativa mais eficiente é implantada, por meio da alteração dos movimentos e eventualmente da substituição de máquinas e equipamentos.

A racionalização do trabalho enfoca tanto o posto de trabalho individual como as atividades realizadas por grupos de pessoas ou unidades diferentes da mesma organização. Modificações do arranjo físico, alterações nos postos de trabalho, estudos de organização e métodos, mudanças de procedimentos e redivisão das tarefas são formas de racionalizar o trabalho.

2.3 Redesenho de processos

Enquanto a racionalização do trabalho e a eliminação de desperdícios procuram melhorar continuamente um processo existente, a fim de aumentar sua eficiência, o redesenho de processos (ou reengenharia) procura criar um processo totalmente novo e mais eficiente, com o uso inteligente da tecnologia da informação. A idéia básica da reengenharia é a reinvenção da empresa.

Alguns exemplos importantes de redesenho de processos são os seguintes:

- Substituição do atendimento personalizado dos armazéns pelo auto-serviço dos supermercados, nos anos 40.
- Substituição do atendimento personalizado nas agências bancárias pelo auto-serviço por meio de computador.
- Substituição do processo de montar o veículo, peça por peça, pela montagem de conjuntos acabados, fornecidos por consórcios de fornecedores.

3 Velocidade

Competitividade com base na velocidade (ou no tempo) significa que a empresa é capaz de atingir um resultado antes que outros. Chegar primeiro é a essência da disputa, mesmo que isso signifique certo desperdício de recursos. Nas corridas de automóveis, um objetivo é reduzir o tempo no *pit-stop* ao mínimo. Para isso, são empregadas mais de 10 pessoas altamente especializadas, para trocar os pneus e encher o tanque. Apesar do desperdício, e da aparente ineficiência, o processo é altamente adequado ao objetivo.

A competitividade com base no tempo tem vários focos. Os dois mais importantes são a velocidade na chegada ao mercado e a redução do tempo de ciclo.

3.1 Redução do tempo de ciclo

Tempo de ciclo é aquele que transcorre entre o início e o fim de qualquer operação.⁸ É o tempo que transcorre entre uma encomenda e o produto ou serviço ser fornecido, ou entre o início e o fim da montagem de um produto. Tempos de ciclo maiores significam esperas em outras fases de um mesmo processo, mais despesas e cliente insatisfeito com a demora. Um fator importante para a competitividade consiste em diminuir ou manter o tempo de ciclo dentro de um padrão mínimo. Por exemplo, McDonald's procura entregar o sanduíche no máximo um minuto depois de você fazer o pedido.

3.2 Chegada ao mercado

Uma empresa pode ser competitiva chegando primeiro ao mercado. Chegar primeiro ao mercado significa ganhar o cliente em primeiro lugar. Para isso, a empresa deve reduzir o tempo de ciclo de desenvolvimento de produtos. Tão importante é o desenvolvimento rápido de produtos, que uma técnica foi criada especialmente para isso. É a engenharia simultânea, que consiste em projetar um produto usando equipes multidisciplinares (e multifuncionais). Essas equipes aceleram o processo de criar novos produtos e também o processo de fabricá-los em série.

4 Inovação

Inovação significa a capacidade de apresentar novos produtos e serviços. Produtos e serviços inovadores dão sustentação à empresa nas relações com seus clientes atuais e potenciais. Como os produtos e serviços não duram para sempre, a inovação (em geral, combinada com a velocidade) é um fator de competitividade. Por exemplo, alguém descobriu que uma parte importante das decisões de compra é tomada dentro do próprio ponto-de-venda. Por isso, as farmácias e os supermercados colocaram produtos (como barbeadores ou sabonetes) perto das caixas. Outro exemplo: uma companhia aérea teve a idéia de oferecer milhagem grátis para os passageiros freqüentes. Essas idéias inovadoras foram logo copiadas. Como a inovação de hoje é o conceito trivial de amanhã, a busca de novas idéias é mais que um fator de competitividade. É uma condição para a sobrevivência.

8. Também tempo de processamento ou tempo de fluxo. Em inglês: *lead time*.

5 Flexibilidade

Flexibilidade significa a capacidade de adaptar um sistema produtivo para fornecer diferentes produtos e serviços. É um conceito que surgiu na indústria automobilística, quando o sistema Toyota de produção foi criado. Nas empresas tradicionais, o sistema produtivo era montado para fazer um único produto durante um longo período.⁹ Quando há demanda constante por grandes volumes desse produto, o sistema é eficiente. Quando há demanda por pequenas quantidades de diferentes produtos, o sistema mais eficiente é o que consegue converter-se rapidamente para fabricá-los. Depois que a indústria japonesa inventou o conceito de mudança rápida de equipamentos, a flexibilidade tornou-se um fator de eficiência e flexibilidade.

Embora desenvolvido para sistemas fabris, o conceito de flexibilidade universalizou-se para abranger qualquer tipo de sistema de fornecimento de bens ou serviços.

ESTUDO DE CASO: UM BANCO SEM FINS LUCRATIVOS ¹⁰

O primeiro banco do povo surgiu na Índia no final dos anos 70, criado pelo economista Muhammad Yunuf, professor da Universidade de Chittagong. Ele emprestou dinheiro a camponeses atormentados por um agiota. Quando recebeu o principal e os juros, tentou convencer o banco no qual tinha conta a emprestar dinheiro aos pobres. Com a recusa do banco, passou a tomar e fornecer empréstimos com seu patrimônio pessoal. Em 1983, criou o Graneen Bank, que passou a ser copiado em todo o mundo. Bill Clinton, presidente dos Estados Unidos, fundou um quando era governador do Arkansas.

O Banco do Povo de Santo André, cidade da Grande São Paulo, foi criado em 1998, autorizado pelo Banco Central como associação civil sem fins lucrativos. Seu capital inicial era de R\$ 500 mil, sendo R\$ 400 mil da Prefeitura e o restante de sócios mantenedores (Associação Comercial e Industrial de Santo André) e sindicatos de Metalúrgicos, de Bancários e das Transportadoras de Cargas. Para 1999, previa-se o aporte de R\$ 1 milhão da Comunidade Européia, R\$ 400 mil da Prefeitura e R\$ 500 mil do BNDES.

O Banco do Povo de Santo André oferece empréstimos de R\$ 300 a R\$ 5 mil. A taxa de juros (4%) é suficiente para cobrir os custos operacionais. Em quatro meses, o Banco emprestou quase metade de seu capital inicial. O dinheiro ainda não emprestado fica numa conta de renda fixa da Caixa Econômica Federal.

9. Sistemas "dedicados", ou de propósito único.

10. Adaptado de *Gazeta Mercantil*, matéria de Márcio Venciguerra, 13 out. 1998, Caderno Grande São Paulo, p. 1.

A curto prazo, o objetivo do Banco é ajudar empresas, formais ou não, a sobreviver num ambiente de juros altos e recessão. Dos R\$ 240,54 mil emprestados, 67% foram para empresas formais e 72% para capital de giro. O valor médio dos empréstimos é de R\$ 2,23 mil. O papel do Banco, a longo prazo, é inserir os excluídos na economia. A criação de empresas entre os excluídos começaria a ser apoiada em 1999.

Em Santo André, 312 moradores cadastraram-se no Banco. Desses, 146 foram aprovados, após pesquisa em instituições de proteção ao crédito. O Banco do Povo não oferece crédito fácil. A seleção dos clientes é criteriosa.

Os Bancos do Povo costumam ter inadimplência zero. Não obstante isso, o Banco de Santo André não conseguiu estabelecer a forma de garantia que caracteriza essa instituição: o aval solidário. Em lugar das garantias exigidas pelos bancos comerciais, um grupo de cinco clientes responsabiliza-se pelo volume total de crédito. Se um deles não pagar, os outros quatro assumem a dívida. Apenas um grupo solidário foi formado. A maioria dos outros clientes preferiu recorrer a avalistas.

Mais importante que as garantias oferecidas pelos clientes, o Banco leva em conta a capacidade de os projetos vingarem e os efeitos sociais dos investimentos. Os agentes de crédito do Banco, responsáveis pela análise das propostas, buscam projetos de empresas com mais de seis meses de atuação, que gerem renda e vagas.

Questões

1. Em sua opinião, o conceito de competitividade aplica-se ao Banco do Povo? E, de forma geral, às instituições sem finalidade lucrativa? Se sim ou não, por quê?
2. Se você acha que o conceito de competitividade se aplica, quais critérios, entre os apontados neste capítulo, podem ser utilizados na avaliação de desempenho do Banco do Povo (qualidade, custo, velocidade, inovação, flexibilidade)?
3. Considere alguns índices de eficiência usados por bancos comerciais, como lucro líquido por funcionário e retorno sobre o patrimônio líquido. Em sua opinião, esses índices se aplicam ao Banco do Povo?
4. Como se pode avaliar a eficácia do Banco do Povo?

MINICASO: DESPÉRDÍCIO NOS SUPERMERCADOS ¹¹

As perdas dos supermercados brasileiros na venda de frutas, legumes e verduras chega a 4 bilhões de reais por ano. Na prática, significa que dos 55 milhões de toneladas produzidos no país, 13 milhões vão para o lixo, ou seja, cerca de 24% da colheita. Nos países da Europa e nos Estados Unidos, as perdas com esses produtos representam entre 7 e 8% das compras das redes. Em cinco anos, a associação dos supermercados brasileiros acredita que as lojas já estarão operando com percentual mais próximo de 10%. O trabalho para reduzir o desperdício, segundo a associação, tem de envolver desde a produção até a distribuição dos produtos. O presidente da associação acredita que, se a Ceagesp (entrepósito atacadista distribuidor de produtos) abrir no final de semana, as sobras diminuirão. Além disso, as perdas serão menores se as embalagens forem apropriadas.

Com base no estudo dos princípios da eficiência, e em sua experiência pessoal, indique que medidas poderiam ser postas em prática pelos supermercados para reduzir o desperdício com os hortifrutícolas. Se possível, visite um supermercado a título de pesquisa para realizar este exercício.

EXERCÍCIO: ANALISE A EFICIÊNCIA

Compare as duas empresas cujos dados se encontram a seguir, para cinco anos. Com base nos conceitos e técnicas apresentados no início deste capítulo, identifique: (a) em que ano cada uma foi mais eficiente e (b) qual a mais eficiente das duas.

EMPRESA A				EMPRESA B			
Produção anual	Aceitação	Funcionários	Investimento	Produção Anual	Aceitação	Funcionários	Investimento
10.000	98%	100	100.000	15.000	98%	120	130.000
11.000	97%	95	100.000	15.000	99%	110	130.000
11.500	95%	92	100.000	15.000	99%	115	115.000
11.800	98%	90	100.000	16.000	100%	118	100.000
12.500	96%	85	100.000	16.500	100%	120	120.000

11. Folha de S. Paulo, 15 maio 1998, Caderno Dinheiro, p. 3.

5

PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
COMO DEFINIR DECISÕES	Definir decisões como escolhas que procuram resolver problemas e aproveitar oportunidades.
TIPOS DE DECISÕES	Classificar as decisões de acordo com diferentes critérios.
PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Descrever quatro etapas do processo de analisar problemas e tomar decisões.
MODELO RACIONAL E MODELO INTUITIVO DE DECIDIR	Explicar como a informação e a opinião se combinam em dois tipos principais de modelos de decisão.
FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DECISÓRIO	Descrever a influência de diversos fatores sobre o modo como o tomador de decisões resolve problemas.
PROBLEMAS NO PROCESSO DECISÓRIO	Descrever os principais problemas que afetam negativamente a qualidade das decisões.
ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Indicar uma forma sistemática de analisar situações para aumentar a qualidade do processo decisório.

ESTUDO DE CASO: JEFFERSON DO BRASIL

MINICASO: ANTICONCEPCIONAL DE FARINHA

EXERCÍCIO: ESCOLHA DE UMA SEDE PARA AS OLIMPÍADAS

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo examinar o processo de tomar decisões, as habilidades e as técnicas que são importantes usar em cada fase desse processo. Também irá analisar algumas dificuldades que se apresentam ao longo do processo e que produzem decisões de má qualidade.

O processo de tomar decisões, como parte do trabalho dos administradores, foi destacado por diversos praticantes e estudiosos da administração. Em capítulos anteriores, foram analisados diversos autores, como Fayol, Mintzberg, Luthans e Stewart, que propuseram a idéia de que o processo decisório é um ingrediente fundamental da tarefa de administrar. Suas proposições evidenciam que o processo decisório deve ser estudado como forma não apenas de compreender o trabalho gerencial, como também de preparar pessoas para desempenhar qualquer espécie de tarefas da administração.

Na seleção de *trainees* e estagiários, futuros gerentes, muitas organizações procuram avaliar a aptidão dos candidatos para analisar e resolver problemas, individualmente e em grupo. Esse é um indício a mais da importância da capacidade de tomar decisões corretas para o trabalho dos gerentes.

Por causa dessa importância, o processo de tomar decisões firmou-se como disciplina com vida própria dentro do campo da administração. Diversas técnicas foram desenvolvidas para ajudar os gerentes e outros profissionais nesse aspecto de seu trabalho.

COMO DEFINIR DECISÕES

Decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades. Tomar decisões para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades é um ingrediente importante do trabalho de administrar. Muito do que os gerentes fazem é resolver problemas e enfrentar outros tipos de situações que exigem escolhas.

Os problemas podem ser definidos de diversas maneiras. Com palavras diferentes, todas as definições exprimem a mesma idéia básica: um problema é uma situação que provoca frustração, irritação, interesse ou desafio. Uma oportunidade pode ser vista da mesma forma; é uma situação que cria interesse e sensação de desafio por causa da expectativa de recompensa. A Figura 5.1 sintetiza as principais situações que se caracterizam como problemas e oportunidades que exigem decisões.

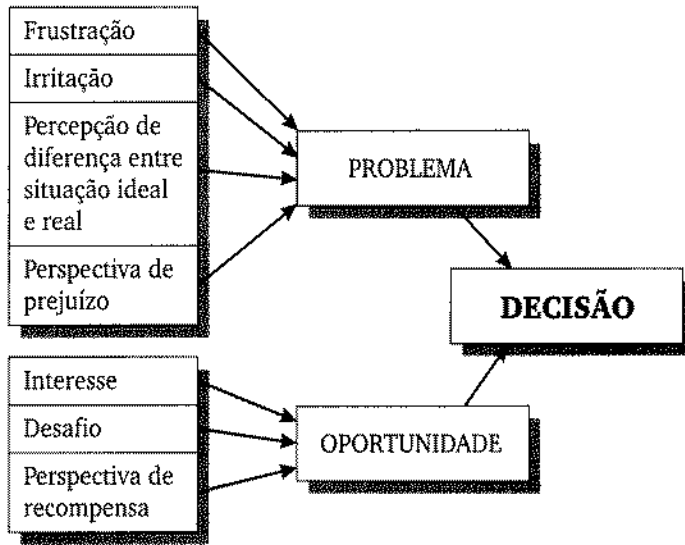


Figura 5.1 *Decisões são escolhas que procuram resolver problemas e aproveitar oportunidades.*

Eis alguns exemplos de situações que apresentam problemas e oportunidades:

- A empresa tem desempenho fraco diante da concorrência. Sua administração pretende ter uma vantagem competitiva em alguma de suas formas de relacionamento com o mercado.
- Há conflitos entre as áreas de produção e marketing. As duas áreas deveriam trabalhar em regime de cooperação.
- A empresa pretende expandir as operações e tem capital suficiente.
- A empresa desenvolveu um novo produto e pode explorar novos mercados.

Os exemplos mostram situações que exigem uma decisão, solução ou algum tipo de ação para:

- a. Passar de uma situação presente, em que há alguma dificuldade, para outra, em que a dificuldade foi eliminada ou minimizada. Esta definição está estreitamente ligada ao processo de planejamento.
- b. Remover os obstáculos que dificultam a realização de um objetivo.
- c. Fazer escolhas que permitam enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

O processo decisório é a seqüência de etapas que vai desde a identificação da situação até a escolha e colocação em prática da ação ou solução. Quando a decisão é colocada em prática, o ciclo se fecha. Uma decisão que se coloca em prática cria uma nova situação, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas. A Figura 5.2 ilustra as quatro etapas principais do processo decisório. A análise dessas etapas será aprofundada na página 148.

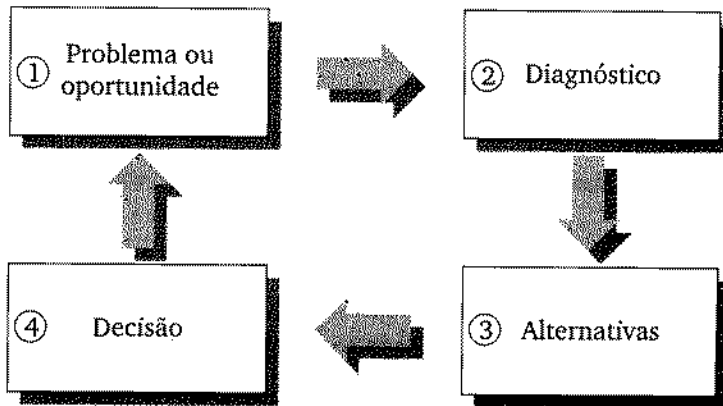


Figura 5.2 O processo decisório (ou processo de resolução de problemas).

TIPOS DE DECISÕES

Os problemas e as situações variam muito em termos de natureza, urgência, impacto sobre a organização e outros fatores. Por isso, as decisões podem ser classificadas de diferentes maneiras. A classificação das decisões de acordo com as situações a que se aplicam permite aos gerentes definir quanta energia e tempo dedicar a cada uma delas. A Figura 5.3 resume as principais formas de classificar decisões, que serão analisadas em seguida.

Programadas	Aplicam-se a problemas repetitivos.
Não programadas	Aplicam-se a problemas que não são familiares.
Estratégicas	Escolhem objetivos para a organização.
Administrativas	Colocam decisões estratégicas em prática.
Operacionais	Definem meios e recursos.
Individuais	São tomadas unilateralmente.
Coletivas	São tomadas em grupo.
Satisfatórias	Qualquer alternativa serve.
Maximizadas	Procuram o melhor resultado possível.
Otimizadas	Equilibram vantagens e desvantagens de diversas alternativas.

Figura 5.3 Principais tipos de decisões.

1 Decisões programadas e decisões não programadas

As decisões podem ser classificadas, em primeiro lugar, em dois tipos, de acordo com o grau de familiaridade da organização com as situações: programadas e não programadas.¹

1.1 Decisões programadas

As decisões programadas aplicam-se a problemas que são familiares ou repetitivos. São decisões que resolvem os problemas recorrentes, que acontecem todos os dias e exigem as mesmas decisões e soluções a cada ocorrência.

Por exemplo:

- Procedimentos rotineiros para lidar com manutenção de máquinas e equipamentos, variações nos processos produtivos e fornecimento de produtos e serviços.
- Instruções para lidar com solicitação de crédito por parte de clientes.
- Procedimentos para atender a acidentes de trânsito.
- Técnicas e normas para elaborar programas de produção de acordo com as encomendas dos clientes.
- Renovação das assinaturas vencidas de uma publicação.

1. SIMON, H. A. *The shape of automation for man and management*. New York : Harper & Row, 1965.

Não é necessário nem possível desenvolver processos decisórios específicos para cada ocorrência de um problema repetitivo como esse. Uma vez que a organização aprenda a lidar com ele, a experiência permite desenvolver uma solução padronizada, que é a decisão programada. As decisões programadas são chamadas procedimentos, rotinas, políticas e planos.

1.2 Decisões não programadas

Outros problemas, ao contrário dos problemas repetitivos e rotineiros, não podem ser resolvidos por meio de decisões programadas. São os problemas com os quais a organização não tem qualquer familiaridade ou experiência, ou que se apresentam de forma diferente a cada ocorrência.

Por exemplo:

- Chegada de um concorrente mais competitivo.
- Esgotamento de uma fonte de matéria-prima.
- Quebra ou perda de um equipamento de difícil reposição.
- Comercialização de grande quantidade de um produto com uma peça defeituosa, que pode provocar acidentes ou prejuízos aos compradores.

Problemas assim são invulgares e precisam de soluções ou decisões sob medida, decisões não programadas, desenvolvidas uma a uma. Essas decisões dependem, em grande parte, de habilidades e de processos sistemáticos de análise e resolução de problemas.

2 Decisões estratégicas, administrativas e operacionais

Outra forma de estudar as decisões consiste em classificá-las de acordo com sua natureza, o nível hierárquico em que são tomadas e seu impacto sobre a organização. Esses critérios permitem classificar as decisões em três tipos: estratégicas, administrativas ou táticas, e operacionais.²

2.1 Decisões estratégicas

As decisões estratégicas compreendem as grandes escolhas de objetivos organizacionais e meios para realizá-los.

2. KEUNING, Doede. *Management*. Londres : Pitman, 1998, p. 27-28.

Por exemplo:

- Definição dos produtos e serviços a serem oferecidos pela organização.
- Definição de negócio e missão.
- Escolha de mercados em que atuar.
- Decisões sobre investimentos e procura de fontes de financiamentos etc.

Normalmente, essas decisões são tomadas no nível hierárquico mais alto, porque afetam a organização inteira. A alta administração, embora sendo a responsável final pelas decisões estratégicas, pode recorrer a funcionários de outros níveis, como fonte de informação ou como participantes ativos do processo.

As decisões estratégicas caracterizam-se por elevado grau de incerteza, especialmente quando se trata de situações competitivas. Com muita frequência, são decisões não programadas.

2.2 Decisões administrativas ou táticas

As decisões administrativas são as que se referem aos meios de colocar em prática as decisões estratégicas. A necessidade de tomar decisões administrativas pode surgir também dos níveis inferiores.

Por exemplo:

- Seleção e implantação de estrutura organizacional.
- Definição de fluxos de informação dentro de uma unidade e entre diferentes unidades da organização.
- Delegação de autoridade a grupos autogeridos de trabalho.
- Seleção, aquisição e organização de meios físicos, como instalações, funcionários, máquinas e equipamentos etc.

Normalmente, as decisões táticas são tomadas no nível dos gerentes intermediários, que podem, da mesma forma como os executivos, recorrer a seus funcionários operacionais como participantes.

2.3 Decisões operacionais

As decisões operacionais abrangem a definição de meios e recursos para a execução de atividades. Normalmente, são tomadas e realizadas no nível dos gru-

pos operacionais de trabalho. Podem ser também tomadas no nível dos gerentes intermediários e dos executivos, se isso não resultar em sobrecarga de trabalho e desvio dos assuntos estratégicos e administrativos. As decisões operacionais resolvem problemas do dia-a-dia, muitos deles rotineiros. Por exemplo:

- Definição do trabalho necessário para realizar uma tarefa.
- Definição dos prazos para a realização dessa tarefa.
- Distribuição da tarefa entre os membros de uma equipe.
- Elaboração de relatórios sobre o andamento da tarefa etc.

A Figura 5.4 procura sintetizar a relação entre os três tipos de decisão e os três níveis hierárquicos da organização. Quanto mais alto o nível hierárquico, maior o envolvimento e consumo de tempo com as decisões estratégicas e menor o envolvimento e consumo de tempo com as decisões operacionais.

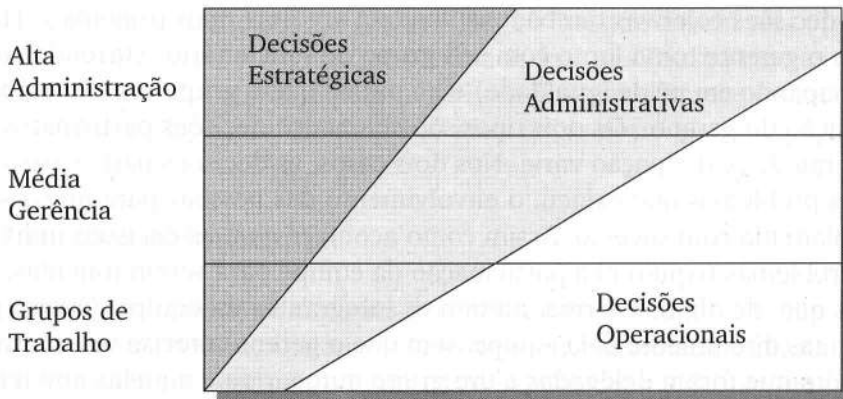


Figura 5.4 Tipos de decisões e níveis hierárquicos.

3 Decisões individuais e coletivas

Outra forma de classificar as decisões refere-se ao grau de participação de pessoas. Certas decisões são individuais; outras, são tomadas por grupos, ou por meio de consultas a grupos. Às vezes, a natureza do problema exige um tipo específico de decisão. Em muitos casos, porém, a administração pode (ou precisa) fazer a escolha entre um e outro tipo. Nesse caso, trata-se de decidir como decidir.

3.1 Decisões individuais

As decisões individuais dividem-se em dois grupos: unilaterais e consultivas. As decisões são unilaterais quando o gerente as toma sem consultar quem quer que seja. Normalmente, são decisões programadas, que não requerem processos sistemáticos de solução de problemas, mas apenas a aplicação de uma política ou procedimento. Outras decisões que precisam ser unilaterais são as que procuram resolver situações de conflito ou emergência. Em certos casos, as decisões individuais podem ou precisam ser tomadas por meio de consultas a outras pessoas ou grupos, quando há falta de informações ou algum grau de incerteza. São as chamadas decisões consultivas. É o que acontece, por exemplo, quando há um conflito dentro de uma equipe de funcionários.

3.2 Decisões coletivas

As decisões coletivas também se dividem em dois tipos principais. Há decisões que o gerente toma junto com seu grupo de funcionários (fazendo consulta ou participando em pé de igualdade) e há outras que o grupo toma sozinho, sem participação do gerente. Os dois tipos são chamados decisões participativas, embora o grau de participação varie. Nos dois casos, as decisões participativas aplicam-se a problemas que exigem o envolvimento das pessoas para que a solução seja implantada com sucesso. Assim como acontece com as decisões individuais, certos problemas requerem a participação da equipe para serem tomadas. São as decisões que, de alguma forma, afetam os integrantes da equipe. Outras podem ser tomadas diretamente pela equipe, sem que o gerente precise se envolver. São as decisões que foram delegadas a um grupo autogerido e aquelas que têm muito mais interesse para um grupo do que para seu gerente ou para a organização.

4 Decisões satisfatórias, otimizadas e maximizadas

As decisões podem ainda ser classificadas quanto ao tipo de resultado que delas se espera. Em certas situações, procura-se o melhor resultado. Em outras, o primeiro resultado que aparecer é satisfatório. A variedade de resultados permite classificar as decisões em três tipos principais: satisfatórias, otimizadas e maximizadas.³

3. BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Management, building competitive advantage*. Chicago : Irwin, 1996. p. 86.

4.1 *Decisões satisfatórias*

A pessoa que está resolvendo um problema, em certos casos, aceita a primeira solução que aparece, porque atende a certo objetivo ou critério. Assim, a pessoa escolhe com base na comparação entre essa primeira escolha e o objetivo, sem que outras possibilidades sejam consideradas. A preferência por uma decisão desse tipo, chamada decisão satisfatória, pode ser motivada por falta de tempo, informação ou outros recursos. Pode também ser o resultado de preguiça de procurar uma solução melhor. É o que acontece, por exemplo, quando se compra um produto com base no preço, sem considerar a qualidade; ou inversamente, quando se dá preferência à qualidade, não importando quanto custa.

4.2 *Decisões maximizadas*

A decisão que procura o melhor resultado possível, ao custo mais baixo, chama-se decisão maximizada. A maximização do processo decisório exige a identificação e a análise criteriosa de todas as alternativas, que devem ser comparadas entre si. A melhor alternativa é a que produz as maiores conseqüências positivas e reduz ao mínimo as conseqüências negativas. É o que acontece quando se procura comprar o melhor produto ao preço mais baixo possível.

4.3 *Decisões otimizadas*

Às vezes, o tomador de decisões procura uma solução média, que atenda a um número de critérios e objetivos. É o que ocorre quando se procura comprar um produto que tenha certo equilíbrio entre especificações de qualidade desejadas (como durabilidade, aparência e preço).

PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

As decisões são motivadas por problemas ou oportunidades. O processo de resolução de problemas, que vai desde o problema ou oportunidade até a decisão, tem quatro fases principais: identificação do problema ou oportunidade, diagnóstico, geração de alternativas e escolha de uma alternativa (Figura 5.5).

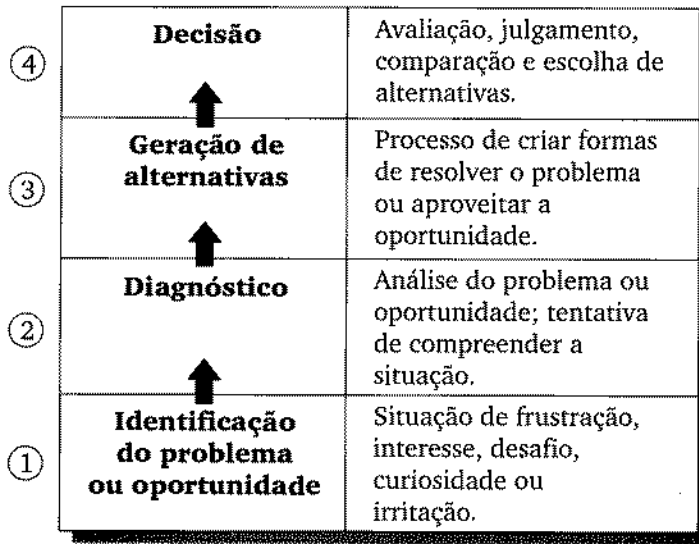


Figura 5.5 Quatro fases do processo de tomar decisões.

1 Constatação ou identificação do problema ou oportunidade

O processo de resolver um problema ou tomar uma decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada. Essa é a fase em que se percebe que o problema está ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão.

2 Diagnóstico

Uma vez constatado o problema ou oportunidade, os fatos são estudados. O tomador de decisões faz a análise da situação ou problema, para entender o que está acontecendo ou vai acontecer.

Tratando-se de um problema rotineiro, provavelmente basta aplicar a solução padronizada que se aplica. Se o problema foge da rotina, o gerente deve procurar e analisar todas as informações relevantes a respeito do problema e de suas causas. A análise é condicionada, entre outros fatores, pela urgência e importância do problema. Decisões sobre investimentos podem levar anos para se-

rem tomadas. Por outro lado, quando soa o alarme de incêndio, o tempo fica reduzido ao mínimo.

3 Geração de alternativas

A fase de geração de alternativas consiste em criar formas de enfrentar o problema ou aproveitar a oportunidade que se apresenta. Muitas vezes, as alternativas já vêm junto com o problema ou oportunidade. Nesses casos, o processo decisório avança para a fase seguinte, de avaliação das alternativas preexistentes.

Em outros casos, não há alternativas prévias. Então, para resolver o problema, devem-se gerar idéias ou maneiras de remover os obstáculos. Assim, o processo de resolver problemas é um processo de gerar idéias.⁴ A geração de idéias é um processo que depende de criatividade estimulada por informações.

4 Avaliação e escolha de uma alternativa

Na fase final do processo decisório, as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas. Nesse ponto, a seleção de uma possibilidade envolve avaliação de seus méritos relativos. O comportamento de escolher, desse modo, consiste em avaliar e julgar idéias. A avaliação e o julgamento permitem selecionar a idéia que apresenta maiores vantagens.⁵

A avaliação de idéias é feita por meio de critérios, implícitos ou explícitos. Um critério é um indicador de importância, que permite ponderar as alternativas e evidenciar qual a decisão a ser tomada. Em geral, o critério refere-se a uma propriedade, item ou atributo da alternativa, que define sua qualidade ou utilidade para o tomador de decisões. Os critérios, implícitos ou explícitos, refletem os valores do tomador de decisões. Para um casal com filhos, o conforto e a segurança são critérios importantes na decisão de comprar um carro. Para um jovem que gosta de esportes radicais, a robustez do veículo é o critério prioritário.

O processo de resolver problemas completa-se quando a decisão é implementada. A implementação ou colocação em prática da decisão é a etapa final de um ciclo do processo de resolver problemas. Como já foi apontado, uma decisão pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas.

4. MAIER, Norman R. F. *Psychology in industrial organizations*. Boston : Houghton Mifflin, 1973.

5. MAIER, Norman R. F. *Idem*.

MODELO RACIONAL E MODELO INTUITIVO DE DECIDIR

O comportamento de analisar problemas e fazer escolhas tem dois modelos básicos: o intuitivo e o racional. A diferença entre um e outro está na dosagem de informação e opinião. Quanto maior a base de informações, mais racional é o processo. Quanto menor, mais intuitivo se torna (Figura 5.6).



Figura 5.6 Modelo racional e intuitivo de decisão.

1 Comportamento racional

Comportamento racional é o que segue uma ordem lógica, determinada pela coerência entre o problema e a decisão. Para ser racional, o processo precisa basear-se totalmente em informações e não em sentimentos, emoções ou crenças infundadas sobre a situação e as escolhas que ela requer.

O comportamento totalmente racional é utópico. Os tomadores de decisões, sabendo que a forma “correta” de decidir deve seguir um processo, e sendo impraticável obter todas as informações necessárias, tendem a adotar um comportamento de racionalidade limitada. Por meio desse comportamento, os tomadores

de decisões procuram entender as características essenciais dos problemas, sem abranger toda sua complexidade.⁶

A racionalidade limitada é um comportamento reducionista (ou simplificador). É a racionalidade limitada que permite simplificar situações complexas, lidar com as restrições de tempo e outros recursos e procurar tomar decisões satisfatórias.

2 Comportamento intuitivo

Em certas situações, a informação é tão insuficiente que o comportamento intuitivo se torna mais apropriado. Comportamento intuitivo é o que se baseia na sensibilidade, percepção ou sensação de que uma escolha é apropriada, e não em escolhas feitas de modo totalmente consciente e lógico. O comportamento intuitivo é o que faz uma pessoa formular conclusões apressadas com base em dados insuficientes ou pular diretamente da identificação do problema para a decisão, sem passar pelo diagnóstico e pela avaliação das alternativas.

O comportamento intuitivo, em certos casos, recomenda tomar qualquer decisão, porque isso é melhor do que não tomar nenhuma decisão. Por exemplo:

Quando Franklin Roosevelt se propôs salvar o capitalismo da Depressão, para ele tinham pouca utilidade os objetivos definidos de forma muito rígida. A improvisação corrigida pelo *feedback*, esse era o jeito de Roosevelt. "A nação precisa de experimentação audaciosa e persistente", ele declarou. "Vamos tentar um método; se falhar, admitimos e tentamos outro. Mas, acima de tudo, tentemos alguma coisa."⁷

A utilidade da intuição também é limitada. Em ambientes complexos e dinâmicos, em que há grande disponibilidade de informações de conteúdo técnico, a intuição não funciona. Numa organização de grande porte, que atua num ambiente de grande complexidade competitiva, é essencial adotar uma perspectiva profissional, baseada em informações e não em opiniões sem fundamento.⁸

FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DECISÓRIO

A forma como os gerentes tomam decisões para resolver problemas é influenciada por algumas condições e fatores inerentes ao próprio problema, ou que são

-
6. O conceito de racionalidade limitada (*bounded rationality*) foi desenvolvido por Herbert A. Simon. Ver, desse autor, *Administrative behavior*. New York : Free Press, 1976.
 7. Revista *Time*, Jan. 1, 1990, p. 38-39.
 8. KEUNING, Doede. Op. cit. p. 195.

criados pelo ambiente, ou fazem parte das competências e informações do tomador de decisões. Reconhecer e saber lidar com essas condições contribui para o aprimoramento do processo decisório. Entre os mais importantes, encontram-se os seguintes, além de outros retratados na Figura 5.7:

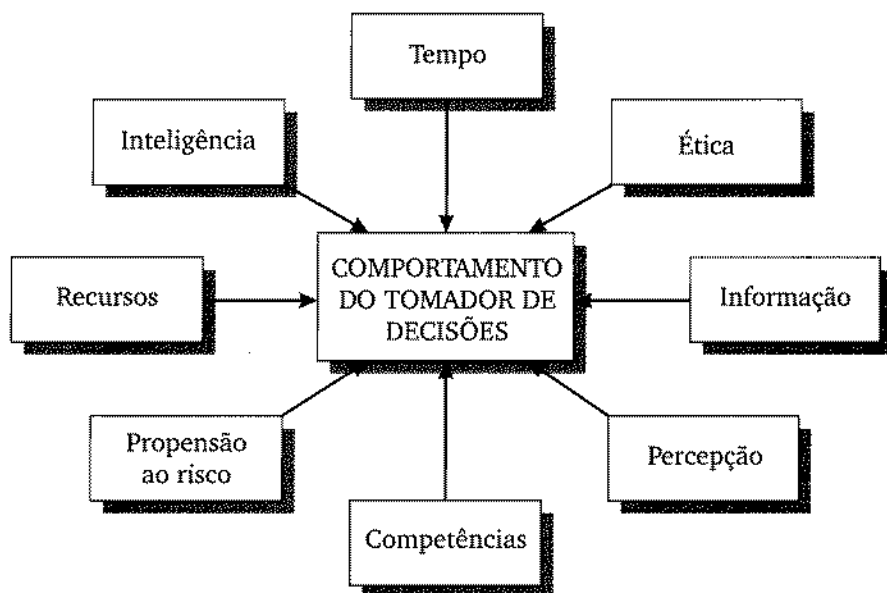


Figura 5.7 Fatores que afetam o comportamento do tomador de decisões.

1 Percepção

Percepção é o processo pelo qual a realidade adquire significado para quem a percebe. A percepção permite que certas situações sejam reconhecidas como problemas. Assim, um problema precisa ser percebido como problema para começar a ser resolvido. A capacidade de reconhecer problemas, ou um problema específico, é condição para resolvê-lo. Isso depende da percepção do tomador de decisões. A percepção, por sua vez, depende de valores, hábitos, conhecimentos e sensibilidade do tomador de decisões.

Por exemplo:

- Segundo Kaoru Ishikawa, o controle da qualidade nasceu no Japão quando as forças americanas de ocupação decidiram que precisavam de um sistema eficaz de comunicações. Até o final da guerra, os japoneses não se haviam preocupado com a má qualidade de sua telefonia (ou não ti-

nham tido tempo para se preocupar). O exército de ocupação precisou mostrar que o problema era sério e precisava ser corrigido.⁹

- Todos os anos, milhares de brasileiros morrem vítimas de acidentes de trânsito. Entretanto, a não ser por iniciativas isoladas, principalmente de parentes de vítimas, a sociedade brasileira nunca chegou a mobilizar-se para evitar acidentes ou para exigir um código mais severo. Quando este foi promulgado, em 1998, a maioria da população o aprovou. Aparentemente, a sociedade percebia o código como solução para um problema sério.

2 Competências

As pessoas incumbidas de tomar decisões devem estar familiarizadas com a situação e com as fórmulas para enfrentá-la, ou pelo menos devem saber onde as soluções podem ser localizadas. Uma das tarefas dos gerentes consiste em escolher quais problemas serão enfrentados por eles próprios e quais serão delegados a outras pessoas. As competências (ou falta delas) estão entre os fatores que determinam a escolha entre as decisões unilaterais e as participativas.

3 Tempo

O tempo afeta de maneira dramática o processo de resolução de problemas. Às vezes, o problema apresenta-se de tal forma que não há tempo para se adotar qualquer processo sistemático. É como acontece em provas e exames escolares: o estudante dispõe de certo tempo, que não pode ser ultrapassado, para resolver os problemas propostos. Quanto mais perto se chega do fim do período preestabelecido, mais urgente se torna a necessidade de encontrar uma solução ou decisão. Nesses casos, quando há um prazo ou emergência que exige rapidez de decisão, o tempo é o fator condicionante.

Em outros casos, há tempo suficiente para se considerarem diversas alternativas, e escolher com calma a que seja mais atraente.

Em outras situações, ainda, não há um tempo preestabelecido, e o próprio tomador de decisões é quem estabelece as necessidades de tempo.

4 Recursos

A disponibilidade ou falta de recursos afeta o processo decisório de diversas maneiras. A empresa que tem grande disponibilidade de caixa tende a procurar

9. ISHIKAWA, Kaoru. *What is total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1985.

oportunidades de investimento. Quando há escassez de recursos, as oportunidades não podem ser aproveitadas e a empresa talvez tenha que procurar fontes de financiamento. Ou, então, a prioridade pode ser a busca de oportunidades, dentro da própria empresa, para redução de custos e aumento da eficiência.

Os recursos influenciam a importância dos critérios para a avaliação de alternativas. Provavelmente, quando há disponibilidade de recursos, o preço pode não ter importância. Ou, ao contrário, o tomador de decisões pode tornar-se cauteloso e atribuir grande importância a esse critério.

5 Comportamento ético

O comportamento ético do tomador de decisões envolve seus valores e seus julgamentos sobre o que é certo e errado. Se os diretores de um laboratório decidem comercializar um medicamento que descobriram estar contaminado, seu comportamento ético consiste em julgar correto ganhar dinheiro oferecendo risco de saúde para os consumidores. O mesmo ocorre com a empresa que polui deliberadamente o meio ambiente. Muitas outras empresas preferem seguir a legislação à risca ou, em caso de dúvida, decidir a favor do cliente ou da comunidade. A administração de empresas, como muitas outras áreas das ações humanas, oferece inúmeras oportunidades para o debate e aplicação dos conceitos de ética e responsabilidade social.

PROBLEMAS NO PROCESSO DECISÓRIO

Em lugar de resolver um problema, uma decisão pode criar outros problemas maiores, quando algum erro é cometido ao longo do processo decisório. Isso pode acontecer quando o problema não é percebido como tal, o diagnóstico é malfeito, as alternativas não são apropriadas ou não foram corretamente avaliadas.

1 As piores decisões de todos os tempos

Uma decisão errada representa uma oportunidade que se deixou de aproveitar, uma ameaça que não se conseguiu enfrentar ou um objetivo que não se conseguiu atingir. Significa também que se comprometeram recursos de difícil recuperação. Decisões desse tipo são tomadas por pessoas, grupos, corporações de grande porte e até mesmo por países. Seu efeito é tão desastroso que algumas delas são as chamadas "piores decisões de todos os tempos".

Por exemplo:

- Em 1948, uma equipe de especialistas americanos e ingleses visitou a fábrica da Volkswagen na Alemanha para verificar se valia a pena ficar com ela a título de pagamento por danos de guerra. Os americanos eram chefiados pelo presidente da Ford, que viu o Fusca e disse: "Este carro não vale nada." O veredicto dos ingleses não foi muito diferente. Depois disso, a Ford propôs-se fazer "o carro perfeito para o gosto americano". O resultado foi o Edsel, um campeão de fracassos que foi retirado de produção depois de dois anos, quando já havia produzido 350 milhões de dólares de prejuízo.
- Depois de uma carreira bem-sucedida como "o carro do século", o Fusca foi sendo progressivamente substituído por outros modelos da Volkswagen. No Brasil, onde havia uma fábrica desde os anos 50, a produção foi interrompida em 1986. Em 1992, o Presidente do Brasil, Itamar Franco, afirmou que o Fusca era o carro ideal para o país e que nunca deveriam ter parado de fabricá-lo. Em seguida, a fábrica brasileira da Volkswagen decidiu retomar a produção do modelo e anunciou que havia filas de milhares de pessoas esperando por ele, além de outros países interessados em importá-lo. Quando o Fusca voltou, não havia compradores, nem no Brasil nem em outros países, e o carrinho estava sendo oferecido como brinde na compra de outros modelos maiores e mais caros. Finalmente, em 1996, a produção do Fusca foi descontinuada.
- Depois da Primeira Guerra Mundial, o exército francês construiu a linha Maginot, uma linha fortificada cujas armas apontavam na direção da Alemanha. Os franceses esperavam que, na eventualidade de guerra, os alemães viriam na direção da França. Quando a Segunda Guerra começou, o exército alemão avançou para o Norte, invadindo a Bélgica, e atacou a linha Maginot por trás. A França foi conquistada em duas semanas e não teve participação significativa na guerra.

2 Dificuldades no processo de resolver problemas

O processo decisório pode ter resultados satisfatórios ou desastrosos, como nas "piores decisões" que foram apresentadas. Conhecer as dificuldades que interferem no processo, produzindo erros e criando problemas maiores, é uma forma de o gerente aprimorar sua habilidade para tomar decisões. As principais dificuldades são as seguintes:

- a. Incapacidade de reconhecer o problema. Vê-se o problema, mas não se consegue enxergá-lo. É o que acontece quando chega um novo concor-

- rente mais capaz, e as empresas já estabelecidas só vão preocupar-se com ele quando já é tarde demais.
- b. Interpretação diferente segundo o observador. Diferentes pessoas têm diferentes interpretações do problema e de suas soluções, e não conseguem harmonizá-las. Resolver o problema torna-se mais complicado que o problema original.
 - c. Decisão precipitada. Os tomadores de decisão pulam precipitadamente do problema para a solução, muitas vezes levados por um impulso emocional, sem tentar um processo sistemático de análise da solução e avaliação de alternativas. Frequentemente, há outros problemas mais importantes do que o primeiro problema que foi resolvido precipitadamente.
 - d. Avaliação prematura ou premissas insuficientes. Em vez de procurar mais informações sobre o problema, o tomador de decisões deixa-se influenciar pelas primeiras impressões.
 - e. Excesso de confiança na experiência. O tomador de decisões acredita que sua experiência é suficiente para resolver qualquer novo problema que apareça. O conhecimento e a experiência alheia são desprezados.
 - f. Comprometimento prematuro. O tomador de decisões encontra uma primeira solução satisfatória e fica incapaz de aceitar outras, por melhores que sejam.
 - g. Confusão entre problema e sintomas. Os sintomas do problema são atacados, mas o problema persiste porque suas causas não foram removidas. Um exemplo é a falta de qualidade do produto, que é apenas sintoma dos problemas que existem no processo produtivo.
 - h. Ênfase em apenas uma solução. Há problemas que são uma combinação complexa de muitos pequenos problemas, e não uma única situação problemática singular. Assim, atacar apenas um deles não resolve muita coisa, porque é necessário um tratamento sistêmico da situação.
 - i. Avaliação subestimada da implementação. Encontrar uma solução teórica é muito mais fácil do que colocá-la em prática. Frequentemente, os tomadores de decisão negligenciam as implicações da decisão, esquecendo-se de que tão importante quanto chegar a uma solução, é pensar em sua implementação. Essa dificuldade é conhecida como o problema de colocar o guizo no pescoço do gato.
 - j. Incapacidade de definir prioridades. Os problemas menos importantes são atacados em primeiro lugar ou ocupam a maior parte do tempo disponível. As prioridades não estão bem estabelecidas e os tomadores de decisão usam mal seu tempo e seus recursos.
 - k. Falta de tempo. Não há tempo suficiente para enfrentar racionalmente o problema ou implementar uma solução. O tempo pode ter sido mal planejado.

- l. Falta de competência ou de capacidade de decisão. Os tomadores de decisão não têm competência nem a respeito do problema nem das técnicas que podem resolvê-lo. As pessoas erradas estão nos lugares certos.
- m. Confusão entre informação e opinião. Uma das grandes dificuldades que afetam o processo de resolução de problemas é a tendência de confundir informação com opinião, dificuldade que se apresenta particularmente quando o processo é coletivo. Muitas vezes, com base em informações insuficientes, as pessoas passam a manifestar opiniões sobre como acham que o problema deveria ser resolvido. Nesse caso, está ocorrendo um predomínio da intuição sobre a racionalidade.¹⁰

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Para ajudar os gerentes em sua tarefa de tomar decisões, diversos recursos conceituais foram desenvolvidos. São técnicas, princípios e recomendações sobre como proceder no processo de analisar problemas e tomar decisões. Alguns são dirigidos a problemas específicos, na área da administração da qualidade, por exemplo. Outros são genéricos e se prestam a uma grande variedade de problemas. A Figura 5.8 sumariza essas técnicas e esses procedimentos, indicando em que fase do processo decisório devem ser usados.

Esses recursos não fornecem soluções automáticas para os problemas que os gerentes enfrentam. Seu papel é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a aumentar o grau de racionalidade e eliminar a improvisação, a fim de evitar as dificuldades que originam as decisões erradas. O processo de tomar decisões sempre continuará sendo uma atividade humana, passível de erros. O processo estruturado de resolução de problemas procura assegurar uma decisão racional – uma decisão lógica, que seja coerente com o problema e que diminua a probabilidade dos erros.

1 Produção de informações

Na base de qualquer processo sistemático de resolução de problemas, encontra-se a informação. Assim, o esforço para sistematizar o processo de resolver problemas deve enfatizar a produção de informações.

10. Adaptado de SOUDER, William E. *Management decision methods*. New York : Van Nostrand, 1980. p. 23-26.

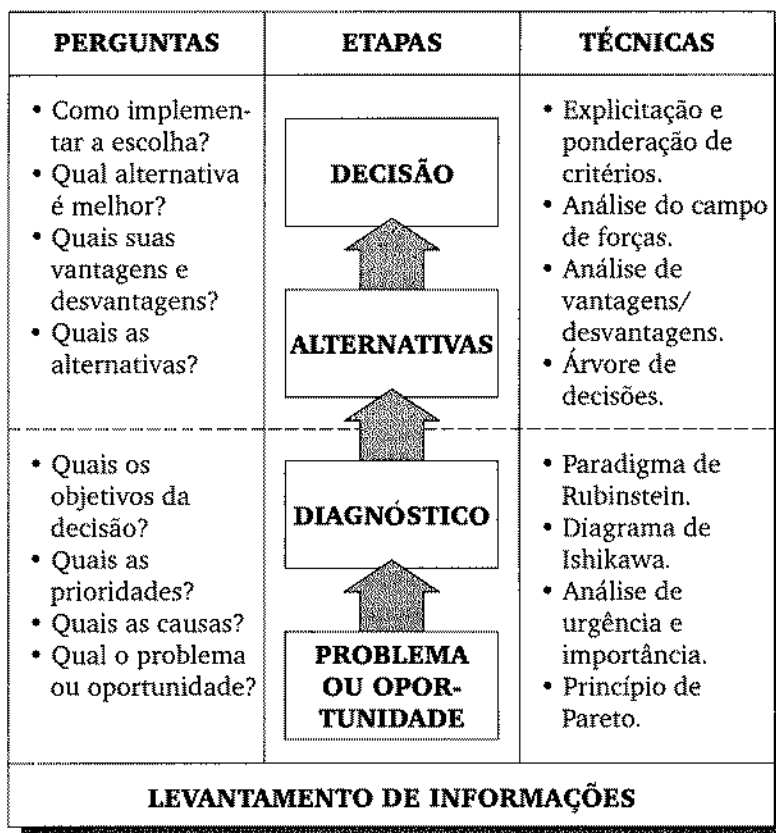


Figura 5.8 Fases e técnicas do processo estruturado de tomar decisões.

Brainstorming (tempestade de idéias) e *brainwriting* (tempestade de idéias escritas) são dois procedimentos para produção de informações e opiniões, muito usados em processos sistemáticos de tomada de decisões. O *brainstorming* opera com base em dois princípios: a suspensão do julgamento e a reação em cadeia. Esses dois princípios fazem as pessoas exprimirem-se livremente, sem receio de críticas. Também fazem as idéias associarem-se e gerar novas idéias, num processo em que o objetivo é assegurar uma grande quantidade de alternativas. A palavra *brainstorming* foi criada para designar um processo em que as pessoas interagem verbalmente, dentro dessas condições. Cada pessoa fala, dando sugestões para resolver um problema, sem que essas sugestões sejam criticadas pelos outros participantes. Quando houver um número suficiente de idéias, ou quando o fluxo de idéias se esgotar, o processo é interrompido, as diversas sugestões são sintetizadas e agrupadas em categorias. Finalmente, cada sugestão ou categoria de sugestões é então avaliada e criticada.

Quando as pessoas interagem por escrito, sem comunicação oral, o processo chama-se *brainwriting*. Cada participante recebe uma folha de papel, na qual anota suas idéias ou sugestões para resolver um problema. As folhas de papel são então trocadas aleatoriamente entre os participantes, de modo que cada um possa ler as contribuições dos colegas e acrescentar outras, por meio da associação de idéias. A troca de folhas prossegue até o ponto em que as idéias se esgotam. Desse ponto em diante, o grupo procede como no *brainstorming*, sintetizando e agrupando as diversas idéias.

As diversas idéias produzidas por meio de *brainstorming* e *brainwriting* são então analisadas uma a uma, ponderando-se suas vantagens e desvantagens. Muitas vezes, a decisão nasce automaticamente desse processo, quando se evidenciam as vantagens de uma alternativa particular.

2 Técnicas para identificação e diagnóstico de problemas

A primeira etapa no processo de tomar decisões de modo estruturado consiste em entender por que uma situação é problema e identificar suas causas e conseqüências. Certas situações são facilmente caracterizáveis como problemas, porque têm efeitos indesejáveis evidentes, que não exigem muita pesquisa para serem localizados. É o caso já citado dos acidentes de trânsito no Brasil. Outros problemas são projeções no futuro de uma situação presente e precisam de estimativas técnicas para serem identificados. É o caso das previsões de que irá faltar água, energia elétrica ou espaço para despejar lixo nas grandes cidades brasileiras.

Algumas técnicas foram desenvolvidas para ajudar os gerentes a analisar problemas de forma sistemática, estudando suas causas, conseqüências e prioridades. Quatro dessas técnicas serão examinadas a seguir: o princípio de Pareto, a análise de urgência e importância, o diagrama de Ishikawa e o paradigma de Rubinstein.

2.1 Princípio de Pareto

O princípio de Pareto (ou análise de Pareto) é uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta um grande número de problemas. O princípio estabelece que, dentro de uma coleção de itens, os mais importantes, segundo algum critério de importância, normalmente representam uma pequena proporção do total. Por exemplo, a maioria dos acidentes de trânsito acontece num número relativamente pequeno de cruzamentos das cidades, nas faixas da esquerda das rodovias e em determinadas horas do dia. O maior número de acidentes fatais ocorre com jovens. Um número relativamente pequeno de clientes respon-

de pelo maior volume de negócios e um número relativamente pequeno de materiais responde pela maior parte do valor do estoque. São estes os itens significativos do total de cruzamentos, horas, clientes ou materiais em estoque. Segundo o princípio de Pareto, a maior quantidade de ocorrências ou efeitos depende de uma quantidade pequena de causas (Figura 5.9). Portanto, focalizar as poucas causas significativas permite resolver a maioria dos problemas. O primeiro problema a ser resolvido, portanto, é encontrar as prioridades – os problemas que provocam as conseqüências mais danosas.

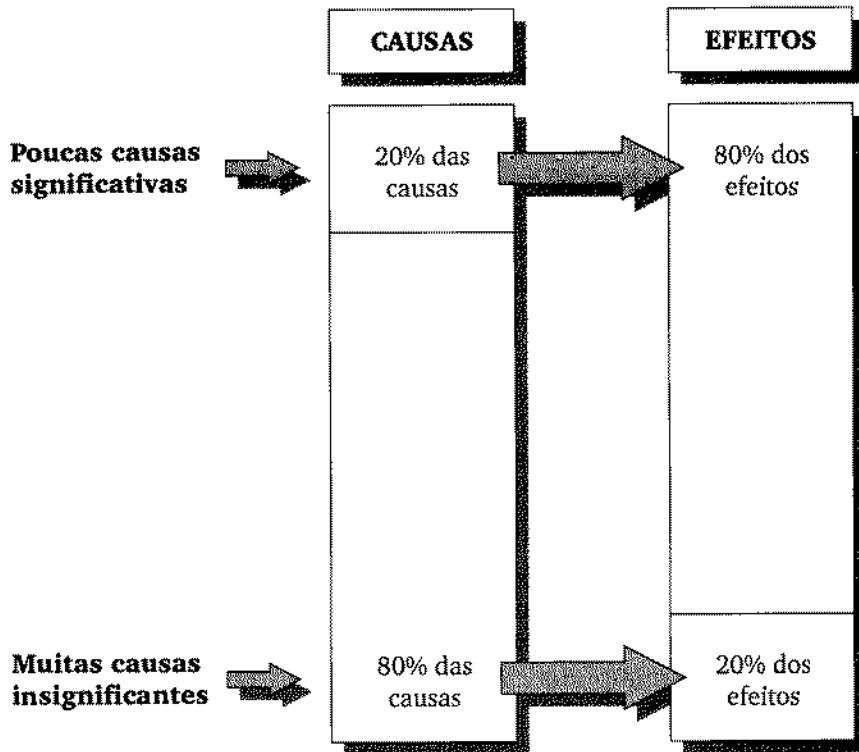


Figura 5.9 Ilustração do princípio de Pareto.

2.2 Análise de urgência e importância

A análise de urgência e importância é uma forma de estabelecer prioridades que se baseiam em dois critérios simultâneos: o tempo disponível para tomar decisões e o impacto das decisões sobre o funcionamento ou desempenho da empresa. Certos problemas são urgentes, mas não importantes. Outros estão no caso inverso. Os gerentes podem ser tentados a resolver em primeiro lugar os problemas urgentes, mesmo que sejam menos importantes. Isso faz os problemas impor-

tantes serem negligenciados e acumularem-se. No processo de tomar decisões, os gerentes devem desenvolver a habilidade de considerar simultaneamente os dois critérios, procurando resolver em primeiro lugar os problemas que são, ao mesmo tempo, urgentes e importantes (Figura 5.10).

IMPORTÂNCIA	grande	<p>PROBLEMAS MUITO IMPORTANTES, SEM URGÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovar um seguro que vai vencer. 	<p>PROBLEMAS MUITO IMPORTANTES, COM MUITA URGÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprir o prazo de um contrato grande.
	pequena	<p>PROBLEMAS POUCO IMPORTANTES, SEM URGÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trocar uma lâmpada queimada. 	<p>PROBLEMAS POUCO IMPORTANTES, COM MUITA URGÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrumar a sala para uma reunião.
		pouca	muita

URGÊNCIA

Figura 5.10 Urgência e importância definem prioridades.

2.3 Diagrama de Ishikawa

O diagrama que tem a forma de uma espinha de peixe (diagrama de Ishikawa ou diagrama 4M) é um gráfico cuja construção tem por finalidade organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário. Os problemas estudados por meio da espinha de peixe são enunciados precisamente com a pergunta que começa com um “por quê?”

Para identificar as causas, as pessoas encarregadas de estudar o problema fazem levantamentos no local da ocorrência, estudam dados ou consultam outras pessoas. Cada uma das causas identificadas é então classificada de acordo com as categorias representadas pelas linhas inclinadas. Problemas de fábrica, de forma geral, têm quatro tipos de causas, das quais se originou a designação 4M: mão-de-obra, método, materiais e máquinas (Figura 5.11). Outros critérios de organização podem ser usados, dependendo do tipo de problema e empresa.

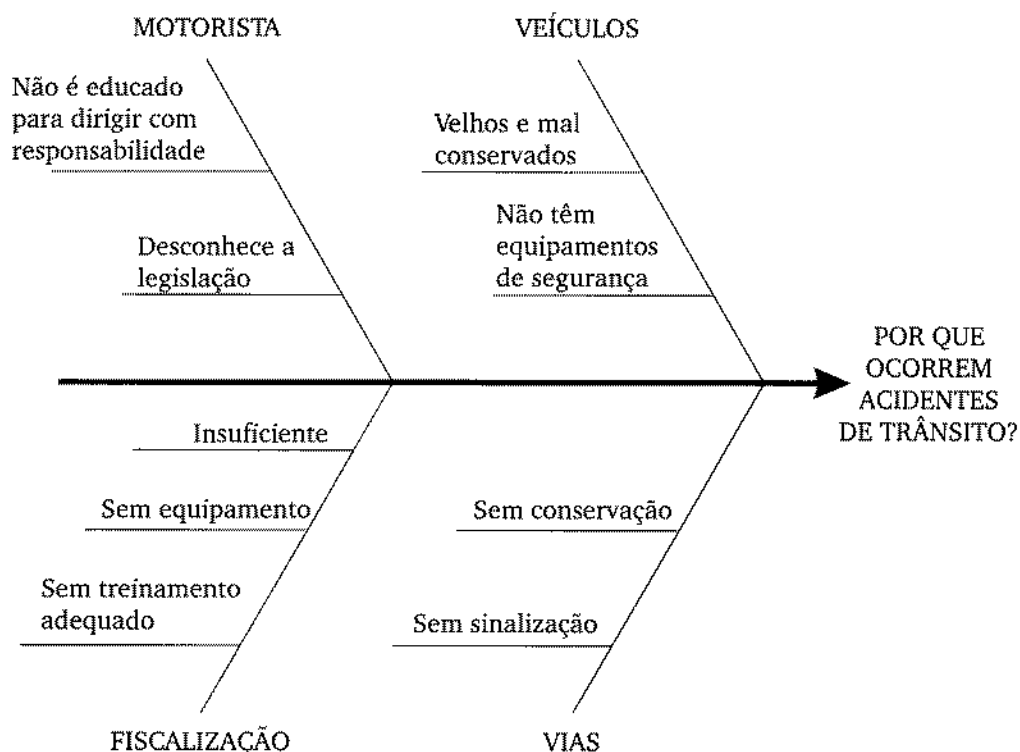


Figura 5.11 Ilustração do diagrama de Ishikawa.

2.4 Paradigma de Rubinstein

O paradigma de Rubinstein é usado como método de estruturação de problemas organizacionais. Usar esta técnica é o mesmo que fazer uma pergunta começada com um "como?". Por exemplo:

- *Como melhorar o atendimento do Hotel X?*

A utilização do paradigma de Rubinstein requer, em primeiro lugar, a identificação de indicadores da resolução do problema (ou objetivos). Os indicadores procuram mostrar como ficará a situação quando o problema estiver resolvido.

Em segundo lugar, listam-se os fatores que se sabe podem ser manipulados – aqueles nos quais se pode interferir – como forma de resolver o problema. São as chamadas variáveis.

O paradigma é finalizado com a inclusão dos parâmetros – as condições que, ao contrário das variáveis, não se pode alterar. Um exemplo da aplicação do paradigma, para a questão "Como melhorar o atendimento do Hotel X?" encontra-se na Figura 5.12.

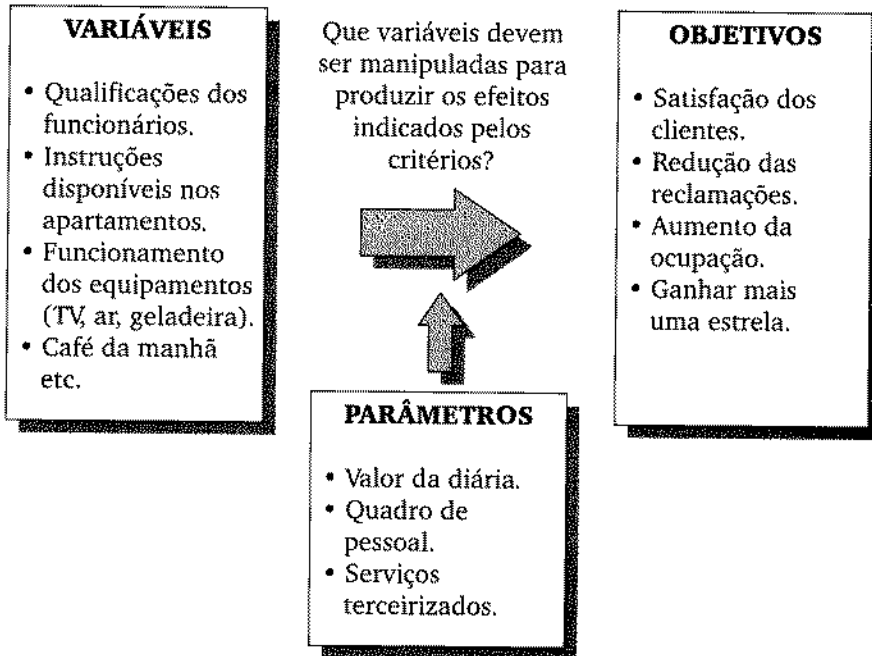


Figura 5.12 Ilustração do paradigma de Rubinstein.

Depois disso, formulam-se as proposições para resolver o problema, que formam a espinha dorsal do método. Elas mostram como se podem alcançar determinados critérios, ou resultados, ou medidas de eficácia. As proposições são, portanto, alternativas para a solução do problema: maneiras de se chegar aos critérios pretendidos.¹¹

3 Técnicas para a identificação e análise de alternativas

Uma vez que se tenha definido e diagnosticado o problema, a etapa seguinte consiste em gerar e analisar as alternativas para sua solução. No processo estruturado, o tomador de decisões procura assegurar que todas as alternativas importantes sejam consideradas e devidamente avaliadas. As técnicas que estimulam a criatividade e o senso crítico, portanto, são fundamentais nessa fase. As principais técnicas que podem ser usadas para identificar e analisar alternativas são: árvore de decisões, análise de vantagens e desvantagens, análise do campo de forças e explicitação e ponderação de critérios.

11. RUBINSTEIN, Albert. *Um paradigma para o delineamento de problemas organizacionais*. Trabalho apresentado na Miami Meeting of the Institute of Management Sciences, nov. 1976. Traduzido por Roberto Sbragia.

3.1 *Árvore de decisões*

A árvore de decisões é uma técnica de representação gráfica de alternativas. À medida que as alternativas vão sendo identificadas, são desenhadas como ramos de uma árvore. A técnica é útil como auxílio para a visualização das possibilidades que o tomador de decisões deve considerar.

Por exemplo, o prefeito de uma cidade estava preocupado com a possibilidade de chuvas intensas. Se chovesse, haveria inundações, queda de árvores e destruição de casas, exigindo socorro imediato. Para enfrentar essa situação, o prefeito deveria mobilizar grande quantidade de funcionários, caminhões, máquinas e material de limpeza. A mobilização desses recursos, à espera da chuva, significaria despesas adicionais com horas extras e a contratação de prestadores de serviços, além do trabalho de deixar tudo de prontidão. Se os recursos não fossem mobilizados e não chovesse, não haveria problema. Porém, se os recursos não fossem mobilizados e chovesse, haveria uma catástrofe. Então, ele começa a pensar que talvez seja adequado consultar a meteorologia, para saber se vai chover ou não. Todavia, esse serviço não é confiável. Para melhor analisar a situação, ele resolve desenhar uma árvore de decisões (Figura 5.13).

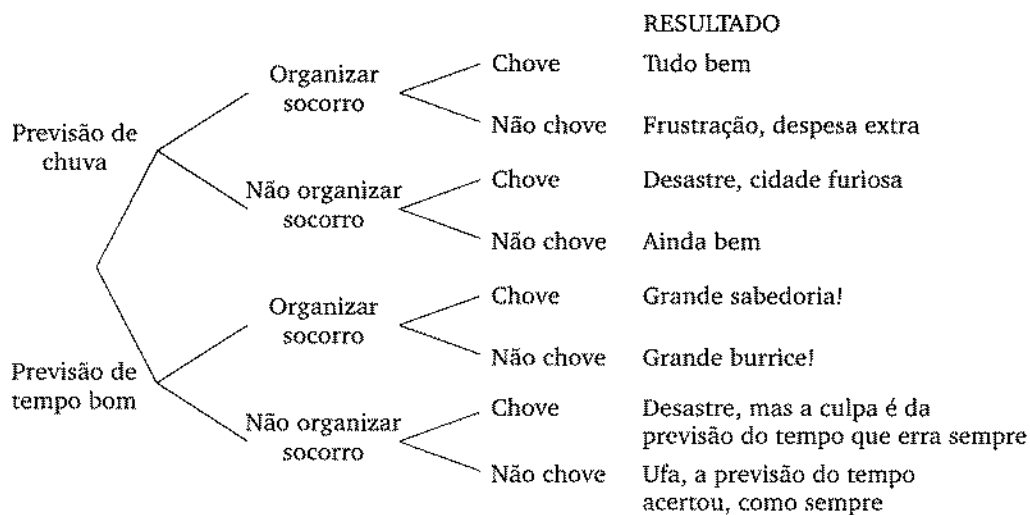


Figura 5.13 *Árvore de decisões.*

O desenho da árvore resume a complexidade do problema, mas não aponta qual decisão tomar. De forma geral, o mesmo ocorre com outras técnicas. Elas ajudam a organizar o raciocínio, registrar as alternativas e mostrar suas vantagens e desvantagens. A decisão, porém, continua sendo uma ação humana, que envolve a escolha pessoal de uma alternativa.

3.2 Análise de vantagens e desvantagens

No processo estruturado, as alternativas podem ser avaliadas, em primeiro lugar, com base em informações que permitem aos tomadores de decisão fazer uma análise das vantagens e desvantagens de cada uma.

Por exemplo:

Uma empresa industrial enfrentava o problema de decidir o que fazer com um resíduo produzido pelo processo de utilização de uma matéria-prima. Foram consideradas três alternativas:

- a. Vender o material como sucata. Havia a proposta de uma empresa para comprar os 214 kg estocados de resíduo ao preço de 100,00 por quilo, e outra proposta de 140,00 por quilo.
- b. Beneficiar e reaproveitar o material na própria empresa. Não havia condições técnicas para isso.
- c. Beneficiar o material num laboratório especializado e receber uma parte de volta, como pagamento. Uma empresa propôs-se beneficiar os 214 kg de resíduo, devolvendo 52,8% (113 kg), transformados em barras, como pagamento. Dos 47,2% com os quais o laboratório ficaria, uma parte seria descartada como impureza não aproveitável e outra seria também beneficiada, a título de pagamento. Esse laboratório cobraria um frete pelo transporte do material.

Considerando o custo de 360,00 do quilo da matéria-prima, a empresa fez as contas e concluiu que a terceira alternativa era a mais atraente. Você concorda?

3.3 Análise do campo de forças

O campo de forças é um conceito desenvolvido por Kurt Lewin, para explicar que qualquer comportamento é o resultado de um equilíbrio entre forças que se opõem: de um lado, as forças restritivas; de outro, as forças propulsoras. As forças restritivas são aquelas que inibem o comportamento, enquanto as propulsoras o estimulam. Havendo mais peso de uma das duas, o comportamento será, respectivamente, inibido ou estimulado.

O campo de forças também pode ser ilustrado graficamente: desenha-se uma linha para representar o comportamento e, de cada um dos lados, em posição perpendicular, colocam-se as forças restritivas e as propulsoras (Figura 5.14). Essa técnica pode ser utilizada para fazer a análise de uma solução que se pretende implantar, funcionando também com informações fornecidas por pessoas que es-

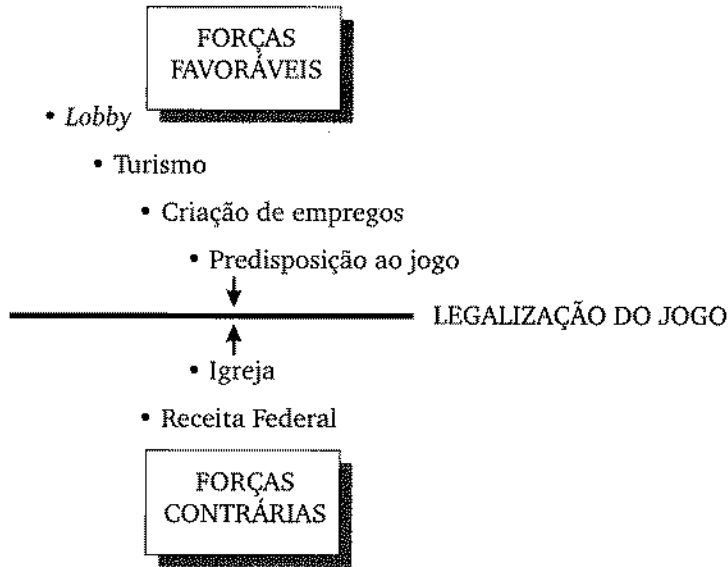


Figura 5.14 Ilustração do campo de forças.

tenham familiarizadas com as condições que poderão facilitar ou dificultar o funcionamento da solução pretendida.¹²

3.4 Explicitação e ponderação de critérios

O processo de escolher entre diversas alternativas torna-se mais racional quando elas são avaliadas objetivamente, com base em critérios (que podem ter sido definidos subjetivamente). Supondo que o potencial comprador de um veículo utilitário familiar estivesse visitando concessionárias e testando cinco diferentes modelos, ele atribuiria uma nota para cada um dos cinco critérios, de acordo com sua satisfação. A escolha dos critérios sempre depende dos fatores que são importantes para o avaliador. Assim, testando o modelo A, ficou extremamente satisfeito com o conforto e atribuiu nota 10 a esse item. Testando o modelo B, ficou extremamente insatisfeito com o conforto e atribuiu nota 1 a esse item. E assim por diante, com todos os modelos. Os resultados, na Figura 5.15, mostram que o modelo A seria a primeira escolha.

12. LEWIN, Kurt. *Field theory in social science*. New York : Harper & Row, 1951.

Alternativas	Critério Preço	Critério Conforto	Critério Durabilidade	Critério Desempenho	Critério Assistência	Total de pontos
Modelo A	9	10	9	5	5	38
Modelo B	5	1	2	10	6	24
Modelo C	8	4	9	8	5	34
Modelo D	3	8	8	10	4	33
Modelo E	10	4	5	5	5	29

Figura 5.15 Alternativas avaliadas por critérios sem ponderação: modelo A vence.

Os critérios, porém, são desigualmente importantes. Se o comprador tem alto poder aquisitivo, o critério preço é secundário. Se a família é grande, o critério conforto é fundamental. Assim, o comprador potencial atribui um valor (ou peso) para cada critério. Agora, os critérios estão ponderados. Em seguida, ele multiplica cada nota pelo peso do respectivo critério. Os resultados, na Figura 5.16, mostram que o modelo C é o preferido, quando os pesos dos critérios são levados em conta, e não apenas a satisfação.

Alternativas	Critério Preço Peso 10	Critério Conforto Peso 9	Critério Durabilidade Peso 10	Critério Desempenho Peso 5	Critério Assistência Técnica Peso 2	Total de pontos
Modelo A	90	90	90	25	10	215
Modelo B	50	9	20	50	12	141
Modelo C	80	32	90	40	10	252
Modelo D	30	72	80	50	8	240
Modelo E	100	36	50	25	10	221

Figura 5.16 Alternativas avaliadas por critérios ponderados: modelo C vence.

Esse é o papel dos critérios e seus pesos: possibilitar a avaliação de alternativas de forma objetiva, com base em fatores que refletem as preferências e necessidades do tomador de decisões. Em muitas situações, os gerentes podem

aprimorar consideravelmente o processo decisório, se identificarem e anunciarem no início os critérios que serão usados.

ESTUDO DE CASO: JEFFERSON DO BRASIL

A Jefferson do Brasil é uma empresa de grande porte, que fabrica equipamentos de comunicação para grandes corporações e agências governamentais.

A vantagem competitiva da Jefferson é a qualidade de seus produtos. No entanto, seus preços são mais altos que os da concorrência e seus prazos mais dilatados. Por causa disso, a Jefferson vem perdendo clientes para a concorrência há algum tempo. Sua diretoria achou que havia chegado o momento de fazer algo.

A diretoria decidiu aprimorar os métodos e processos de trabalho na área de projeto e montagem de equipamentos, onde estavam os maiores problemas.

Uma empresa americana de consultoria foi contratada para realizar esse projeto. Os objetivos eram estudar os processos e propor aprimoramentos, num período de seis meses. Outros seis meses seriam necessários para a implantação dos aprimoramentos. A empresa de consultoria propôs uma metodologia participativa para realizar o projeto. A Jefferson deveria indicar um grupo de "funcionários jovens e de alto potencial", que trabalhariam com a equipe de consultores. Eles deveriam ser treinados para atuar como consultores internos e seriam responsáveis pela implantação do projeto. A diretoria da Jefferson concordou.

Depois da assinatura do contrato, a consultoria começou solicitando que a Jefferson indicasse o grupo de consultores internos. Formou-se então um grupo de funcionários com cerca de um ano de casa, em sua maioria *trainees* e gerentes juniores. Esse grupo foi treinado e posto em campo, sob orientação da consultoria, com a missão de estudar e propor aprimoramentos para os processos de desenvolvimento e fabricação de grandes equipamentos. Alguns meses depois, o grupo tinha resultados para apresentar. Suas recomendações foram discutidas na diretoria, após passar por revisão da consultoria, e aprovadas para implantação.

Quando começaram as reuniões e entrevistas para implantação, os integrantes do grupo perceberam que a mudança não seria tão fácil de realizar como havia parecido. A reação dos funcionários (engenheiros e técnicos de montagem) era, de forma geral, negativa.

Dizia um:

- *Se essa modificação que vocês estão propondo for feita, a qualidade ficará comprometida.*

Dizia outro:

- *Isso é impossível do ponto de vista técnico. Essa etapa não pode ser encurtada. Vocês não conhecem o processo direito.*

Acrescentava um terceiro:

- *Então foi para isso que vocês estiveram aqui antes? Se eu soubesse, teria dado outras informações que vocês não souberam pedir. Suas recomendações não vão dar certo. Vocês negligenciaram fatores importantes.*

Depois de seis meses, o projeto estava num impasse. O prazo do contrato com a empresa de consultoria havia terminado. A diretoria da Jefferson reclamava que havia comprado um projeto de aprimoramento e que esse objetivo não havia sido cumprido. A empresa de consultoria alegava que sua responsabilidade havia terminado com o treinamento dos consultores internos. Se eles não conseguiam implantar os aprimoramentos, não era mais problema dela.

Numa reunião, o presidente da Jefferson e os diretores trocaram as seguintes idéias:

- *Querem saber? Nós deveríamos ter conversado mais antes. Não consigo entender. Seguimos à risca os princípios da boa administração e os conselhos da consultoria. Por que não deu certo? Temos um grupo de funcionários que começou altamente motivado. Agora, eles estão frustrados porque não conseguem implantar nada.*
- *Será que os técnicos resolveram sabotar o trabalho? Será que é uma questão de cultura conservadora?*
- *Será que não confiamos demais na consultoria? Me pareceram tão pretensiosos...*
- *Realmente, não sei o que aconteceu.*
- *Mais difícil eu acho decidir o que fazer daqui para a frente.*

Questões

1. Qual era o problema que a Jefferson queria resolver no início?
2. Qual problema a consultoria se propôs resolver?
3. Por que a diretoria da Jefferson confiou na metodologia proposta pela empresa de consultoria?
4. Analise a situação no presente e indique qual problema a Jefferson está enfrentando agora.
5. Se você fosse diretor da Jefferson, o que faria para resolver esse problema?

MINICASO: ANTICONCEPCIONAL DE FARINHA

No segundo semestre de 1998, diversas mulheres que estavam tomando Microvlar, um anticoncepcional produzido no Brasil pela empresa alemã Schering ficaram grávidas. A análise do remédio mostrou que os comprimidos eram feitos de farinha. A imprensa deu grande divulgação a esse incidente. A empresa alegou que o anticoncepcional feito de farinha havia sido fabricado para testar uma nova embalagem. Após o teste, as embalagens e seu conteúdo deveriam ter sido destruídos. No entanto, haviam sido roubados e comercializados clandestinamente. A empresa havia tentado resolver o problema, mas não havia feito nada para avisar as consumidoras. Um comunicado público da associação das empresas produtoras de medicamentos disse que a Schering estava sendo condenada prematuramente, sem que sua culpa tivesse sido devidamente comprovada. Investigações feitas pela polícia, imprensa e órgãos da vigilância sanitária, logo em seguida à divulgação do caso, revelaram a grande escala do roubo, falsificação e distribuição clandestina de medicamentos no Brasil. As mulheres vítimas do medicamento falsificado da Schering estavam processando a empresa, pedindo indenização que lhes permitisse criar e educar seus filhos. Depois da divulgação do caso, a Schering publicou um comunicado na imprensa, informando os números das embalagens que não deveriam ter sido comercializadas.

Qual o impacto dessa situação sobre a Schering? O que esse problema indica sobre suas práticas de administração? Avalie a forma como a empresa lidou com o problema.

EXERCÍCIO: ESCOLHA DE UMA SEDE PARA AS OLIMPÍADAS

Onze cidades candidataram-se a sediar os Jogos Olímpicos do ano 2004, Rio de Janeiro entre elas. Na primeira seleção, o critério prioritário, segundo o Comitê Olímpico Internacional, era a comodidade dos atletas: instalações esportivas e de lazer, distância entre locais de competição e a Vila Olímpica e condições de transporte. Em seguida, vinham questões de segurança, garantias econômicas e geopolíticas (estabilidade). Os demais critérios deveriam basear-se nos pontos a favor e contra das diversas candidaturas, que eram os seguintes:

PONTOS A FAVOR

- Apoio do público e do governo.
- Belos cenários naturais.
- Diversidade étnica e cultural.
- Grande número de hotéis de boa qualidade.
- Experiência anterior com a realização de Jogos Olímpicos.
- Limpeza e segurança.

PONTOS CONTRA

- Poluição.
- Abastecimento precário de água.
- Temperatura excessivamente alta.
- Alto índice de criminalidade e violência.
- Sérios problemas de trânsito.
- Transporte público deficiente.
- Dúvidas quanto à qualidade da administração do evento.

1. Forme um conjunto único de critérios neutros, com base nos pontos a favor e pontos contra das diferentes cidades. Por exemplo: trânsito, segurança, clima etc. Identifique no máximo seis critérios.
2. Coloque em ordem esses critérios, de acordo com suas preferências, do mais importante para o menos importante. Dê a nota mais alta para o critério mais importante.
3. Escolha quatro ou cinco cidades e dê uma nota de 1 até 5 para cada uma. Em seguida, multiplique a nota da cidade pela nota do critério.
4. Identifique a cidade que seria escolhida, com base na nota mais alta.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO	Definir o processo de planejamento como um recurso para lidar com o futuro.
ATTITUDES EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO	Diferenciar a atitude proativa da atitude reativa em relação ao futuro.
IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES	Explicar quais são as vantagens do processo de planejamento e as necessidades a que atende.
TÉCNICAS PARA ESTUDAR O FUTURO	Descrever as principais ferramentas que permitem entender o comportamento futuro dos eventos.
O QUE SÃO OBJETIVOS?	Identificar os principais tipos de objetivos que orientam o processo de planejamento.
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	Definir a técnica da administração por objetivos e identificar seus elementos.
PROCESSO DE PLANEJAMENTO	Explicar quais são as etapas do processo de planejamento.
PLANOS	Descrever os planos como resultado do processo de planejamento e as principais formas de classificá-los.
PLANEJAMENTO EFICAZ	Descrever os principais requisitos que afetam o desempenho dos planos.
NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	Apresentar os processo de planejamento estratégico, funcional e operacional.

ESTUDO DE CASO: COMPRAR OU FAZER?

MINICASO: DAIMLERCHRYSLER AG

EXERCÍCIO: CLASSIFICAÇÃO DE OBJETIVOS

INTRODUÇÃO

O objetivo básico deste capítulo é apresentar os conceitos e as técnicas básicas do processo de planejamento. Planejamento é a técnica, ou processo, que serve para lidar com o futuro.

O futuro é não apenas inevitável (como disse Oscar Wilde), mas também incerto. Incerteza é a condição que ocorre quando se dispõe de poucas informações ou quando não se tem controle sobre os eventos. Para uma organização, o futuro torna-se incerto quando há insuficiência de informações sobre o comportamento da concorrência, dos consumidores, fornecedores, fontes de financiamento e outros segmentos relevantes do ambiente.

A incerteza é maior quando há concorrentes tentando alcançar o mesmo objetivo: conquistar os mesmos clientes, desenvolver um produto para o mesmo mercado ou assegurar o controle da mesma fonte de matéria-prima.

Nem todo o futuro é desconhecido ou incerto. É possível antever com razoável grau de precisão alguns eventos, porque estão sob controle, são conseqüências previsíveis de atos e decisões passadas, ou estão dentro de um calendário de acontecimentos regulares.

Este capítulo apresentará técnicas e conceitos para analisar os diferentes graus de incerteza do futuro.

DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Com base nesse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

O processo de tomar decisões de planejamento tem presença marcante nas atividades dos administradores de organizações. A criação de qualquer organização começa com decisões interdependentes de planejamento interno e externo.

As decisões de planejamento externo são as que abrangem a definição dos objetivos da organização. As decisões de planejamento interno são as que abrangem a escolha de meios (ou recursos) para realizar os objetivos.

Com a passagem do tempo, mudam as circunstâncias que determinaram a escolha de um objetivo. O objetivo precisa então ser alterado, ou os meios aplicados em sua realização, ou ambos. Para manter sua eficiência e eficácia, uma organização precisa dedicar energia ao processo de elaborar planos e colocá-los em prática. Essa necessidade aumenta conforme o ambiente se torna mais complexo e dinâmico, com grande número de interfaces com a organização e taxa acelerada de mudança. Quanto mais complexo o ambiente, maior a necessidade de planejamento.¹

ATTITUDES EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO

A busca de equilíbrio entre os subsistemas internos, e do sistema total com o ambiente, é um processo dinâmico. As organizações respondem às demandas desse processo com diferentes graus de eficiência e eficácia. Ao longo de um período de 10 anos, ou menos, você terá oportunidade de observar grandes mudanças no mundo das organizações. Num período maior que esse, as mudanças são dramáticas.

Por exemplo:

- Até os anos 60, Matarazzo era um grande grupo de empresas de São Paulo.
- Antes dos anos 80, Microsoft e Windows eram nomes desconhecidos.
- Até os anos 50, as três maiores empresas produtoras de automóveis do mundo eram General Motors, Ford e Chrysler. Nos anos 80, eram General Motors, Ford e Toyota.
- Cofap e Metal Leve eram empresas brasileiras que concorriam entre si, até os anos 90, quando foram ambas compradas, dissolvendo-se numa mesma corporação.
- Até os anos 90, a Petrobrás era detentora do monopólio do petróleo no Brasil. Com a ativação da Agência Nacional do Petróleo, em 1998, a União assumiu o monopólio e a Petrobrás entrou em regime de concorrência. Previa-se sua privatização.

As empresas e outros tipos de organizações surgem e desaparecem em função de sua capacidade de administrar dinamicamente seus recursos internos e suas

1. HAMPTON, David R. *Management*. 3. ed. New York : McGraw-Hill, 1986. p. 129-167.

relações com o ambiente. Há várias explicações para as flutuações na capacidade de resposta aos desafios externos e internos. Uma delas é a atitude dos administradores em relação ao futuro: a atitude pode ser proativa ou reativa (Figura 6.1).² Dependendo da atitude predominante dos administradores, a organização será mais ou menos afetada pelos eventos e mais ou menos eficaz.

PROATIVA	REATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Forças que impulsionam e desejam a mudança. • Espírito renovador. • Capacidade de adaptação a novas situações. • Antecipação de novas situações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forças que desejam e preservam a estabilidade. • Apego às tradições. • Espírito conservador. • Incapacidade de adaptação a novas situações.

Figura 6.1 *Dois atitudes em relação ao planejamento.*

1 Atitude proativa

A atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização dos recursos. É a atitude dos administradores que processam de maneira positiva o *feedback* que vem do ambiente e de dentro da própria organização. Essa informação, quando usada proativamente, provoca mudanças que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente.

Um exemplo de atitude proativa é a adoção das práticas de autogestão, que foram examinadas no primeiro capítulo. Antes do movimento da qualidade total, era incomum as organizações informarem seus trabalhadores operacionais sobre o desempenho das operações e o mercado. Também pouco se ouvia falar de a administração delegar aos grupos de trabalho autoridade para se administrarem. Com o tempo, muitas organizações processaram positivamente a informação produzida pelo ambiente e conseguiram fazer a transição para a autogestão: os consumidores queriam qualidade alta a preço baixo. Um dos meios para conseguir isso era potencializar os trabalhadores, dando-lhes informações e poder de decisão.

2. HUSE, Edgar R., BOWDITCH, James L. *Behavior in organizations: a systems approach to managing*. Reading : Addison-Wesley, 1973. p. 187-190.

A atitude é mais proativa quanto mais rapidamente a organização antecipa as mudanças e fazer as transições. À medida que o tempo de reação diminui, a administração torna-se reativa.

2 Atitude reativa

A atitude reativa é representada pelas forças que desejam e preservam a estabilidade, a manutenção do *status quo*. É a atitude dos administradores que processam negativamente o *feedback* que vem do ambiente externo e de dentro da própria organização. Essa informação não é capaz de provocar qualquer mudança, seja na forma como a organização trata seus recursos, seja na forma como se relaciona com o ambiente.

A estabilidade é preservada por forças poderosas, que oferecem resistência à mudança: a tradição e a força dos hábitos, o pensamento conservador, os sistemas de controle e os procedimentos padronizados, que definem o comportamento aceitável e fazem as pessoas agir de acordo com as convenções. Huse e Bowditch incluem nesse caso os ciclos contábeis, que forçam os administradores a raciocinar em termos de períodos, ao final dos quais as contas devem ser fechadas e os demonstrativos devem ser preparados, mesmo que isso não seja conveniente para as operações produtivas.³

Em certos casos, a atitude reativa pode impedir uma mudança necessária ou provocar sua reversão. O Brasil é um dos poucos países do mundo em que a aviação civil está sob administração militar, devido a uma legislação de 1941. No final dos anos 90, foi criada a Agência Nacional dos Transportes, que deveria absorver essa função. No entanto, a mudança, devido ao interesse em manter a situação, não havia sido efetivada até a conclusão dos originais deste livro.

3 Equilíbrio de forças

Em todas as organizações, os dois tipos de forças estão presentes e são necessários. A atitude proativa é importante para o crescimento e a mudança; a atitude reativa é importante para manter o equilíbrio e para impedir as mudanças abruptas e desnecessárias. Uma organização, especialmente de grande porte, não pode nem consegue alterar seus objetivos ou mesmo um programa de trabalho a todo o momento. É necessário certa permanência de comportamento ao longo do tempo.

Em algumas organizações, as forças que preferem a estabilidade são mais fortes; em outras, a mudança é favorecida. O equilíbrio entre os dois tipos de ati-

3. HUSE, BOWDITCH. Op. cit. p. 189.

tudes influencia o desempenho da organização. Predominando a atitude proativa entre os administradores, a organização torna-se capaz de ajustar-se às mudanças no ambiente e eleva sua eficácia. Predominando a atitude reativa, a organização preocupa-se pouco com a necessidade de inovar e compromete sua eficácia.

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Numa organização proativa, o processo de planejamento permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia.

Há três tipos de necessidades que levam as organizações a investir na atividade de planejamento: necessidade ou vontade de interferir no curso dos acontecimentos e criar o futuro, necessidade de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e necessidade de coordenar eventos e recursos entre si (Figura 6.2).

Predeterminação de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Interferência no curso dos eventos. • Insatisfação com a situação presente. • Decisões que constroem o futuro.
Eventos futuros conhecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões passadas projetam-se nos eventos dos futuro. • Situação presente evolui de forma previsível. • Regularidade ou sazonalidade conduzem a fatos previsíveis.
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Encadeamento de meios e fins. • Lógica entre eventos interdependentes.

Figura 6.2 *Três tipos de necessidades que definem a importância do planejamento.*

1 Invenção do futuro

Por meio do processo de planejamento, os administradores podem desenhar e trabalhar para construir uma situação que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. Ou: a melhor forma de prever o futuro é inventá-lo (Alan Kay).

Por exemplo:

- A decisão do Presidente Kennedy de levar um homem à Lua antes do final da década de 60, e trazê-lo de volta em segurança.
- A mudança da capital do Brasil do Rio de Janeiro para Brasília.
- O lançamento do Volkswagen do século XXI, o “novo Fusca”.

Nenhum desses três eventos teria ocorrido pela simples evolução de eventos anteriores. A viagem à Lua, a construção de Brasília e o lançamento do novo Volkswagen resultaram de ações deliberadamente orientadas para modificar a realidade. No futuro idealizado, que a organização ou administrador deseja criar, circunstâncias desfavoráveis do presente estarão minimizadas ou certas condições favoráveis estarão ampliadas. Assim, a criação do futuro é motivada pela insatisfação com o *status quo* ou pela expectativa das recompensas trazidas pela nova situação.

Freqüentemente, as organizações tomam decisões desse tipo. É o que ocorre quando a administração decide comprar outra empresa, ou entrar num novo mercado, ou mudar sua estrutura organizacional. Essas decisões são tomadas por diferentes motivos específicos. Para aproveitar oportunidades, utilizar recursos disponíveis, para dar expansão ao espírito empresarial, ou superar dificuldades atuais ou previsíveis.

2 Eventos futuros conhecidos ou previsíveis

Outro tipo de planejamento é a preparação para lidar com eventos futuros conhecidos, ou que se sabe que ocorrerão e afetarão a organização de alguma forma. Em muitos casos, é possível prever, com maior ou menor precisão, os fatos futuros e seus efeitos. Os eventos dessa categoria podem dever-se a quatro condições:

2.1 Conseqüências inevitáveis e bem definidas de atos e decisões presentes e passados

Estão nesse caso os compromissos devidos a compras a prazo, o recebimento previsto do equipamento que foi encomendado, a entrega dos produtos que

foram vendidos, e assim por diante. Todas essas decisões que foram tomadas no passado ou estão sendo tomadas no presente geram conseqüências que deverão ser administradas em algum momento à frente.

2.2 Evolução previsível da situação presente

Há eventos que estão ocorrendo agora e que terão conseqüências que podem ser antecipadas ou pelo menos estimadas. Se uma parte significativa dos ocupantes de postos de chefia tem idade avançada, e os substitutos potenciais são muito jovens, o que acontecerá daqui a cinco anos? Muitos eventos são previsíveis porque se pode projetar a evolução da situação atual, como essa pergunta procura exemplificar.

2.3 Regularidade ou sazonalidade dos fatos

Certos eventos ocorrem dentro de um padrão determinado de regularidade. Os prazos para o recolhimento de impostos, as obrigações legais a serem cumpridas, a elaboração do relatório anual e a convenção de marketing estão nesse caso. Certos fenômenos de consumo, associados às estações ou a períodos do ano, também pertencem a essa categoria: brinquedos no Natal, chocolates na Páscoa, sorvetes no verão. A indústria do vestuário trabalha dentro de ciclos definidos de acordo com as estações do ano, para cada uma das quais há uma coleção. A moda que vai vigorar no próximo inverno ou verão já está definida agora, porque para as empresas desse ramo é fatal não fazer esse tipo de previsão.

2.4 Probabilidade elevada de repetição de fatos passados

Se algo aconteceu, pode acontecer de novo. O planejamento que lida com a possibilidade de repetição de eventos aplica-se com grande utilidade aos fenômenos climáticos que os cientistas conseguem prever com elevado grau de exatidão. De vez em quando, os especialistas informam que em algum lugar haverá uma grande enchente ou uma grande seca, ou que faltará água ou luz porque a capacidade de abastecimento chegou ao limite. Passa o tempo, e em geral se comprovam dois fatos: (a) os especialistas tinham razão e (b) ninguém fez nada para cuidar antecipadamente do desastre.

3 Coordenação

Nas ações de uma organização, é importante cada participante ter uma noção precisa de seu papel e da interdependência com os papéis alheios, a fim de

que os esforços sejam coordenados e não se percam. Desse modo, a terceira finalidade do processo de planejamento é garantir a coordenação necessária dos esforços coletivos, preservando a lógica que deve haver entre as diferentes partes empenhadas em alcançar um mesmo objetivo.

Se a empresa vai desenvolver um novo produto, é fundamental que haja coordenação entre a engenharia, a fábrica e os fornecedores. Um plano que não leve em conta a interdependência desses três elementos principais, e outros acessórios, resulta num produto mal acabado, ou numa execução confusa.

O estabelecimento de uma bem definida cadeia de meios e fins facilita a unidade de propósito e ajuda os gerentes a coordenar sistemas complexos de tarefas, pessoas e outros recursos.

TÉCNICAS PARA ESTUDAR O FUTURO

O desenho e a implantação de planos eficazes dependem da capacidade de estudar o futuro. O estudo do futuro é um dos ingredientes mais importantes no processo de planejamento.

Muitos aspectos e fatos do futuro são de fácil estudo, porque decorrem de evoluções previsíveis do presente. Capacidade de memória e velocidade dos computadores, surgimento e crescimento dos bancos virtuais, aumento da segurança dos produtos, aumento da utilização dos meios eletrônicos de pagamento são tendências que ocorreram e que há muito eram previstas, porque já existiam nas pranchetas dos engenheiros e nos laboratórios de pesquisa das empresas. Mesmo assim, pode não ser fácil obter as informações sobre essas tendências previsíveis.

De outro lado, há o futuro incerto, que inquieta as pessoas e as organizações da mesma forma. Quais serão as tendências da moda? Qual será o volume de vendas? Quanto a empresa deve comprar e fabricar para atender à demanda? As respostas a essas perguntas dependem da capacidade de fazer estimativas.

Para lidar com os diversos graus de incerteza do futuro, há diversas técnicas, quase todas elas baseadas no estudo da evolução previsível do presente conhecido. As principais técnicas são examinadas a seguir.

I Análise de séries temporais

A análise de séries temporais é o estudo de dados ao longo de determinados períodos, como as vendas diárias de automóveis, ou o número de casamentos ou nascimentos, mês a mês, nos últimos 10 anos. Esses dados são dispostos em gráficos e estudados estatisticamente, de maneira a possibilitar a identificação de tendências e flutuações, como taxas de crescimento ou diminuição, ou estabilidade

dos dados estudados, épocas do ano ou do mês em que há mais casamentos ou vendas de automóveis, e assim por diante. O método da análise de séries temporais baseia-se na premissa de que o futuro é continuação do passado. Por exemplo: é possível fazer projeções sobre a composição étnica, a distribuição de religiões e as preferências musicais da população brasileira nos próximos 10 anos, com base nos dados dos últimos 10. No entanto, esse método nem sempre é seguro e muitas projeções acabam não se confirmando.

2 Projeções derivadas

Projeções derivadas são estudos que procuram identificar associações entre o comportamento de duas variáveis. Por exemplo, pode-se estudar a relação entre a construção de casas e a venda de mobiliário, o crescimento da renda da população e o aumento do consumo de determinados produtos, a quantidade de acidentes de trânsito ou ocorrências criminais e as horas do dia, ou as regiões da cidade. Essas informações podem ser usadas para tomar decisões sobre colocação de produtos nas prateleiras dos supermercados, realização de feiras de móveis, ou sobre a disponibilização de policiais nas ruas.

3 Relações causais

O estudo das relações causais procura determinar o que provoca determinados acontecimentos e a existência de possíveis "leis" de comportamento ou regularidade. Por hipótese, pode-se supor que a cada cinco clientes que entrem numa loja, ou, então, a cada cinco visitas, uma venda é efetuada. O vendedor e o gerente de vendas, portanto, podem planejar a realização de pelo menos cinco visitas ou contatos para efetuar uma venda.

4 Pesquisas de opinião e atitudes

As pesquisas de opiniões e atitudes são úteis para a compreensão das tendências no presente e também para fazer projeções. Pode-se pedir aos consumidores atuais que julguem a qualidade dos produtos, ou aos consumidores potenciais que preço se disporem a pagar, usando escalas ou outros tipos de indicadores de julgamentos. Pesquisas de opiniões e atitudes em geral têm alta probabilidade de acerto, como é o caso das pesquisas de intenções de voto nas eleições.

5 Método Delfos

O método Delfos usa o nome do antigo oráculo grego ao qual se recorria para pedir conselhos sobre o futuro. É uma forma de pesquisa de opiniões, focalizada num assunto específico, em que se fazem perguntas a um grupo de especialistas, em geral por meio de questionários enviados pelo correio. A pesquisa é feita em várias rodadas, sendo que a cada rodada os especialistas são informados sobre os resultados da rodada anterior. Esse procedimento de informar os resultados anteriores pressupõe que o conhecimento da opinião dos colegas ajuda a aprimorar o grau de acerto das projeções. É uma técnica muito usada na área da previsão tecnológica.

QUE SÃO OBJETIVOS?

Planejar, essencialmente, é definir objetivos e as formas de realizá-los. Objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. São os fins que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicação de recursos. Os objetivos representam a parte mais importante de um plano.

Todo administrador deve ter uma sólida compreensão das forças que produzem os objetivos, de sua utilidade e de como classificá-los.

1 Forças que produzem objetivos

Os objetivos são criados de muitas maneiras. Eles nascem de uma complexa combinação de forças internas e externas das organizações (Figura 6.3).

Por exemplo:

- Forças internas: disponibilidade ou escassez de recursos, necessidade de atender a encomendas de clientes, motivações dos administradores, inovações de produtos e serviços, insatisfação com as condições de trabalho etc.
- Forças externas: entrada e saída de concorrentes, pressões exercidas pelo governo, legislação, desejos e necessidades dos consumidores etc.

Essas forças interagem para criar situações com ameaças e oportunidades. Para responder a essas ameaças e oportunidades, as organizações definem objetivos, que vão desde a escolha de investimentos, ou produtos e serviços, até ações e projetos muito específicos.

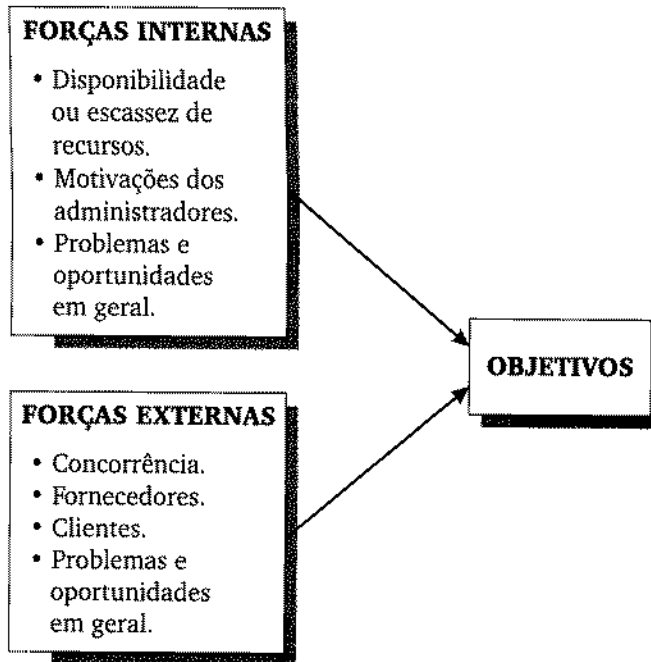


Figura 6.3 Forças que impulsionam a definição de objetivos.

Por exemplo:

- Uma empresa tem capital para investir, quando entra no mercado um concorrente muito agressivo. Essa situação cria uma ameaça potencial. A empresa define o objetivo de investir no desenvolvimento de novos produtos e em propaganda, para enfrentar a ameaça.

2 Tipos de objetivos

Os objetivos podem ser classificados de diversas maneiras, dependendo de seu grau de precisão, de seu alcance no tempo e outros critérios. Um mesmo objetivo pode ser classificado de diversas maneiras. Há quatro tipos principais de objetivos:

2.1 Objetivos gerais ou conceituais

Os objetivos podem ser enunciados como intenções genéricas, indicando apenas o conceito que se pretende alcançar. Objetivos desse tipo são também cha-

mados *conceituais*. O primeiro objetivo de uma seqüência (ou cadeia de meios e fins, conceito que será explorado adiante) é normalmente definido de maneira genérica.

Por exemplo:

- O objetivo deste curso é fornecer ao estudante os conceitos que possibilitam o entendimento do processo administrativo.
- O objetivo da estratégia é a vitória (Aristóteles).

Quando enunciados de maneira genérica, com baixo grau de definição, os objetivos são chamados objetivos gerais, declarações de propósitos ou missões. Os objetivos gerais fornecem o ponto de partida para a definição dos objetivos específicos ou operacionais.

2.2 *Objetivos específicos*

Objetivos específicos são os que têm natureza operacional, indicando uma ação precisa a ser realizada. São também chamados objetivos operacionais. Um objetivo específico, normalmente, está associado a um indicador de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade ou nível de utilização de recursos. O indicador de desempenho não precisa ser numérico, mas deve sempre possibilitar a avaliação com precisão se o objetivo foi atingido ou não. Os objetivos específicos (ou operacionais) são também chamados metas.

Por exemplo:

- Produzir 140 itens, até o dia 10, sem defeitos, utilizando no máximo 200 homens-horas.

2.3 *Missão*

A missão é um tipo particular de objetivo, normalmente definida como objetivo geral. A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se. Há organizações que têm mais facilidade em apresentar um negócio do que uma missão, enquanto outras estão na situação inversa. A definição de um negócio ou missão procura fornecer orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização.⁴

4. HAMPTON, David R. Op. cit. p. 138-140.

Por exemplo:

- As empresas estatais no Brasil sempre se propuseram a cumprir um papel social, investindo em regiões e atividades pouco atraentes para a iniciativa privada.

2.4 *Objetivos explícitos e implícitos*

Uma diferença importante é a que há entre os objetivos explícitos e implícitos. Os objetivos explícitos são declarados como linha de conduta oficial da organização. Os objetivos implícitos são os que a organização de fato procura realizar. Em certos casos, não é necessário explicitar os objetivos, especialmente os operacionais, ficando implícito que uma ação ou atividade deve ser realizada. Às vezes, os dois objetivos coincidem; em outros, estão em conflito.

Por exemplo:

- Participar de uma feira da indústria é um objetivo explícito; promover a imagem da empresa é o objetivo associado, muitas vezes implícito.

2.5 *Objetivos principais*

Objetivos principais são também chamados objetivos estratégicos. São os objetivos que se situam no início de uma cadeia ou hierarquia de objetivos. Com base nos objetivos principais, são definidos os objetivos secundários e específicos.

3 *Hierarquia de objetivos*

Os objetivos sempre desdobram-se em outros objetivos. Para realizar um, é preciso realizar outros, sucessivamente. A escolha de objetivos para realizar outros objetivos representa uma *estratégia*. Deve-se a Herbert Simon o conceito de *cadeia de meios e fins*, que indica a sucessão de objetivos interligados. Uma das principais responsabilidades dos administradores é fazer a seleção das estratégias mais eficazes para a execução das cadeias de meios e fins.

As cadeias de meios e fins dispõem os objetivos numa hierarquia. No começo da hierarquia, estão os objetivos de nível mais alto, que desencadeiam o processo de planejamento. Um objetivo de primeiro nível pode ser designado como objetivo final, principal, primário, geral ou estratégico. A Figura 6.4 mostra uma cadeia de objetivos.

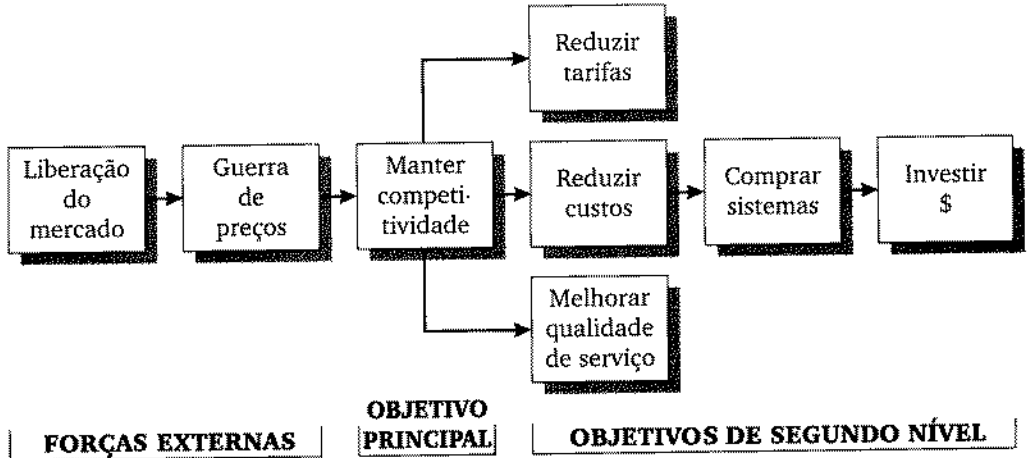


Figura 6.4 Uma cadeia de objetivos.

Hierarquia particular de objetivos é aquela por meio da qual os executivos fazem a organização funcionar. A Figura 6.5 mostra a relação entre a hierarquia dos executivos e a cadeia de objetivos de uma companhia de aviação.

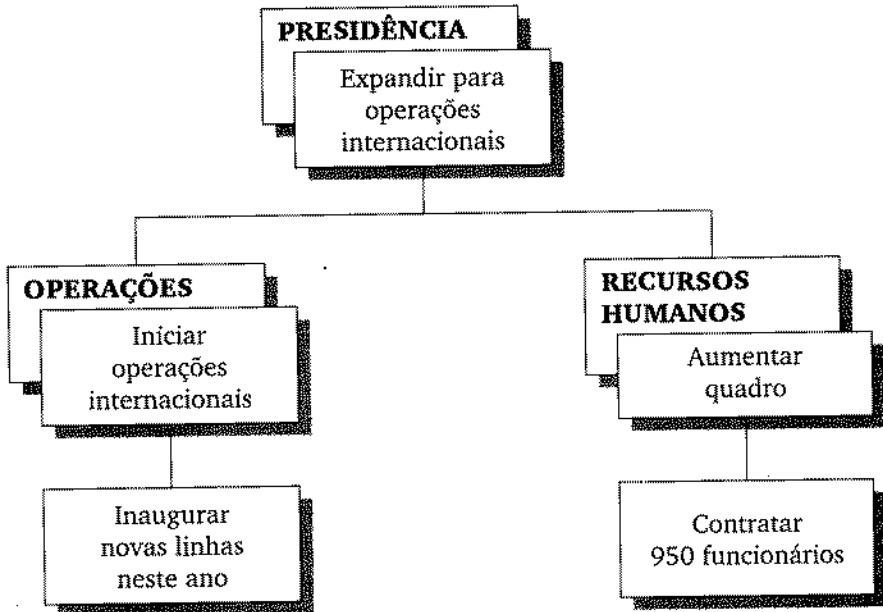


Figura 6.5 Hierarquia de objetivos.

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Administração por objetivos (APO) é uma expressão cunhada por Peter Drucker em 1955, no livro *The practice of management*. A administração por objetivos indica um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho de pessoas. A base da APO é o processo do qual participam o chefe e sua equipe (ou um subordinado em particular). Esse processo participativo substitui o processo hierárquico, no qual o chefe simplesmente define os objetivos e os transmite pela cadeia de comando abaixo, para depois avaliar o desempenho da equipe.

Nos anos 50, quando vigoravam as estruturas e comportamentos hierárquicos, a APO surgiu como uma mensagem em favor dos métodos participativos. Fez muito sucesso nos anos 60 e 70, mas sua popularidade como sistema para a implementação de estratégias declinou nos anos seguintes. No final dos anos 90, quando os métodos participativos estão substituindo os hierárquicos, a essência da APO tornou-se redundante.

No entanto, em qualquer sistema de administração, os três princípios da APO, analisados a seguir, continuam válidos.

1 Objetivos específicos

Para começar, as chamadas áreas principais de resultados (ou desempenho) de uma equipe ou unidade da organização são identificadas. Para uma equipe de vendas, por exemplo, o volume de vendas e a quantidade de contatos feitos com clientes potenciais são áreas principais de resultados. Em seguida, são estabelecidos objetivos (como aumentar as vendas em 7% ou conseguir uma venda em pelo menos a cada 10 contatos). Os objetivos sempre devem ser definidos de maneira específica e mensurável.

2 Tempo definido

Um prazo específico é definido para a realização dos objetivos, com prazos intermediários para verificação do desempenho da equipe.

3 Feedback sobre desempenho

Ao longo do período estabelecido para a realização dos objetivos, o desempenho da equipe é avaliado. No final do prazo, um novo plano de ação é definido para um período seguinte. Caso o desempenho da equipe tenha ficado aquém

do esperado, o plano de ação pode ser complementado por algum tipo de reforço, como um programa de treinamento.⁵

A administração por objetivos é uma forma específica de praticar o processo de planejamento, que será descrito e analisado a seguir.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.

O processo de planejar, sintetizado na Figura 6.6, compreende três etapas principais: definição de objetivos, definição dos meios de execução e definição dos meios de controle.

1 Definição de objetivos

No início do processo de planejamento, encontram-se objetivos de primeiro nível. Muito freqüentemente, o objetivo de primeiro nível é apresentado como um objetivo geral e singular. Dependendo do nível hierárquico, do tipo de problema ou oportunidade, da disponibilidade de recursos e de outros fatores, o objetivo de primeiro nível pode ser apresentado das mais diferentes maneiras.

2 Definição dos meios de execução

Após definir os objetivos, definem-se os meios de execução. A definição dos meios de execução desdobra o objetivo inicial em objetivos de segundo e terceiro nível (e, às vezes, outros níveis inferiores). O objetivo de qualquer nível é um meio para realizar o objetivo do nível superior.

A escolha dos meios para realizar objetivos de qualquer nível, especialmente quando há meios alternativos, chama-se estratégia.

Quatro meios principais devem ser considerados no processo de definição de meios: políticas, procedimentos, atividades e recursos. Esses meios são tipos particulares de planos.

5. ROBBINS, Stephen P., DE CENZO, David A. *Fundamentals of management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995.

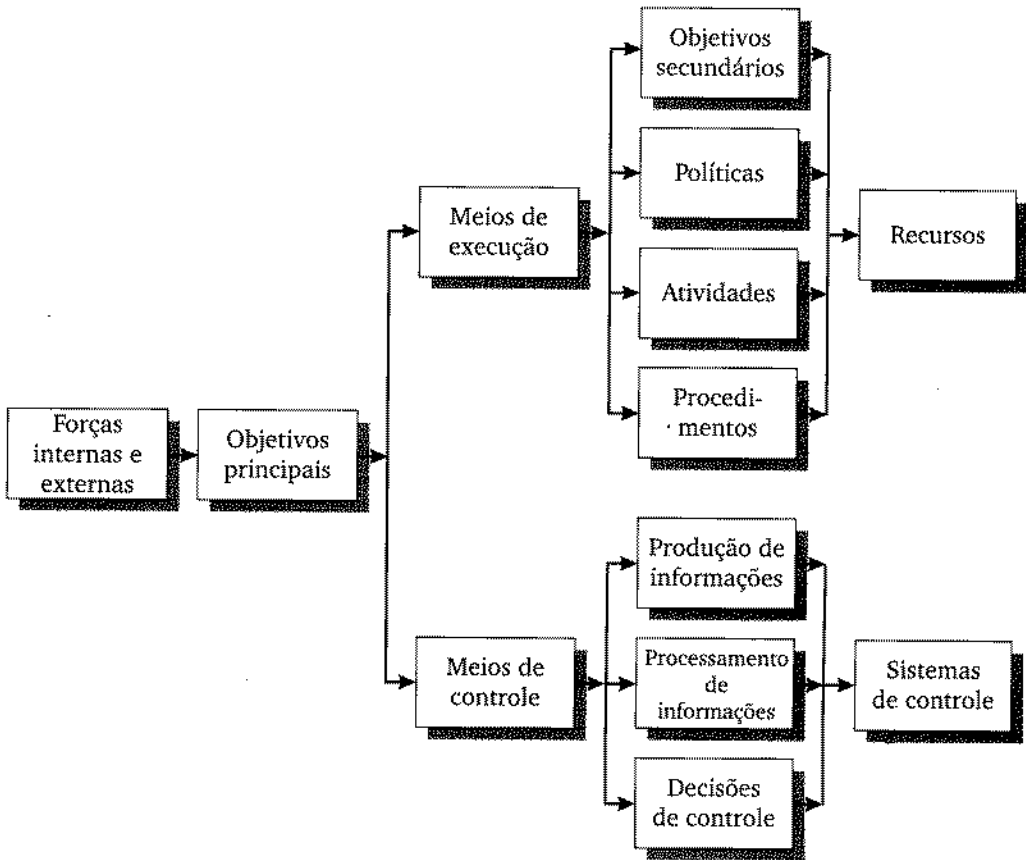


Figura 6.6 *Processo de planejamento.*

2.1 Políticas

As políticas ou diretrizes têm por finalidade orientar o comportamento dos indivíduos e grupos a longo prazo, especialmente em situações repetitivas ou permanentes. As políticas são decisões prévias e padronizadas, que delimitam a faixa de ação para o comportamento, dizendo o que se deve fazer em casos particulares.

2.2 Procedimentos

Os procedimentos ou rotinas estabelecem precisamente o que deve ser feito em determinadas situações. Um procedimento descreve as regras ou etapas a serem observadas na solução de um problema. Os procedimentos são conjuntos de atividades padronizadas.

2.3 Atividades

As atividades envolvem o dispêndio de energia e recursos. Certas atividades são padronizadas e integram os procedimentos. Outras atividades precisam ser definidas uma a uma, quando é necessário colocar em prática uma decisão não programada. De forma geral, a atividade cessa quando o objetivo é atingido.

2.4 Recursos

Atividades, políticas e procedimentos precisam de recursos para sua realização ou execução. Tempo, espaço e instalações, pessoas, equipamentos e informações. No processo de planejamento, a definição dos meios de execução estabelece os diferentes tipos de recursos que serão necessários, bem como seu custo.

3 Definição dos meios de controle

No final do processo de planejamento, está a definição dos meios para verificar se os objetivos estão sendo realizados. A função de controle, examinada na última parte do livro, consiste em acompanhar a execução das atividades e o grau de realização dos objetivos. Para controlar, é preciso definir os meios de controle na fase de planejamento. Em essência, os meios de controle que é preciso definir são:

- a. Sistemas de produção de informação sobre o andamento das atividades.
- b. Forma de processamento, apresentação e destinação das informações.
- c. Definição das decisões a serem tomadas com base nas informações.

PLANOS

Um plano é o resultado do processo de planejamento. Alguns planos são informais ou implícitos e não chegam a ser registrados no papel. Em sua maioria, os planos das organizações precisam ser explicitados, formalizados e escritos, para documentação, comunicação, definição de responsabilidades, atendimento de exigências legais, avaliação e aprovação, ou por outros motivos.

Os planos atendem a uma grande variedade de necessidades das organizações. Podem abranger a organização toda ou uma de suas partes, o futuro distante ou o próximo ano. Há várias maneiras de classificar os planos: de acordo com sua

permanência, alcance no tempo, frequência e formalidade, entre outros prováveis critérios.⁶

1 Permanência

O critério da permanência refere-se ao tipo de decisão que o plano prevê. Há os planos permanentes, que contêm as decisões programadas, e os planos singulares, que contêm as decisões para resolver problemas ou aproveitar oportunidades não programadas.⁷ Políticas, procedimentos e certos tipos de objetivos (como as missões e os negócios) são planos permanentes. O plano de atividades, o cronograma de execução de uma encomenda e um orçamento anual são planos singulares.

Os planos permanentes, como já observado, são elaborados para funcionar como decisões automáticas. Os planos singulares são finitos e perdem a razão de ser uma vez alcançado o objetivo. A Figura 6.7 ilustra os diferentes tipos de planos organizacionais classificados segundo o critério da permanência.

2 Alcance no tempo

Outra dimensão importante dos planos é seu alcance no tempo. As organizações costumam ter planos de curto, médio e longo prazo. A definição de curto, médio ou longo prazo varia de organização para organização.

Há organizações que trabalham com horizontes de tempo de cinco anos. Ao final de cada ano, um ano adicional é acrescentado ao quinto ano.

Por exemplo:

- Uma empresa tem um plano (com diversos objetivos) para o período de 1999 a 2003. A execução da parte do plano que corresponde ao ano de 1999 permite corrigi-lo, bem como os planos dos anos seguintes, e fazer uma projeção para um ano a mais. Portanto, no final de 1999, a empresa tem planos para o período de 2000 a 2004. Quando chegar ao final de 2000, repete o processo, planejando o ano de 2005, e assim por diante, de modo a sempre trabalhar com cinco anos à frente.

6. LE BRETON, Preston P., HENNING, Dale A. *Planning theory*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1961. p. 22-58.

7. STONER, James A., FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR., Daniel R. *Management*. 6. ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995. p. 296-298.



Figura 6.7 Tipos e exemplos de planos segundo o critério da permanência.

No exemplo, o ano seguinte é o médio prazo e o ano presente o curto prazo. Essa classificação, no entanto, não é a mesma em outras empresas.

3 Abrangência

Os planos são elaborados para abranger a organização toda ou partes isoladas. Essa dimensão é particularmente importante na elaboração de políticas, que são necessárias nas diferentes funções organizacionais.

Por exemplo:

- A decisão de alugar e não comprar equipamentos é uma política de finanças; a decisão de promover pessoal interno e não recrutar gente de fora para os cargos de direção é uma política de recursos humanos; e a decisão de atender apenas a determinados clientes é uma política de vendas. Cada uma dessas políticas abrange apenas uma função ou um aspecto das operações de uma organização.

As políticas que abrangem toda a organização são chamadas políticas corporativas ou políticas de negócios. As políticas de negócios especificam o que a empresa pretende fazer em certo período. Todas as demais decisões e os planos subsequentes ficam subordinados a essa diretriz de comportamento global.

4 Frequência de revisão

Periodicamente, os planos devem ser revistos, para se ajustar a novas circunstâncias. Estão nesse caso, particularmente, as políticas e outros planos permanentes. No entanto, até mesmo os planos singulares exigem revisão periódica, como é o caso dos orçamentos e planos de atividades de projetos.

Outra forma de classificar os planos, portanto, é a frequência com que são elaborados ou revistos. A frequência de revisão ou elaboração é, em si, um tipo de plano, porque exige a realização de determinadas tarefas com alguma periodicidade.

5 Formalidade

Os planos podem ser classificados segundo seu grau de formalidade. A formalidade é medida pela intensidade de explicitação e documentação. Um plano explícito e escrito tem alto grau de formalidade. Por outro lado, os planos podem não ser declarados e sequer reconhecidos como tal, mas serem observados como se fossem explícitos, devido a aceitação tácita das normas informais de conduta. As normas de conduta firmam-se pela cristalização dos usos e costumes, e acabam por se tornar regras de decisão (planos implícitos).

PLANEJAMENTO EFICAZ

Uma organização deve atender a quatro requisitos básicos na elaboração de seus planos: base sólida de informações, definição precisa de objetivos, previsão de alternativas e predominância da ação.

1 Base de informações

A informação é um requisito de importância vital para a qualidade dos planos. A primeira condição é, portanto, o atendimento dessa necessidade de pesquisar e analisar todos os dados para montar o retrato mais exato possível da si-

tuação atual e de sua evolução, bem como dos recursos disponíveis e necessários, a fim de que os objetivos e os cursos de ação planejados sejam realistas.

Uma grande parte das causas do fracasso dos planos – e de certo descrédito em relação à função de planejamento – está precisamente no fato de que se planeja sem a devida consideração das informações importantes. Por causa disso, ou os objetivos planejados são incorretos, ou os recursos dimensionados são insuficientes para atendê-los.

2 Elasticidade

Sempre que possível, o processo de planejamento deve levar em conta as variações que se pode antever nas condições para as quais os planos estão sendo preparados. Com essa previsão, não será necessário fazer novos planos na ocorrência de modificações das condições, pois elas já terão sido antecipadas no plano principal.

3 Predominância da ação

Por fim, a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si. O planejamento prepara a ação, mas não a substitui. Como disse certa vez um novo prefeito de São Paulo, ao tomar conhecimento da miríade de planos não realizados que seus antecessores haviam deixado: *Chega de planejamento, é hora de "fazejamento"*.

A atitude de fazer a ação predominar sobre o planejamento evita a síndrome da paralisia analítica: o gerente ou grupo preocupa-se tanto em tomar todos os cuidados de não errar, de fazer previsões as mais corretas, que termina por não fazer nada.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Os planos já foram classificados segundo diferentes critérios. Dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, eles podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais.

1 Planos estratégicos

Planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los. Numa empresa, os planos estratégicos definem objetivos para toda a organi-

zação e sua relação pretendida com o ambiente. São planos que estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes a que pretende atender. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração. Os métodos participativos de muitas empresas promovem o envolvimento de funcionários de outros níveis nesse processo. Além disso, há empresas que dispõem de unidades de trabalho especialmente dedicadas a essa tarefa. São os departamentos de novos negócios.

2 Planos funcionais

Planos funcionais (também chamados planos administrativos, departamentais ou táticos) são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos. Os planos funcionais abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operação, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas.

3 Planos operacionais

Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano.

Nos próximos capítulos desta parte do livro, esses três níveis de planejamento serão explorados.

ESTUDO DE CASO: COMPRAR OU FAZER?

A Lani S.A. é uma empresa metalúrgica de capital nacional. Em seu ramo, é uma empresa de porte médio, que industrializa diversos tipos de chapas e outros produtos de aço.

A empresa está agora envolvida em um processo de decisão sobre a possibilidade de diversificar produtos e clientes. No mercado do aço, há grande concorrência e a conjuntura é de recessão. A diversificação pretendida é também uma forma de aproveitar a boa situação financeira da Lani, que tem dinheiro em caixa para investimentos.

Numa reunião da diretoria, foram apresentadas várias sugestões de novos produtos. O diretor comercial sugeriu a entrada no mercado de equipamentos para irrigação e fundamentou sua proposta com os seguintes argumentos:

- Capacidade de absorção do mercado, já que as empresas do ramo trabalhavam com plena capacidade de produção instalada.
- Importância da agricultura.
- Apenas três empresas no mercado, com 60%, 30% e 10% de participação.
- Potencial da força de vendas e reputação da Lani.
- Acréscimo potencial de 25% na receita da empresa.

Para viabilizar sua proposta, o diretor comercial sugeriu a compra de uma das três empresas existentes, que estava em dificuldades financeiras. Em sua opinião, era o melhor caminho, pois oferecia a oportunidade de aproveitar imediatamente o mercado.

Entretanto, o diretor industrial sugeriu que a Lani desenvolvesse ela mesma a tecnologia do novo produto e o lançasse no mercado com marca própria.

Questões

1. Qual decisão a Lani está tomando? A que nível de planejamento corresponde essa decisão?
2. Que informações devem ser obtidas e analisadas antes de a empresa poder tomar uma decisão?
3. Que passos devem ser dados a partir do momento em que o diretor industrial fez sua sugestão?

MINICASO: DAIMLERCHRYSLER AG

No dia 6 de maio de 1998, as diretorias da Daimler Benz e da Chrysler aprovaram a fusão entre as duas empresas, criando uma gigantesca corporação (DaimlerChrysler AG) com vendas conjuntas anuais de 130 bilhões de dólares. A Chrysler vendia 93% de sua produção na América do Norte. A Mercedes-Benz vendia 63% de sua produção na Europa. A Mercedes-Benz fabrica carros de luxo. A Chrysler é competente na produção de minivans e utilitários esportivos. A Chrysler tem os custos mais baixos da América. A Mercedes-Benz, com uma única fábrica nos Estados Unidos, tem os preços mais altos. São duas empresas com identidades muito marcantes.

No momento da fusão, a indústria automobilística mundial passa por uma situação crítica. A capacidade instalada permite fabricar 15 milhões de veículos acima do volume de vendas. No ano 2002, projeta-se um excesso de capacidade produtiva de 18,2 milhões de veículos.

Cada uma das duas era uma gigante por si só. Por que, então, se juntarem numa única empresa? Que forças internas e externas motivaram essa decisão? ⁸

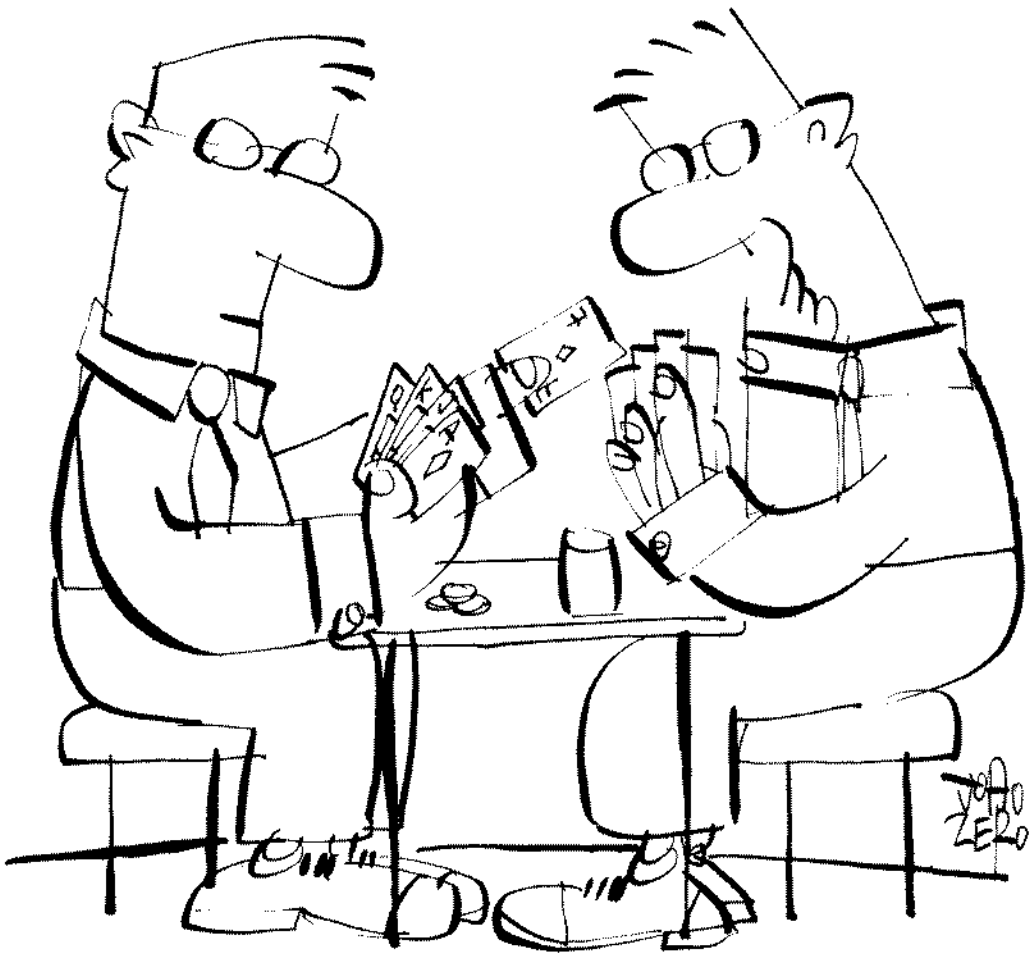
EXERCÍCIO: CLASSIFICAÇÃO DE OBJETIVOS

A seguir, encontra-se uma lista de objetivos reais de empresas. Classifique-os de acordo com os tipos apresentados neste capítulo.

1. Devemos criar reservas para enfrentar os tempos difíceis.
2. Samsung e GE, que planejavam construir novas fábricas de geladeiras e máquinas de lavar, não levaram a idéia adiante, devido à queda nas vendas desses produtos.
3. A Levi Strauss, fabricante da marca que já foi imbatível do setor (*blue jeans*), empenha-se em firmar nova identidade, como fabricante de produtos de grife, abandonando a imagem dos produtos de massa.
4. A Fiat Automóveis programou novas paradas em sua linha de produção até a próxima semana.
5. A Transbrasil chegou a ter pouco mais de 25% do mercado doméstico de aviação e quer recuperar essa participação. Para isso, vai reformular e racionalizar suas rotas, lançar um programa de milhagem e criar nova imagem.
6. A Volkswagen lançará novo Golf em novembro.
7. Podemos e desejamos crescer à taxa de 10% ao ano.
8. Nossa meta é ser a maior empresa do ramo.

8. Daimler & Chrysler, *Business Week*, p. 20-23, May 18, 1998.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Caracterizar o processo de planejamento estratégico como técnica para definir uma relação desejada com o ambiente.
ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	Descrever as técnicas para o estudo da situação estratégica presente da organização.
ANÁLISE DO AMBIENTE	Descrever as técnicas para o estudo dos segmentos relevantes do ambiente para a organização.
ANÁLISE INTERNA	Explicar como a organização pode fazer o diagnóstico de seus pontos fortes e fracos.
ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	Explicar quais são os componentes de um plano estratégico e como prepará-lo.

ESTUDO DE CASO: NIKE

MINICASO: PREVISÕES PARA 1999

EXERCÍCIO: FAÇA SEU PRÓPRIO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é fornecer os elementos para a compreensão e aplicação sistemática dos conceitos e das técnicas de planejamento estratégico.

Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo de outro. A finalidade da estratégia, segundo Aristóteles, é a vitória.

No campo da administração das organizações, a estratégia abrange os objetivos da organização na relação com seu ambiente: a seleção dos produtos e serviços e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização. Administração estratégica é o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia.

DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A necessidade de planejar estrategicamente é resultado de dois conjuntos de forças principais:

O primeiro compreende as oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros elementos.

O segundo compreende os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como as competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital e outros elementos.

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Toda organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, com algum grau de explicitação. Em algum momento do passado, seus administradores definiram objetivos pensando em aplicar recursos para aproveitar oportunidades do mercado. Do passado para o presente, de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais, como procura mostrar a Figura 7.1.

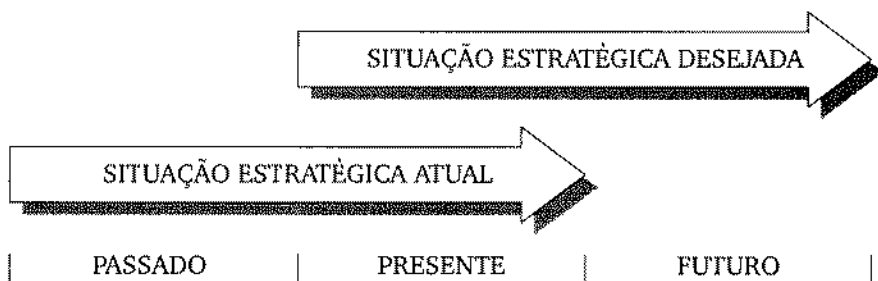


Figura 7.1 *Situação estratégica atual e desejada.*

Provavelmente, a grande maioria das organizações tem planos estratégicos implícitos, que foram elaborados por meio de tentativa e erro. Este capítulo apresentará uma forma sistemática de fazer o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores. Organizações profissionalizadas, de grande porte, podem utilizar equipes ou departamentos de novos negócios para auxiliar os executivos. Organizações participativas promovem o envolvimento de seus funcionários dos mais diferentes níveis nesse processo.

O processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

- Análise da situação estratégica.
- Análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente).
- Análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização).
- Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

Cada uma dessas etapas, sintetizadas na Figura 7.2, será analisada numa das partes seguintes deste capítulo.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

A análise (ou diagnóstico) da situação estratégica ou posição estratégica é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização. O diagnóstico deve focalizar cinco elementos: objetivos e metas,¹ clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho (por exemplo,

1. KEUNING, Doede. *Management*. Londres : Pitman, 1998, p. 199-200.

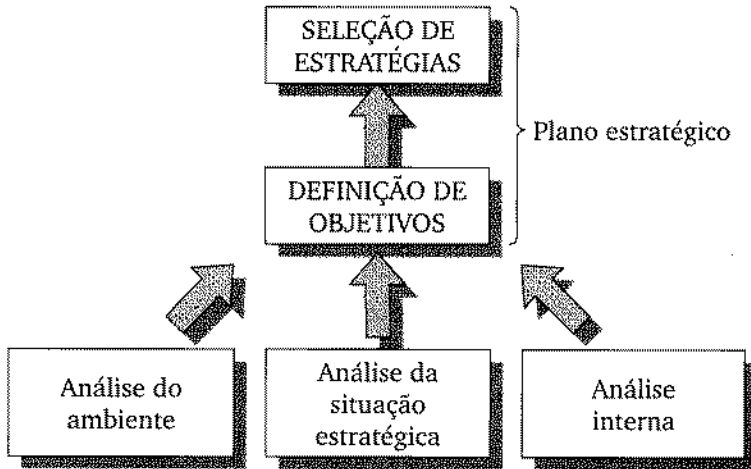


Figura 7.2 Cinco etapas do planejamento estratégico.

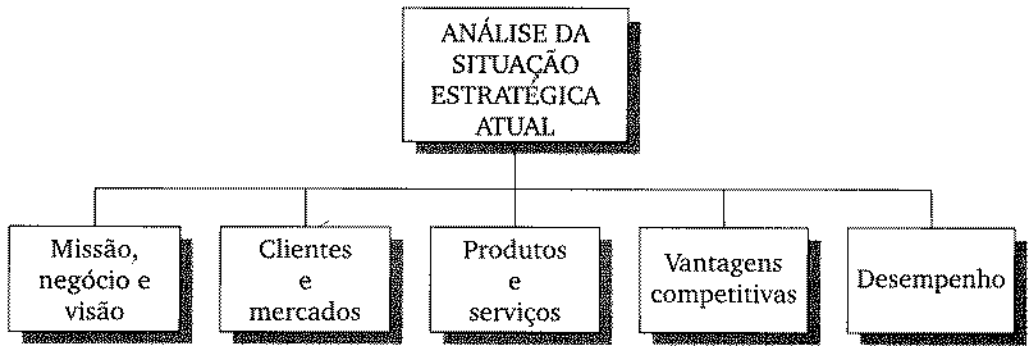


Figura 7.3 Cinco focos da análise da situação estratégica atual.

participação no mercado, faturamento ou lucros).² A Figura 7.3 sintetiza esses cinco focos de análise da situação presente.

1 Objetivos

Os objetivos focalizados, inicialmente, na análise da situação atual, são definidos de forma genérica, especialmente a missão e o negócio. Os objetivos definidos de forma específica, que compreendem as metas da organização, são analisados no item do desempenho.

2. KATZ, Robert L. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1970.

Estudar a missão da organização é uma das tarefas mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico.³ A missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes. Identificar a missão é entender qual a necessidade do mercado (ou ambiente) a que a organização atende. Para analisar a missão, é preciso fazer perguntas como:

- O que a organização está fazendo agora?
- Qual sua utilidade para os clientes?
- Em que negócio estamos?
- Quem são nossos clientes?
- A que necessidades estamos atendendo?
- Que papéis estamos cumprindo?

O entendimento da missão possibilita compreender o papel que a organização desempenha para seus clientes e *stakeholders* relevantes. A administração contemporânea dá grande ênfase aos interesses dos *stakeholders*, que devem ser incorporados na missão. De acordo com essa visão, a missão implícita de qualquer organização empresarial é não apenas maximizar o lucro dos acionistas, mas também criar valor para todos os *stakeholders*: acionistas, empregados, clientes, comunidades, instituições sociais e governamentais, fornecedores e até mesmo os concorrentes. A análise estratégica deve enfatizar a identificação do valor que está sendo criado para os *stakeholders*.

Muitas empresas não têm missões explícitas nem se preocupam em defini-las. Outras apenas sugerem sua missão. Muitas preferem a palavra *negócio*, em lugar de *missão*. A idéia de negócio, para definir um ramo de atuação, é mais prática e também pode ser explícita ou implícita. Inúmeras empresas declaram explicitamente seu negócio. Outras parecem achar que seu negócio é tão óbvio que não precisa ser explicitado. As editoras, por exemplo, declaram estar no negócio da informação e educação, em lugar de produção e venda de livros. Cinema e teatro são o negócio da cultura e diversão. As companhias de aviação, os bancos e as redes de televisão, no entanto, atuam em negócios tão óbvios, que não sentem a necessidade de explicitá-los.

2 Clientes e mercados

Na fase do diagnóstico, a organização estuda seus clientes e mercados e a evolução de seus negócios. Clientes e mercados podem ser estudados quantita-

3. MASSIE, Joseph L., DOUGLAS, John. *Managing*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.

tivamente. Para isso, é preciso compilar informações sobre quais e quantos são os clientes, que tipos e volumes de negócios eles têm com a organização, e em que mercados se situam. No caso de uma empresa, isto significa determinar a participação dos clientes no faturamento (Figura 7.4). A organização, ao analisar sua situação estratégica, precisa conhecer os volumes de negócios que tem com cada um dos clientes de cada um de seus mercados. As tendências e flutuações desses números podem indicar ameaças ou oportunidades no ambiente, bem como debilidades e potencialidades da organização.

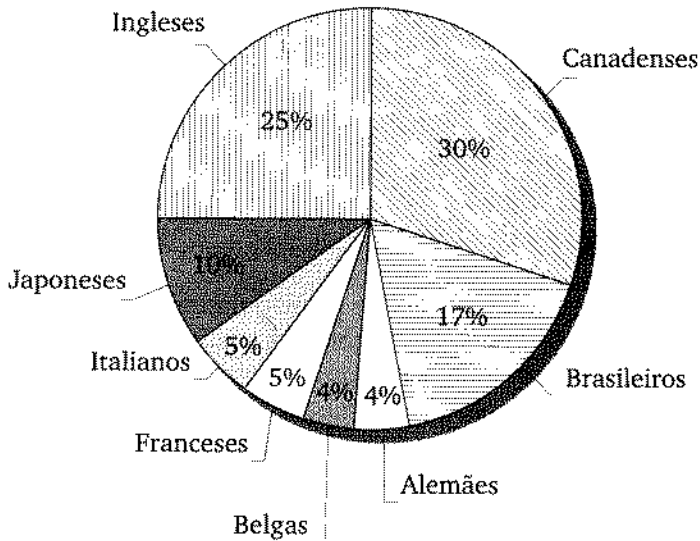


Figura 7.4 Participação dos clientes nas vendas.

3 Produtos e serviços

Outro tópico para exame quantitativo são os produtos e serviços. Nesse item, a organização deve produzir e manter informações numéricas sobre os produtos que vende e serviços que presta para seus clientes. Para uma empresa, isso significa saber qual a participação dos produtos e serviços nas vendas. O estudo da participação dos produtos e serviços nas vendas, ao longo de determinado período, também permite identificar ameaças, oportunidades, tendências e a necessidade de decisões (Figura 7.5).

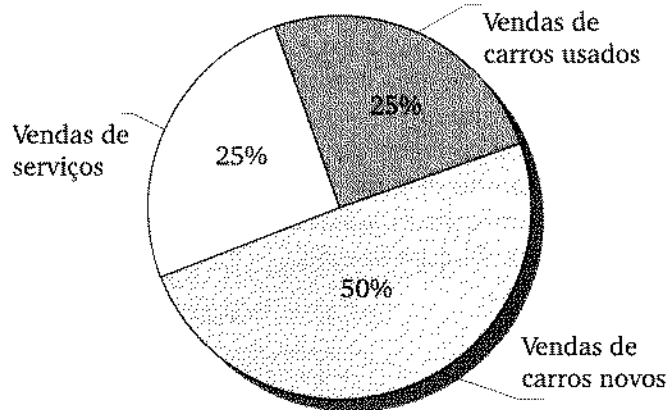


Figura 7.5 Participação dos produtos e serviços nas vendas.

4 Vantagens competitivas

Vantagens competitivas aplicam-se principalmente, mas não exclusivamente, a situações de concorrência. Vantagens competitivas são fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes. As vantagens competitivas também podem ser entendidas como as razões pelas quais o cliente prefere uma empresa, produto ou serviço. No entanto, vantagens (e desvantagens) competitivas podem estar associadas às condições internas da empresa e não às preferências de seus clientes e mercados. As principais vantagens competitivas que qualquer organização pode ter e identificar estão relacionadas a seguir, com exemplos de empresas associadas a cada uma (normalmente, as empresas procuram diferenciar-se com base em mais de uma vantagem competitiva):

- Qualidade de projeto dos produtos e serviços. Mercedes-Benz, Volkswagen, Boeing, Rede Globo, BIC, Disneyworld.
- Eficiência e baixo custo das operações e dos recursos. Empresas japonesas e suas seguidoras que adotaram os sistemas de produção enxuta.
- Liderança na inovação. Microsoft, Banco 24 horas.
- Disponibilidade e desempenho da assistência técnica ou serviços pós-venda. Volkswagen, Philips, Xerox.
- Relações pessoais com consumidores. Lojistas, empresas e microempresários que trabalham com o sistema de porta em porta.
- Propriedade ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassas. Vale do Rio Doce, mineradoras, cartel do cimento, Opep.

- Disponibilidade de capital. Bancos comerciais, fundos de pensão.
- Controle do mercado. Monopólios, Petrobrás, cartel do cimento, Microsoft.
- Aceitação pelo consumidor da marca da empresa. Nestlé, Johnson & Johnson, açúcar União, Sonho de Valsa, Coca-Cola, Gillette, Steven Spielberg, Disney.
- Conveniência e disponibilidade do produto (eficácia do sistema de distribuição). Açúcar União, Nestlé, Gillette.
- Preço baixo. Camelôs.
- Preço alto. Mercedes-Benz, primeira classe dos aviões.

O estudo das vantagens competitivas possibilita a comparação da empresa com seus concorrentes e o entendimento das razões pelas quais os consumidores preferem um produto ou serviço e não outro. Além disso, o estudo das vantagens competitivas permite tomar decisões sobre como a empresa pode distinguir-se dos concorrentes.

5 Participação no mercado

Como parte do diagnóstico organizacional, a organização compara-se com outras, identificando sua parcela de negócios em relação aos concorrentes. A comparação identifica a participação no mercado, um dos itens mais importantes de análise no processo de planejamento estratégico. Do estudo da participação no mercado, ao longo de certo período, surgem informações sobre o crescimento ou declínio dos diversos concorrentes e as preferências do consumidor. A análise dessas informações, à luz do exame de outras variáveis, como a utilização de vantagens competitivas e as tendências do ambiente, pode produzir decisões de grande impacto (Figura 7.6).

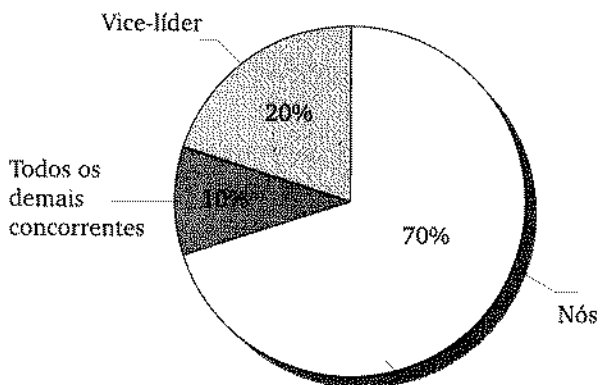


Figura 7.6 Participação no mercado.

ANÁLISE DO AMBIENTE

Uma vez que a estratégia procura adaptar a organização com sucesso a seu ambiente, a base para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente (Figura 7.7). Quanto mais instável e complexo o ambien-

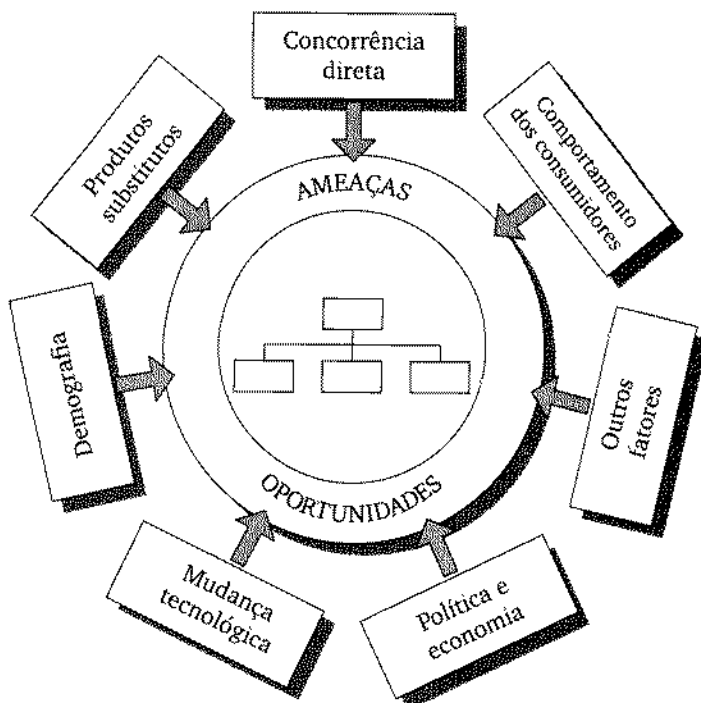


Figura 7.7 Focos de ameaças e oportunidades do ambiente da organização.

te, maior a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico. O conceito de ambiente e os fatores a serem considerados numa análise ambiental variam de organização para organização.

Em capítulos anteriores, foram mencionadas diversas transformações, no ambiente das organizações em geral e das empresas em particular, que revelam essa instabilidade e complexidade. Ampliando e exemplificando algumas dessas transformações, que criam oportunidades e dificuldades, este capítulo analisa alguns dos segmentos específicos mais importantes para a formulação da estratégia, começando pela concorrência e pelo mercado.

1 Análise da concorrência

A ação da concorrência é o principal fator que cria ameaças e, algumas vezes, oportunidades para as empresas. As oportunidades que a concorrência cria são, por exemplo:

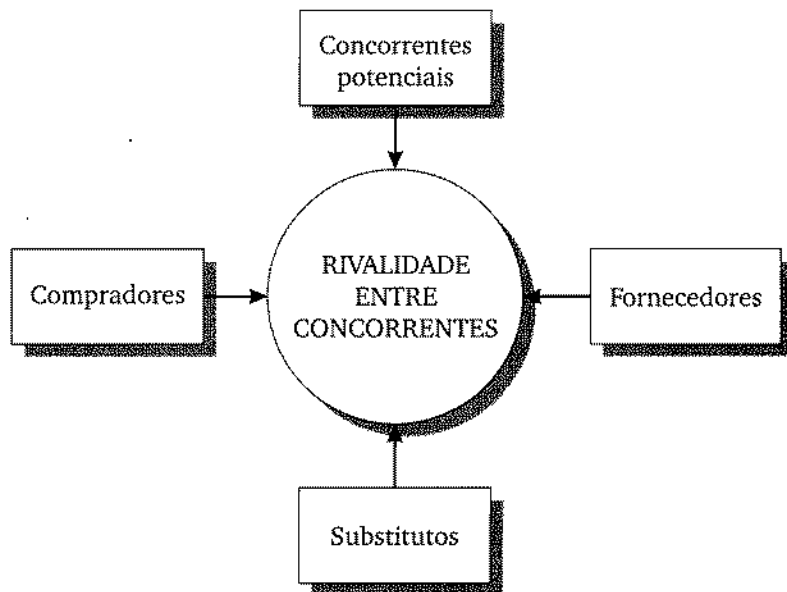
- Novas idéias e produtos.
- Novos mercados.
- Novas necessidades.
- Novos conceitos de administração.

Para facilitar a análise da concorrência, é conveniente começar estudando o ramo de negócios. O roteiro a seguir apresenta as principais informações de uma análise do ramo de negócios:

- Estrutura (empresas que compõem o ramo de negócios e sua participação nas vendas, produção, faturamento, número de funcionários etc.).
- Linhas de produtos e vendas.
- Compradores e comportamento dos compradores (poder aquisitivo, sazonalidade etc.).
- Crescimento das empresas e do mercado.⁴

Outra técnica para estudar um ramo de negócios é a análise estrutural. De acordo com Catherine L. Hayden, a análise estrutural consiste em examinar as características de um ramo de negócios, chamadas fatores estruturais, para identificar o nível e as variações na lucratividade dos concorrentes. Segundo Hayden, os fatores estruturais influenciam as cinco forças competitivas (representadas na

4. BETHLEM, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Rio de Janeiro : Guanabara Dois, 1981. p. 64-69.



Fonte: Adaptado de HAYDEN, Catherine L. *The handbook of strategic expertise*. New York : Free Press, 1986. p. 316.

Figura 7.8 *Cinco forças que atuam num mercado competitivo.*

Figura 7.8) de um ramo de negócios. Sucintamente, são os seguintes os fatores competitivos a serem examinados numa análise estrutural:

- Entrada de concorrentes potenciais: pode restringir o retorno sobre o investimento dos concorrentes atuais.
- Rivalidade: afeta diretamente os retornos, quando os concorrentes de um ramo de negócios se envolvem numa guerra de preços.
- Poder dos compradores: os compradores, diretamente ou por meio da legislação, podem forçar as empresas de um ramo de negócios a segurar seus preços, fornecer-lhes informações dispendiosas ou manter peças em estoque (como acontece com a indústria automobilística).
- Produtos substitutos: podem estabelecer limites para o aumento dos preços e influenciar decisões sobre investimentos em desenvolvimento de novos produtos (como acontece na indústria de tecido e vestuário).
- Poder dos fornecedores: pode ser muito grande ou muito pequeno e, desse modo, influenciar bastante ou pouco os preços dos componentes para os concorrentes de um ramo de negócios. Por exemplo: a indústria de insumos básicos (combustíveis, eletricidade, comunicações) tem grande poder sobre os demais ramos de negócios, porque em geral são mo-

nopólios. Os fornecedores da indústria automobilística, por outro lado, são relativamente fracos.⁵

O entendimento da rivalidade, do poder do comprador e de outros conceitos presentes numa análise estrutural é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

2 Análise do mercado

As informações produzidas pelo estudo do mercado permitem à empresa identificar necessidades, nichos para atuar, oportunidades para oferecer produtos e serviços, tendências de comportamento em ascensão ou declínio.

O mercado pode ser estudado segundo quatro enfoques ou bases principais, que também são utilizados como indicadores para a segmentação do mercado (a divisão do mercado em grupos de consumidores): geográfico, demográfico, psicossocial e comportamental.

2.1 Geográfico

Estudo e classificação dos clientes de acordo com as regiões em que vivem, tamanho das cidades, densidade demográfica, clima.

2.2 Demográfico

Estudo e classificação dos clientes de acordo com a distribuição etária, sexo, tamanho da família, tempo de casamento, renda, profissão, escolaridade, religião, etnia.

2.3 Psicossocial

Estudo e classificação dos clientes de acordo com a classe social, estilo de vida, personalidade.

5. HAYDEN, Catherine L. *The handbook of strategic expertise*. New York : Free Press, 1986.

2.4 Comportamental

Estudo e classificação dos clientes de acordo com tendências de comportamento e hábitos, como ocasião da compra, benefícios preferidos do produto ou serviço, taxa de uso, lealdade em relação à marca ou produto, grau de informação sobre o produto ou serviço, atitude favorável ou desfavorável em relação à empresa ou algum aspecto do produto ou serviço.⁶

Para a formulação de estratégias competitivas, o entendimento do mercado e das características que permitem classificar os consumidores em segmentos ou grupos específicos tem importância igual ao entendimento da concorrência. As variáveis (ou critérios) que as organizações empresariais utilizam para fazer a segmentação do mercado podem também ser usadas por organizações não lucrativas, que tenham a obrigação de prestar serviços públicos ou que tenham algum interesse em conseguir adesões.

Por exemplo:

- O crescimento da criminalidade nas grandes cidades teve várias consequências importantes do ponto de vista da estratégia de marketing de muitos tipos de organizações. Criou vastos mercados para todos os tipos de empresas que oferecem produtos e serviços relacionados com a segurança e, ao mesmo tempo, abriu espaços para os partidos políticos e candidatos a cargos eletivos usarem a política de segurança como plataforma eleitoral.

3 Outros segmentos do ambiente

O capítulo anterior mostrou que o ambiente externo pode ser muito complexo, dependendo do tipo de organização. Muitas das variáveis do ambiente admitem algum grau de controle. Outras variáveis são incontroláveis, ou requerem grande esforço para que a organização consiga resultados. Seja qual for o caso, a organização deve sempre procurar acompanhar as tendências nos segmentos relevantes para a formulação de suas estratégias. Alguns dos segmentos mais importantes para a maioria das organizações e os indicadores de tendências que devem ser monitorados são os seguintes:

6. LOWRY, James R., WEINRICH, Bernard W. *Business in today's world*. Cincinnati : South-Western Publishing, 1994. p. 339-344. Ver também KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing: an introduction*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1991. p. 220.

3.1 Mudanças tecnológicas

As primeiras gravações em discos deram origem ao som *hi-fi*, depois ao som estereofônico, em seguida à gravação digital. Carburadores transformaram-se na injeção eletrônica. Máquinas de escrever cederam espaço para os editores de texto dos computadores. Os cinemas concorrem com a televisão e o videocassete. As válvulas dos primeiros computadores foram aposentadas pelos transistores e estes pelos microprocessadores. Nada indica que a evolução vá parar ou que as pessoas queiram retornar ao passado. Portanto, acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização. As organizações podem ter estratégias mais agressivas ou reativas em relação à tecnologia. Algumas procuram liderar o processo de inovação tecnológica, e fazer propaganda disso; outras procuram comprar os avanços tecnológicos produzidos por outros.

3.2 Ação e controle do governo

Qualquer estratégia deve sempre levar em conta a ação e o controle do governo. Por um lado, todas as organizações são obrigadas a seguir diversos tipos de legislações: trabalhista, tributária, de proteção do meio ambiente, de defesa do consumidor e de regulamentação do formato das embalagens, entre muitas outras. O descumprimento de qualquer desses códigos pode representar sérios riscos. Por outro lado, as políticas governamentais criam oportunidades e ameaças que as organizações devem sempre procurar acompanhar. Por exemplo, a política de integração do Brasil à economia global favoreceu os fornecedores internacionais em inúmeros ramos de negócios. Brinquedos, tecidos, bicicletas, automóveis são produtos cuja facilidade para entrar no país criou sérias ameaças para as empresas fabricantes locais, nacionais ou subsidiárias de multinacionais. As organizações ameaçadas por essa concorrência atuaram de diversas maneiras para defender-se. Aprimorar a competitividade foi uma das principais. Influenciar o governo, individualmente ou por meio das associações de classe, foi outra. Essa é uma das estratégias prediletas – a expressão que indica essa atuação é fazer *lobby*, que significa acompanhar e, se possível, tentar de alguma forma influenciar as decisões dos legisladores e dos governantes. Há pessoas, departamentos nas grandes empresas e mesmo empresas especializadas em fazer *lobby*.

3.3 Mudanças nas condições da economia

Acompanhar as tendências econômicas é vital para qualquer espécie de organização. Diversos indicadores do funcionamento da economia mostram sinais de ameaças e oportunidades:

- Emprego e desemprego.
- Demissões e admissões.
- Taxa de juros.
- Valor das ações.
- Movimento dos negócios.
- Endividamento e inadimplência.
- Flutuação do poder aquisitivo.
- Flutuação no consumo de determinados produtos, indicativos de alterações no poder de compra e nos hábitos dos compradores.
- Poupança.

Associações de classe, publicações especializadas, institutos de pesquisas econômicas, órgãos governamentais, organismos internacionais e a grande imprensa produzem e disponibilizam todos os dias informações sobre esses e outros indicadores, para toda a economia e para cada ramo de negócios. Obter e utilizar essas informações para tomar decisões é extremamente importante para qualquer administrador e empresa.

3.4 Mudanças nas normas sociais

O acompanhamento da evolução das normas sociais vai além do estudo das variáveis psicossociais e comportamentais do mercado. Atitudes e preferências, estilos de vida, expectativas e medos coletivos, tendências e hábitos são as informações que podem indicar oportunidades e ameaças. Por exemplo, algumas tendências nas normas sociais que modificaram o contexto da administração das empresas na parte final do século XX são as seguintes:

- Valorização da saúde e do empregado saudável, e a conseqüente emergência do conceito e das técnicas da qualidade de vida do trabalho.
- Despersonalização e profissionalização das relações entre empresas e empregados, com o declínio das idéias de lealdade e de “vestir a camisa” do patrão.
- Perda de importância dos sindicatos e valorização dos mecanismos de negociação interna entre empresas e empregados.
- Perda de importância da idéia da autoridade na família e em outras relações sociais, com a conseqüente emergência do conceito de administração participativa.
- Valorização da empresa socialmente e ambientalmente responsável, e crescimento da importância das normas de proteção do ambiente.

ANÁLISE INTERNA

A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização é parte importante de qualquer processo de formulação de estratégia. Há diversos focos de pontos fortes e fracos em qualquer organização, como mostra a Figura 7.9. As principais formas de identificar pontos fortes e fracos são três: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e *benchmarking*.

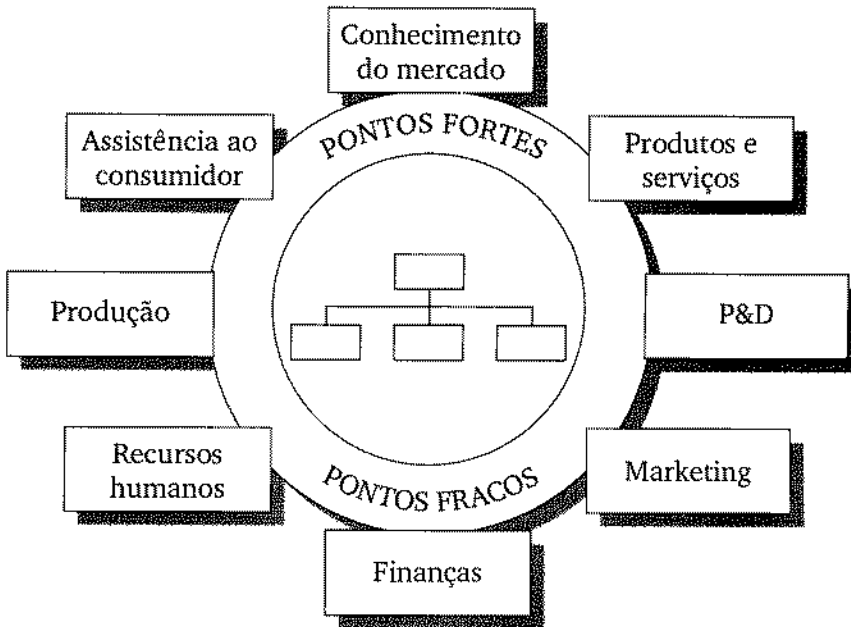


Figura 7.9 Focos de pontos fortes e pontos fracos.

1 Estudo das áreas funcionais

Uma forma de identificar pontos fortes e fracos consiste em estudar as principais áreas funcionais da organização (marketing, produção e operações, recursos humanos, finanças). Os recursos e competências de cada área são avaliados, bem como suas deficiências e vulnerabilidades. A avaliação pode ser feita por meio de processos sistemáticos de levantamento de informações, consulta aos funcionários e executivos, e pesquisas de opiniões dos clientes.

A Figura 7.10 resume as potenciais fontes específicas de pontos fortes e fracos nas áreas funcionais mais importantes de uma grande variedade de organizações. São essas fontes principais que devem ser abordadas no estudo das áreas

funcionais. Outras áreas funcionais, como manutenção, controle da qualidade ou desenvolvimento de fornecedores, poderão ser incluídas na relação, dependendo do tipo de empresa e das necessidades de análise.

ÁREAS FUNCIONAIS	FOCOS POTENCIAIS DE PONTOS FRACOS
Produção/ Operações	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjo físico, seqüência e organização das operações produtivas, utilização do espaço, métodos de trabalho. • Idade das máquinas, equipamentos e instalações. • Flexibilidade dos recursos produtivos.
Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de produtos novos ao longo do tempo, vendas de novos produtos em relação ao total das vendas. • Percepção dos clientes em relação aos novos produtos. • Integração com as áreas de marketing e produção/ operações.
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa de marketing, experiência com o mercado. • Desempenho no lançamento de produtos.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um departamento de recursos humanos. • Políticas de administração de recursos humanos.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa. • Liquidez. • Solvência. • Retorno sobre o investimento.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com fornecedores. • Conhecimento do mercado de fornecedores. • Preço das compras.
Administração superior	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação estratégica. • Políticas de qualidade, desenvolvimento de produtos, recursos humanos e outras. • Responsabilidade social.

Figura 7.10 Tipos específicos de pontos fracos que podem ocorrer nas áreas funcionais.

2 Estudo do desempenho

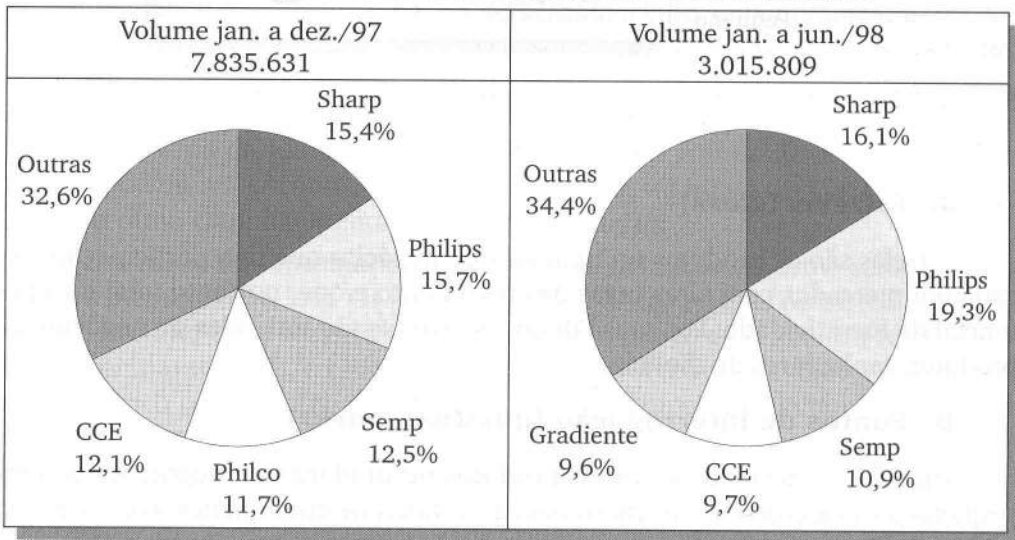
O estudo do desempenho da organização concentra-se nos resultados obtidos até o presente. Dois objetivos desse estudo são:

- a. Compreender a evolução do desempenho da organização, do passado para o presente: está melhorando ou piorando?
- b. Fazer projeções sobre o desempenho futuro da organização: vai melhorar ou piorar?

Duas áreas principais de desempenho são focalizadas no estudo do desempenho: finanças e vendas (ou operações, no caso das organizações não lucrativas).

O estudo do desempenho das vendas enfatiza a identificação do volume de vendas e a participação no mercado (ver item 2.5 deste capítulo), conforme procura mostrar a Figura 7.11. O estudo do desempenho financeiro enfatiza a lucratividade e a identificação das fontes de lucros (ou resultados).

PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DA VENDA DE TELEVISORES



Fonte: *Gazeta Mercantil*, 19 out. 1998, p. C-5.

Figura 7.11 Exemplo de estudo do desempenho das vendas.

Uma das técnicas mais populares para o estudo do desempenho é a análise de portfólio, desenvolvida pela empresa americana de consultoria BCG (Boston Consulting Group). A matriz do portfólio de produtos, ou matriz de crescimento

e participação, permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que atuam. A Figura 7.12 representa a matriz, que retrata as seguintes quatro fontes de lucros ou resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

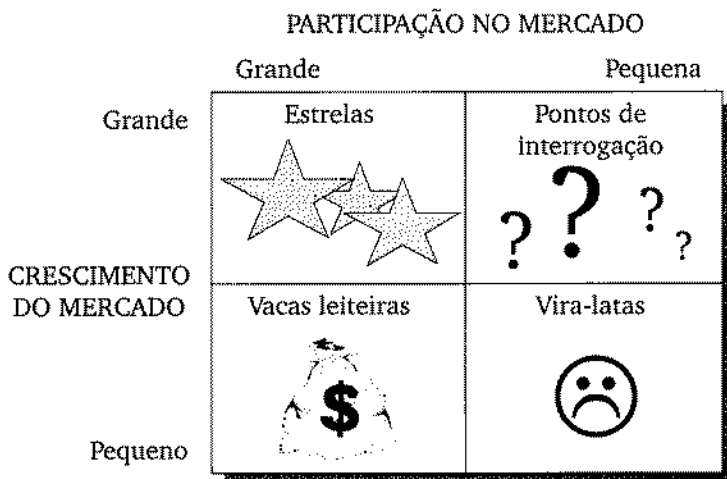


Figura 7.12 Matriz BCG de participação no mercado.

a. Estrelas (*stars*)

Estrelas são os produtos ou unidades de negócios que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e que, portanto, têm alto potencial de lucratividade. Por causa disso, as estrelas são unidades de negócios ou produtos ganhadores de dinheiro.

b. Pontos de interrogação (*question marks*)

Pontos de interrogação são os produtos ou unidades de negócios que têm pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento. Portanto, são pontos de interrogação porque precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto.

c. Vacas leiteiras (*cash cows*)

As vacas leiteiras são produtos e negócios que têm alta participação em mercados estabilizados, com pequenas taxas de crescimento. Por causa disso, as vacas leiteiras ganham dinheiro, mas não precisam de grandes investimentos.

d. Vira-latas (dogs)

Os vira-latas são os produtos e negócios que têm pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto. Portanto, não representam boas oportunidades de investimento.

Muitos produtos e negócios têm um ciclo de vida que passa pelos quatro quadrantes da matriz: começam como pontos de interrogação e tornam-se estrelas. À medida que surgem novos concorrentes, transformam-se em vacas leiteiras e, finalmente, em vira-latas. A utilização da matriz de crescimento e participação, que é uma ferramenta para a administração de carteiras de produtos e negócios, requer, em primeiro lugar, a identificação de cada produto ou negócio como vira-lata, vaca leiteira, estrela ou ponto de interrogação. Com base nessa classificação, a empresa pode analisar o desempenho para planejar uma estratégia.

3 Benchmarking

Benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra.⁷ Por meio do *benchmarking*, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A idéia central da técnica do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. As melhores práticas podem ser encontradas nos concorrentes, ou numa organização que esteja num ramo completamente diferente de atuação.

A utilização do *benchmarking* começa pela definição de como serão pesquisadas as melhores práticas. Os procedimentos básicos iniciais consistem em selecionar o produto ou processo a ser comparado e o marco de referência (com quem iremos comparar-nos?), e escolher um método de obtenção de dados. Não há um método único para a obtenção de dados sobre as empresas que têm as melhores práticas. Alguns dados são públicos. Outros podem exigir procedimentos de pesquisa e observação direta, se isso for possível.

Em seguida, são feitos a coleta, o estudo e a interpretação dos dados sobre a organização escolhida como marco de referência. Os procedimentos básicos nesta segunda etapa do processo procuram entender em que se baseia a superioridade da empresa selecionada para comparação e quais de suas práticas podem ser copiadas e implementadas. O processo completo do *benchmarking* vai desde

7. *Benchmarking* significa usar um ponto de referência. *Benchmark* é o padrão, ou ponto de referência a ser copiado.

essas duas fases iniciais até a implementação e maturação das práticas selecionadas para implementação.⁸

ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A elaboração de um plano estratégico é a etapa para a qual a organização pode avançar deliberadamente, depois dos procedimentos de análise que este capítulo apresentou. De uma empresa para outra, os planos estratégicos podem ter diferentes graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação e muitos outros atributos.

1 Preparação do plano estratégico

A preparação do plano estratégico começa com o estudo do futuro dos objetivos da organização. Ela continuará a ser capaz de realizá-los? Há alguma ameaça ou oportunidade visível? O que deve ser feito? Em seguida, a organização prepara um conjunto de alternativas, para manter ou aprimorar seu desempenho. Uma técnica bastante popular para explicar como as alternativas podem ser desenvolvidas é a matriz de produtos e mercados, criada por Ansoff.⁹ Nessa matriz, retratada na Figura 7.13, são sintetizadas as diversas oportunidades de crescimento da organização.

		PRODUTOS	
		Atuais	Novos
MERCADOS	Atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Abertura de novos mercados	Diversificação

Figura 7.13 A matriz de Ansoff.

8. CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo : Pioneira, 1993. p. 14-17 e Capítulos 3-11.
9. ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965.

Um exemplo prático de como a matriz de Ansoff explica o comportamento das empresas é o caso Nike. Depois de muito tempo atuando no mercado dos calçados esportivos, a Nike percebeu que estava fora do mais importante segmento do esporte. Esse é o segmento do futebol, o esporte que tem mais praticantes e atrai mais espectadores em todo o mundo. Era um mercado totalmente novo, para o qual a Nike não tinha produtos. A empresa tomou a decisão de explorar esse mercado, aproveitando a oportunidade promocional representada pela Copa do Mundo, realizada na França em 1998.

2 Conteúdo do plano estratégico

Em linhas gerais, um plano estratégico define três elementos do comportamento da empresa no futuro: missão, objetivos e estratégias.

2.1 Definição da missão

As mudanças no ambiente freqüentemente forçam a redefinição da missão. Por exemplo:

- Depois da crise do petróleo dos anos 70, algumas empresas petrolíferas mudaram sua missão, que antes era extração, refino e distribuição de óleo. Exxon, Shell e Mobil tornaram-se empresas de energia, envolvendo-se nos ramos de carvão, energia solar, nuclear e outras formas de energia.
- A SKF, empresa sueca de rolamentos, descobriu que sua especialidade básica era o tratamento de superfícies, quando os negócios dos rolamentos começou a andar mal. A SKF conseguiu assim ingressar em outros ramos e explorar novas oportunidades no negócio do tratamento de superfícies.

2.2 Definição de objetivos

Um plano estratégico deve definir explicitamente os objetivos com relação a clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação no mercado e desempenho.¹⁰ Ao definir seus objetivos ou metas estratégicas nessas áreas,¹¹ a organização deve declarar quais resultados deseja alcançar e quan-

10. KATZ, Robert L. Op. cit. p. 195.

11. *Objetivos e metas* são usados aqui como sinônimos.

do deseja que eles sejam alcançados. Muitas empresas partem desse ponto em seu planejamento estratégico, não se preocupando em explicitar uma missão. Os objetivos (ou resultados desejados), focalizando a venda de produtos ou serviços, ou a cobertura de mercados, podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções.

Por exemplo:

- Manter posição de liderança entre as empresas da indústria automobilística (Volkswagen).
- Chegar à segunda posição e fazer força para suplantando o líder entre as empresas da indústria automobilística (Fiat) ou da indústria de laticínios (Parmalat).
- Manter a segunda posição entre as redes de televisão (SBT).
- Recuperar os prejuízos e sobreviver (Varig).
- Crescer (fundos de pensão).
- Entrar em novos mercados (Método Engenharia).
- Colocar um computador em cada lar (Microsoft).

3 Seleção de estratégias

As estratégias são planos que dirigem e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos. Por exemplo:

- Depois de uma carreira como executivo bem-sucedido da Ford, Lee Iacocca assumiu a presidência da Chrysler, com a missão de recuperá-la. A empresa estava em acelerada decadência e corria o risco de desaparecer. O objetivo estratégico, desse modo, era salvar a Chrysler. Entre outras estratégias, Iacocca conseguiu um empréstimo do governo americano; negociou com os sindicatos para alcançar uma espécie de trégua e enxugar o quadro; e, sobretudo, estimulou a inovação na linha de produtos, especialmente no *design*. Como estratégia subsidiária para essa inovação, Iacocca associou-se a estúdios de projetos na Itália.
- Durante muito tempo após estabelecer-se no Brasil, a Parmalat foi uma empresa quase anônima, apenas mais uma entre inúmeras outras. Em 1989, um novo presidente propôs-se disputar a liderança com a Nestlé. Em quatro anos, esse objetivo havia transformado a Parmalat brasileira na segunda maior operação do grupo, menor apenas que a matriz italiana. Para chegar a esse resultado, a empresa utilizou uma combinação de investimentos, compra de pequenas empresas regionais, padronização da

qualidade, ingresso em novos mercados e lançamento de inúmeros produtos novos, alguns deles importados.

- Para realizar o objetivo de ingressar no mercado do futebol, a Nike desenvolveu novos produtos e patrocinou a seleção brasileira que disputou a Copa da França em 1998.

As estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado.

A administração de uma organização deve considerar inúmeros fatores ao escolher suas estratégias. O primeiro aspecto a considerar é a clareza com relação ao negócio ou missão, que é fundamental para a seleção de estratégias. Se a empresa não souber dizer com precisão qual sua missão ou em que negócio está, provavelmente também não conseguirá explicitar estratégias coerentes. Entre as muitas questões a que os administradores devem responder, ao tomar decisões estratégicas, estão as seguintes:

- Quem são ou devem ser nossos clientes?
- Quais são as perspectivas do ramo de negócios que escolhemos?
- Quais são nossas vantagens competitivas?
- Quais são as vantagens de nossos concorrentes?
- Quais são os recursos que tornam viável nossa missão?
- Temos competências singulares?
- Devemos desenvolver nossos próprios recursos, ou procurá-los no ambiente externo?
- Qual é a hora certa para agir?
- Devemos tentar controlar o ambiente, ou ser flexíveis e adaptar-nos?
- Há nichos que outras organizações não exploraram?
- Devemos procurar a verticalização?
- Devemos diversificar ou especializar-nos?¹²

Há diferentes maneiras de classificar as estratégias. Classificá-las em estratégias genéricas e de adaptação é uma forma de estudar como as empresas agem nessa dimensão (Figura 7.14).

12. MASSIE, Joseph L., DOUGLAS, John. Op. cit. p. 146-148.

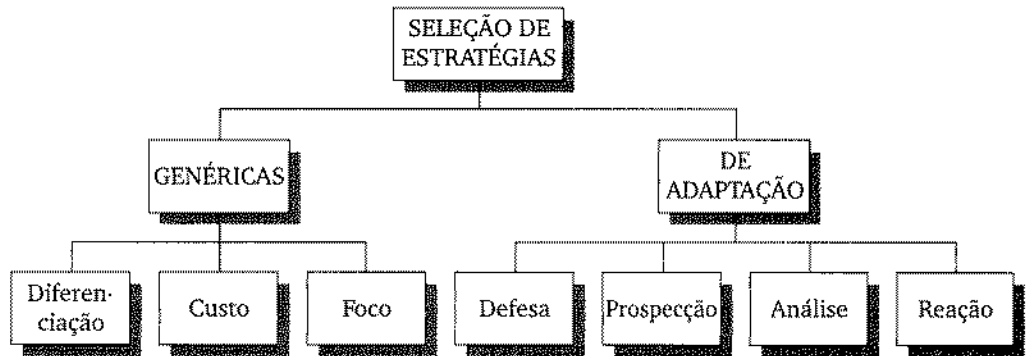


Figura 7.14 Dois tipos de estratégias para a realização de objetivos.

3.1 Estratégias segundo Porter

Segundo Michael Porter, as estratégias empresariais podem ser classificadas em três categorias genéricas: diferenciação, liderança do custo e foco (encontrar um nicho, seja de produto ou serviço, grupo de consumidores ou regiões).¹³

3.1.1 Diferenciação

A estratégia da diferenciação consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes. Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações. Por exemplo:

- McDonald's enfatiza a qualidade uniforme de seus produtos, rapidez do atendimento, limpeza e higiene das instalações e da preparação de refeições.
- Montblanc enfatiza a exclusividade e o prestígio de seus clientes; Bic enfatiza a praticidade.
- IBM e Boeing enfatizam qualidade superior e tecnologia avançada.

3.1.2 Liderança do custo

Na estratégia que busca a liderança por meio do custo, o objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço mais barato. Essa estratégia é largamente utilizada pelos fabricantes de computadores, à me-

13. Ver PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York : Free Press, 1980.

didada que a tecnologia torna os produtos muito semelhantes e barateia os componentes. Também foi a estratégia usada pelos fabricantes japoneses de automóveis e relógios digitais, que destruíram o mito de que qualidade superior significa preço mais alto. E quem quer que use um relógio Ironman deixou-se convencer pela mesma estratégia utilizada pela Texas Instruments.

3.1.3 Foco

Segundo Porter, a estratégia do foco consiste em selecionar um nicho no mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível, em vez de procurar enfrentar todos os concorrentes no grande mercado. A estratégia, portanto, é ser o melhor e tirar o máximo proveito de mercados ou produtos/serviços selecionados de forma estreita. A escolha pode focalizar:

- Produtos ou serviços em particular. Lojas de produtos naturais, empresas organizadoras de excursões, vendedores de lenha para lareiras, administradoras de condomínios, vendedores de livros.
- Grupos específicos de clientes. Empresas especializadas em prestação de serviços ou venda de produtos para a terceira idade, vendedores de equipamentos para dentistas.
- Mercados geográficos específicos. Empresas que se especializam em obter patrocínio para promover eventos esportivos e artísticos nas praias, no verão.

3.2 Estratégias segundo Miles e Snow

A classificação das estratégias pode basear-se nos tipos de desafios que a organização deve resolver para adaptar-se ao ambiente. Com base no estudo de diversas empresas, Miles e Snow identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação, que refletem diferentes taxas de mudança de produtos e mercados.

3.2.1 Comportamento defensivo (*defenders*)

O comportamento de defesa é característico das empresas que têm foco muito estreito, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas. Por causa desse foco estreito, essas empresas raramente modificam sua tecnologia, estruturas ou sistemas operacionais.

3.2.2 Comportamento prospectivo (*prospectors*)

A prospecção é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. Portanto, essas organizações são criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores. Contudo, devido a seu foco nas inovações no produto e no mercado, essas organizações tendem a ser algo ineficientes.

3.2.3 Comportamento analítico (*analyzers*)

O comportamento analítico é característico, segundo Miles e Snow, das organizações que atuam em dois mercados – um relativamente estável e o outro em processo de mudança. No mercado estável, essas organizações atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidadas. Nos mercados em mudança, essas organizações procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência.

3.2.4 Comportamento de reação (*reactors*)

O comportamento de reação caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de dar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas freqüentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura.¹⁴

De acordo com o modelo de Miles e Snow, o Bradesco pode ser considerado uma organização altamente prospectiva:

- Maior banco privado do Brasil, atuando em 1.267 cidades.
- Agressivo grupo de investimentos, proprietário de 6,5% da Perdigão, 8,3% da Sadia, 10% do Mappin, 42% da Latasa, 40% da Cofap, 18,1% da Sharp, 10,6% da CSN e 10% da Alpargatas-Santista.
- Conselheiro de negócios entre empresas, responsável pela venda do Mappin e da Metal Leve.
- Classificado pela *Business Week* como um dos 10 maiores grupos empresariais brasileiros.
- Considerado como instituição de perfil empreendedor.

14. MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. *Organizational strategy: structure and process*. New York : McGraw-Hill, 1978.

- A instituição permanece atenta a novas oportunidades de investimentos e transações no setor industrial.
- “O Bradesco está alerta.”¹⁵

ESTUDO DE CASO: NIKE¹⁶

A Nike foi fundada em 1964 por Phil Knight, como um negócio de fundo de quintal, em Portland, Oregon. Era seu projeto de conclusão do curso de MBA em Stanford. Começou importando calçados do Japão, até que seu sócio inventou uma sola, cozinhando borracha na chapa de *waffle*.

Em 1997, a Nike vendeu 3,77 bilhões de dólares somente nos Estados Unidos, mercado do qual tinha 47% de participação em vendas. O segundo colocado era a Reebok, com vendas de 1,28 bilhões de dólares e participação de 16%. No mundo, a Nike vendeu 9,2 bilhões de dólares em 1977, apanhando 38% do mercado. Seu lucro nesse ano: 796 milhões de dólares.

Na passagem de 1997 para 1998, o desempenho da Nike começou a cair. No último trimestre de 1997, as vendas de calçados nos Estados Unidos caíram 18%. As vendas da Nike, 8%. Suas ações caíram de um pico de 75 dólares, em 1997, para 44 dólares, em março de 1998.

Algumas tendências nesse período eram as seguintes:

- Consumo anual *per capita* de produtos Nike: 20 dólares (Estados Unidos), 2,5 dólares (Alemanha), 6,5 dólares (resto do mundo).
- Os comerciantes dizem que todo mundo está vendendo os mesmos produtos. As marcas não se diferenciam umas das outras.
- Está ocorrendo uma migração para produtos de outro tipo (sapatos esportivos e botas marrons). A Reebok estima que de 15 a 20% do negócio “branco” ficou “marron” em 1977.
- A concorrência por parte da Adidas, Reebok e New Balance torna-se mais agressiva.
- No Japão, os produtos Nike encaharam.
- Um grupo americano de ativistas chamado Comitê Nacional do Trabalho acusou a Nike e outras empresas de administrar fábricas de trabalho escravo no Oriente. A revista *Time* visitou uma dessas fábricas e informou que eram modernas e limpas. O trabalho de montagem era manual, não

15. Os tentáculos do Bradesco, matéria de Luciana Peluso, Revista *IstoÉ*, 1406, p. 114-115, 11 set. 1996.

16. Revista *Time*, matéria de Bill Saporito, p. 34-39, Mar. 30, 1998.

muito diferente da época em que Knight havia começado. Os operários ganhavam 73 dólares por mês.

- A revista *Time* também informou que nos Estados Unidos algumas pessoas perguntavam se era justo pagar 100 dólares por um par de tênis que alguém ganhava 3 dólares por dia para fazer.

Nessa época, a Nike definiu a meta de se tornar líder mundial no futebol até 2002, na próxima Copa. O futebol é o esporte mundial. A empresa percebeu que não pode ter credibilidade como marca esportiva sem atuar com produtos para o futebol. Para ser líder, a Nike tem que vencer Umbro, Diadora, Puma e Adidas (que é três vezes maior que a Nike, no futebol, no mundo). Nos Estados Unidos, a Nike é a segunda no futebol.

Em 1998, a Nike aumentou seus investimentos em P&D para lançar novos produtos:

- Alpha é uma nova linha de produtos coordenados (calçados, roupas e equipamentos, inclusive relógios e óculos). Somente a linha Alpha representa o triplo de investimentos em P&D desde 1995.
- As almofadas de ar estão sendo expandidas, do calcanhar para toda a sola do sapato. A Nike promete um novo calçado, que se amolda ao pé e tem peso reduzido.
- Camisetas e *shorts* deverão tornar-se *total performance products*, feitos de um novo tecido que imita a pele humana.
- A empresa projetou uma nova chuteira para Ronaldo, chamada Mercurial. A chuteira usa um material sintético, em lugar de couro de canguru, e pesa 50% menos que modelos similares.

Os investimentos em promoção, nesse ano, eram de 200 milhões de dólares para patrocinar a seleção brasileira de futebol e 130 milhões de dólares para a seleção americana.

Questões

1. Qual é o negócio da Nike até 1998?
2. É o mesmo negócio que a empresa pretende ter de 1998 em diante?
3. Quais seus objetivos estratégicos?
4. Em sua opinião, quais forças internas e externas podem frustrar os objetivos estratégicos da Nike?
5. Que forças externas e internas estão moldando os planos estratégicos da Nike? Faça uma síntese dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças.

MINICASO: PREVISÕES PARA 1999¹⁷

Outubro é o mês das previsões orçamentárias para o ano seguinte. Em outubro de 1998, não havia previsão de grandes mudanças em 1999. As previsões eram de inflação média de 3%, correção cambial de 7 a 10% e crescimento do PIB de 0 a 2%. As margens de lucro seriam apertadas. Algumas previsões e projeções:

- O presidente da Mercedes-Benz estava otimista, apesar da previsão conservadora. Sua receita projetada tinha um aumento de US\$ 1 bilhão, devendo atingir US\$ 2,87 bilhões no final do ano. O crescimento previsto da receita apoiava-se no lançamento do automóvel Classe A, a ser produzido em Juiz de Fora, Minas Gerais, que deveria vender 14 mil unidades em 1999. A empresa estimava que o novo pacote fiscal prometido pelo governo provocaria redução de carga e frete para caminhões e ônibus. Por isso, contava com sua estréia no negócio de automóveis para crescer no país.
- A Xerox assumiu a premissa de que tudo o que dependesse do crédito pessoal, ou do consumidor de baixa renda, sofreria involução. O encolhimento do Estado, a terceirização de suas operações e o aumento do ritmo das concessões de serviços públicos e privatizações permitiria a entrada de novas organizações nesse setor. Um exemplo eram as telecomunicações. Nessa área, deveriam ser feitos investimentos mais imediatos, para que os novos controladores pudessem obter rapidamente o retorno sobre o elevado capital investido. Segundo o presidente da Xerox, se um lado da economia cai, outro cresce.
- A Rhodia acreditava que cresceria mais do que a média da indústria química brasileira, porque tinha muitos lançamentos programados. A empresa também pretendia estar ativa na compra de negócios para fortalecer seu *core-business* no Mercosul.
- Na Klabin, maior fabricante de celulose e papel do país, a previsão era de crescimento: novas fábricas e novos produtos. A empresa projetava exportar 30% de sua produção, representando 20% de sua receita.
- A Bombril-Cirio acreditava que os setores de limpeza e alimentos teriam crescimento, respectivamente, de 3 e 2% no Brasil, em 1999. A projeção era de que a empresa cresceria mais que isso, porque pretendia investir forte na introdução da marca Cirio no Brasil. Outros investimentos seriam controlados, porque os juros não deveriam baixar.
- Na Dixie-Toga, maior fabricante de embalagens do país, os planos para 1999 incluíam a ampliação da participação no mercado. O presidente dizia que a empresa cresceria em determinados segmentos sem sentir

17. *Gazeta Mercantil*, matéria de Márcia Raposo, 19 out. 1998, p. C-1.

impacto nos lucros, porque fábricas com nova tecnologia, de custo mais baixo, entrariam em operação. A empresa vende embalagens básicas para alimentos, limpeza e higiene, setores que não deveriam cair.

- A ABB previa um mercado firme. Os investimentos em infra-estrutura seriam elevados, na previsão da empresa, por conta de telecomunicações, eletricidade e estradas. O PIB poderia cair 1%, mas a área de energia deveria crescer 5%, porque o setor privado cresceria nos lugares em que estava o Estado.

Faça uma análise das premissas em que as empresas basearam suas projeções e previsões para 1999. Considere as tendências ambientais e os fatores internos.

EXERCÍCIO: FAÇA SEU PRÓPRIO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO¹⁸

Comece selecionando uma organização ou unidade de uma organização (que você conheça pessoalmente, por referência ou imagem pública). Se possível, sua empresa. Alternativamente, selecione uma pessoa ou executivo. Você mesmo, por exemplo, que no exercício a seguir será designado como profissional.

a. Vantagens competitivas

Quais são os cinco principais fatores críticos de sucesso para a empresa ou organização, ou unidade de empresa ou organização, ou do profissional escolhido? Selecione os fatores pensando de forma genérica:

- No ramo de atividades para a empresa.
- No tipo de unidade organizacional.
- Na especialização do profissional.

Compare os fatores escolhidos com os de um concorrente, área semelhante de outra empresa, ou profissional com mesma especialidade. Em função da comparação, descreva os pontos que deverão ser melhorados (pontos fracos) e os pontos que deverão ser valorizados (pontos fortes).

b. Vocação e campo de atuação

Identifique, dentro da atividade da empresa, ou da unidade, executivo ou profissional selecionado, o que ela ou ele mais gosta de fazer e o que tem mais facilidade de fazer (vocação). Se possível, segmente a resposta, como, por exem-

18. Adaptado de um exercício desenvolvido pelo professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

pio: produção (no caso de uma indústria), vendas (ou atendimento ao cliente), área administrativa e financeira, região de atuação (localização), principais habilidades pessoais (trabalho de grupo, marketing, finanças, artes, expressão verbal, aptidão quantitativa etc.).

Identifique o que é feito, seja na empresa, unidade, seja na profissão que não faz parte da vocação (atividades que eventualmente poderão ser eliminadas). Identifique atividades que fazem parte da vocação e que não estão sendo desenvolvidas (atividades que poderão eventualmente ser incrementadas).

c. Análise ambiental

Identifique cinco principais variáveis ou tendências ambientais que poderão futuramente afetar significativamente a empresa, unidade, ou profissional. No caso do profissional, pense especialmente na demanda e oferta de suas habilidades no ambiente.

- Analise se as influências serão positivas ou negativas.
- Descreva quais serão as oportunidades (fruto das influências futuras positivas) e quais serão as ameaças (em decorrência das influências futuras negativas).

d. Elaboração do plano estratégico

1. Questões fundamentais

- 1.1. A organização, unidade ou profissional continuará a ser capaz de realizar seus objetivos no futuro?
- 1.2. Há alguma ameaça ou oportunidade visível?
- 1.3. Quais devem ser os clientes?
- 1.4. Quais são as perspectivas do ramo de negócios ou profissão que escolhemos?
- 1.5. Quais são nossas vantagens competitivas?
- 1.6. Quais são as vantagens de nossos concorrentes?
- 1.7. Quais são os recursos que tornam viável nossa missão?
- 1.8. Temos competências singulares?
- 1.9. Devemos desenvolver nossos próprios recursos, ou procurá-los no ambiente externo?
- 1.10. Qual é a hora certa para agir?
- 1.11. Devemos tentar controlar o ambiente, ou ser flexíveis e adaptarmos?
- 1.12. Há nichos que outras organizações não exploraram?
- 1.13. Devemos procurar a verticalização?

e. Devemos diversificar ou especializar-nos?¹⁹

2. Definição do plano estratégico

- 2.1. O que deve ser feito? Quais as alternativas? (Faça um estudo das alternativas usando a matriz de Ansoff.)²⁰
- 2.2. Definição da missão: qual deve ser nosso negócio?
- 2.3. Definição de objetivos: quais resultados desejamos alcançar? Quando desejamos que eles sejam alcançados?

19. MASSIE, Joseph L., DOUGLAS, John. Op. cit. p. 146-148.

20. ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965.

PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
PLANEJAMENTO NAS ÁREAS FUNCIONAIS	Explicar como as estratégias organizacionais são realizadas por meio das áreas funcionais e apresentar as principais dimensões dos planos de marketing, desenvolvimento de produtos, operações, recursos humanos e finanças.
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Explicar como as estratégias funcionais são realizadas por meio dos planos operacionais.
TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Descrever as técnicas para a identificação, seqüenciamento, programação e orçamentação de atividades.
ESTUDO DE CASO: PLASTEÇ MINICASO: MAMÍFEROS PARMALAT EXERCÍCIO: PLANEJE SUA FORMATURA	

INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos e técnicas dos processos de planejamento administrativo e operacional, que possibilitam colocar em prática os planos estratégicos.

Os objetivos estratégicos são realizados por meio dos planos administrativos ou funcionais. São os planos que definem as ações específicas nas diferentes áreas funcionais da empresa, ações necessárias para a realização dos objetivos estratégicos: marketing, desenvolvimento de produtos, finanças, recursos humanos.

O processo de planejamento sempre produz uma cadeia de meios e fins. Assim, os planos funcionais representam estratégias (ou meios) para realizar os objetivos anteriores. Da mesma forma, é preciso definir estratégias para realizar os planos administrativos ou funcionais, como mostra a Figura 8.1.

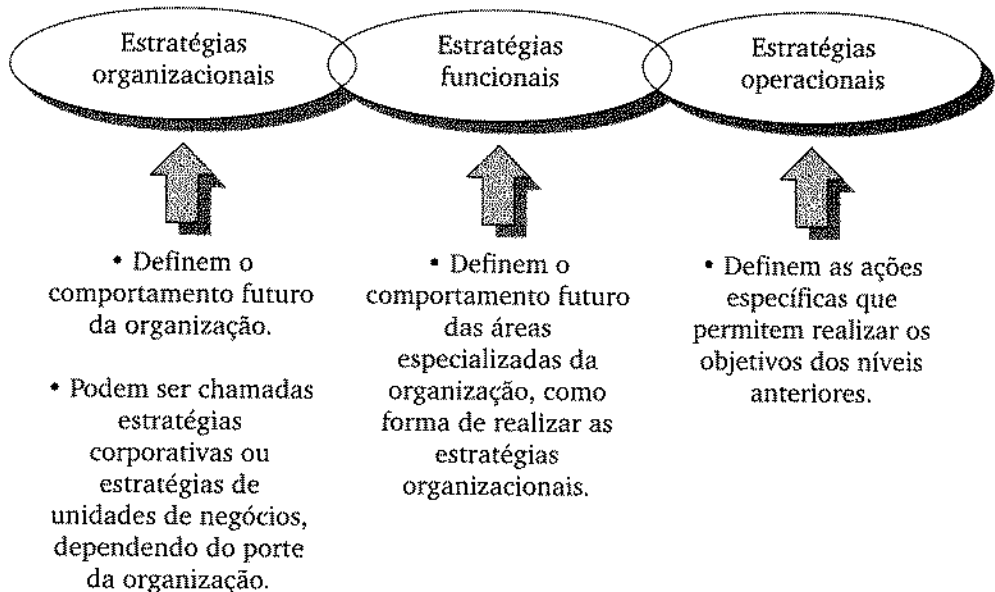


Figura 8.1 *Cadeia de meios e fins.*

A cadeia de meios e fins progride gradativamente dos objetivos estratégicos e administrativos para os objetivos operacionais. O processo de planejamento operacional consiste em definir objetivos específicos. Lembrando o Capítulo 6, os objetivos específicos definem as ações concretas a serem realizadas para que o objetivo de nível mais alto seja atingido. Quanto mais preciso, mais específico (ou operacional) o objetivo é. Para realizar ações, é preciso consumir recursos. Assim,

o processo de planejamento operacional consiste em fazer a previsão das atividades e dos recursos necessários para realizá-las.

PLANEJAMENTO NAS ÁREAS FUNCIONAIS

Para realizar objetivos estratégicos, a organização escolhe diferentes linhas de ação. Por exemplo, o objetivo da Parmalat, "tornar-se a maior empresa do ramo do leite no Brasil", transformou-se, na etapa seguinte do processo de planejamento, em "crescer por meio da compra de outras empresas".¹ Relembrando o capítulo anterior, a escolha da forma de realizar um objetivo é uma estratégia. A estratégia escolhida foi a compra de outras empresas. A estratégia alternativa poderia ser a ampliação da capacidade produtiva ou a importação de produtos. Para colocar qualquer dessas estratégias em prática, outras estratégias subseqüentes precisam ser formuladas.

Para comprar outras empresas, é preciso planejar formas de conseguir o dinheiro necessário, no mercado de capitais ou com os acionistas. Para ampliar a capacidade produtiva, é preciso planejar a construção de novas instalações e processos produtivos. Para importar produtos, é preciso fazer pesquisa de mercado. Em qualquer caso, é preciso planejar o emprego de pessoas e a aplicação de dinheiro. Qualquer linha de ação envolve a previsão do consumo de recursos.

O planejamento nas áreas funcionais define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos da organização. As áreas funcionais mais importantes de qualquer organização são as seguintes:

- Marketing: administra as relações da empresa com o mercado.
- Produção (ou operações): administra o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes ou usuários.
- Desenvolvimento de produtos: administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa.
- Finanças: administra o dinheiro da empresa.
- Recursos humanos: administra as relações da empresa com seus empregados.

O planejamento nas áreas funcionais é um desdobramento do plano estratégico. Como procura evidenciar a Figura 8.2, o plano estratégico é uma síntese das ações pretendidas nas diversas áreas da empresa. Inversamente, os planos funcionais podem ser enxergados como detalhes do plano estratégico.

1. Revista *Exame*, p. 27, 2 fev. 1994.

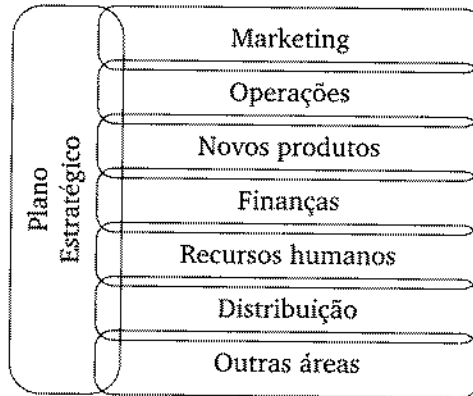


Figura 8.2 O plano estratégico sintetiza as estratégias funcionais.

Independentemente de seu porte, qualquer organização tem diversas outras áreas funcionais, que agrupam recursos especializados e realizam tarefas especializadas. São as áreas de compras, manutenção, distribuição física de produtos, qualidade, e assim por diante. Muitas vezes, essas áreas funcionais localizam-se dentro das áreas principais. Outras vezes, são independentes. Dependendo de seu porte, as organizações podem transformar essas e outras áreas em departamentos. No Capítulo 9, a discussão sobre áreas funcionais e departamentos será retomada.

Neste capítulo, em seguida, serão analisadas as formas de planejamento nas principais áreas funcionais da empresa. A Figura 8.3 sintetiza os principais aspectos dessa análise.

ÁREA FUNCIONAL	PRINCIPAIS ASPECTOS DO PLANEJAMENTO
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e estudo da concorrência • Análise e seleção de mercados e clientes • Análise e seleção de produtos e serviços • Definição do preço • Definição da estratégia promocional
Desenvolvimento de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da linha de produtos e serviços e suas características técnicas • Desenvolvimento físico de produtos e serviços específicos • Definição de recursos técnicos (laboratórios, centros de pesquisa e desenvolvimento) • Desenvolvimento de fornecedores
Produção e operações	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da quantidade de produtos e serviços a serem fornecidos • Planejamento e forma de implantação da capacidade produtiva • Operação dos processos produtivos
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade necessária de pessoas para fornecer produtos e serviços, e administrar a organização • Qualificações necessárias para o desempenho eficaz • Estratégias de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento etc.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Custo dos planos funcionais • Necessidades de investimentos • Custo dos investimentos • Necessidades de financiamentos • Impacto sobre o desempenho financeiro da empresa

Figura 8.3 *Principais focos do planejamento funcional.*

1 Marketing

A área funcional de marketing é responsável pela administração das relações da empresa com o mercado. As empresas que têm forte orientação para o mercado dão grande importância às atividades da área de marketing. A função de marketing é colocada no início do ciclo de operações. O processo de planejamento estratégico tem muito conteúdo de marketing.

Algumas das principais tarefas de marketing são as seguintes:

- Análise e escolha de mercados e clientes.
- Identificação de necessidades.
- Identificação de produtos e serviços que representam oportunidades para a empresa.
- Análise da concorrência.
- Administração das vendas.
- Administração da propaganda e publicidade.

A tarefa básica na área de marketing é definir a forma de relacionamento da empresa com seus mercados e clientes, por meio da administração do chamado composto de marketing (ou *marketing mix*). O composto de marketing compreende as decisões sobre os 4 Ps: preço, praça, produto e promoção. A maneira como essas quatro decisões são tomadas define a estratégia de marketing da empresa. As quatro decisões são interdependentes e precisam ser coordenadas com as decisões de outras áreas da empresa.

1.1 Produto

Definir o produto é provavelmente a mais importante decisão de planejamento que uma empresa pode tomar. A escolha do produto é influenciada por diversos fatores. Concorrência, tamanho do mercado, potencial de crescimento do mercado e produção de receitas são os mais importantes. De forma geral, quanto maior sua participação no mercado, maior é a receita que o produto obtém. Por outro lado, quanto maior o crescimento do mercado, maior é o volume de dinheiro necessário para sustentar a expansão.² As situações que condicionam a definição dos produtos podem ser sintetizadas na chamada Matriz de Boston, que foi estudada no Capítulo 7.

As decisões sobre o produto envolvem investimentos e precisam levar em conta os recursos técnicos e produtivos da empresa. Assim, o planejamento do produto, do ponto de vista de marketing, precisa de coordenação com o planejamento nas áreas de finanças e desenvolvimento de produtos.

1.2 Preço

Definir o preço do produto é outra das quatro decisões do composto de marketing. O preço de um produto depende essencialmente de sua oferta e procura

2. HANNAGAN, Tim. *Management*. Londres : Pitman, 1995. p. 105.

e também de outros fatores. Há procura por produtos de baixo preço (aparelhos de barbear) e de alto preço (automóveis Mercedes-Benz). O preço deve ser definido levando em conta a concorrência, o interesse do cliente e a capacidade de produzir lucro. Mais uma vez, o planejamento do preço deve ser coordenado com o planejamento financeiro.

1.3 Praça

Para os especialistas em marketing, "praça" (*place*) é o mercado em que o produto ou serviço vai ser adquirido pelo consumidor. O planejamento da praça compreende as decisões sobre o canal de distribuição, o cliente específico que se pretende alcançar e a distribuição física do produto ou serviço. Os bancos, por exemplo, até certa época foram prestadores de serviços "no balcão". Nas agências bancárias, havia grande quantidade de funcionários para atender os clientes. Com o advento e disponibilização da tecnologia da informação, os bancos puderam automatizar o atendimento e deslocá-lo para o computador ou telefone do cliente. Com isso, os bancos reduziram drasticamente a quantidade de funcionários. A mudança do balcão e funcionários para os caixas automáticos e clientes exemplifica como as decisões sobre praça podem ser complexas em sua interdependência com outras decisões. Nesse caso, de recursos humanos, tecnologia e desenvolvimento de produtos.

1.4 Promoção

O planejamento da promoção compreende a definição da forma de comunicação com os clientes, atuais e potenciais. A comunicação procura informar o cliente sobre a existência e as características do produto, e convencer o cliente de que deve comprá-lo. Propaganda, publicidade, participação em feiras e congressos e promoção no ponto-de-venda são algumas das formas de promoção abrangidas pelo processo de planejamento de marketing.

2 Desenvolvimento de produtos e serviços

As atividades de desenvolvimento de produtos de uma empresa têm um componente conceitual e outro físico.

O componente conceitual envolve a idéia do produto ou serviço. As idéias de produtos ou serviços podem nascer de diferentes formas:

- Problemas e oportunidades criados pelo mercado (demanda por transporte mais rápido e seguro; ocorrência de uma epidemia; surgimento de uma classe social com disponibilidade de renda para consumir com turismo).
- Oportunidades criadas pela evolução da tecnologia (computadores com maior capacidade de memória; televisão de alta definição; computação gráfica).
- Imaginação criativa que produz invenções, como o computador pessoal, as interfaces gráficas e os romances de ficção científica que se transformam em filmes.

Essas forças tanto podem agir sozinhas quanto combinar-se para produzir estratégias que determinam o planejamento de novos produtos.

Por exemplo:

- A legislação em muitos países estabelece a obrigação de reduzir as emissões poluentes dos veículos automotores. Ao mesmo tempo, a evolução da tecnologia do gerenciamento eletrônico do consumo de combustível permite o desenvolvimento de motores mais eficientes e menos poluentes que os atuais. Como resultado, muitas empresas do ramo automobilístico definiram o objetivo estratégico de equipar seus veículos com esses novos motores, de modo a aproveitar a tecnologia e atender à legislação.

O componente físico é representado pelo investimento em esforço humano, máquinas, laboratórios, experimentação e outros recursos, a fim de transformar a idéia num produto ou serviço real. Atribui-se a Thomas Edson a noção de “10% de inspiração e 90% de transpiração” como receita para uma invenção de sucesso. Essa proporção indica quanto representa o componente físico no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O desenvolvimento físico de novos produtos, nas empresas industriais, é responsabilidade de uma área funcional que pode chamar-se engenharia, pesquisa ou pesquisa e desenvolvimento (P&D). Nas empresas que prestam serviços, também há áreas que têm responsabilidade semelhante. São áreas chamadas de desenvolvimento, como nas empresas de *software*, ou de criação, como nas agências de propaganda. As empresas que produzem alimentos têm cozinhas experimentais, em que se testam e desenvolvem novas receitas.

Essas áreas trabalham em estreita colaboração com as áreas de marketing, produção, suprimentos e finanças, que participam de todas as fases do processo de planejar e desenvolver novos produtos. Fornecedores, clientes e usuários também são normalmente envolvidos no processo.

O desenvolvimento de novos produtos necessita do planejamento das seguintes atividades principais, entre muitas outras:

- Definição do produto ou serviço a ser desenvolvido, compreendendo suas especificações de desempenho e qualidade planejada.
- Definição das atividades específicas necessárias para desenvolver o novo produto e suas datas de realização.
- Identificação das unidades organizacionais envolvidas na execução das atividades e outros recursos necessários (instalações, máquinas e equipamentos, serviços e produtos de terceiros); definição de responsabilidades pela execução das atividades.
- Previsão de testes de laboratório e de campo para comprovação da qualidade do produto ou serviço.
- Previsão do treinamento do pessoal para trabalhar com o novo produto ou serviço.
- Preparação dos fornecedores para o fornecimento de peças de reposição.
- Preparação de distribuidores ou franqueados para fornecer o novo produto ou serviço.

O processo de planejar novos produtos e serviços é influenciado por diversos critérios. Por exemplo, alguns dos critérios para avaliação e seleção de idéias (ou projetos de novos produtos e serviços) poderiam ser os seguintes:³

1. Compatibilidade do projeto com a estratégia e o planejamento a longo prazo da empresa.
2. Compatibilidade com os canais de distribuição existentes.
3. Custos estimados para o lançamento.
4. Disponibilidade de recursos humanos capacitados e motivados para desenvolver o produto ou serviço.
5. Custo e tempo de desenvolvimento.
6. Taxa de retorno sobre o investimento.
7. Margem de lucro esperada.
8. Disponibilidade, mão-de-obra e materiais para produzir o produto/serviço.
9. Complementaridade e compatibilidade com os processos de produção existentes.

O desenvolvimento de novos produtos e serviços é um processo complexo. Esse processo compreende não apenas a seleção de idéias e sua transformação em

3. KRUGLIANSKAS, Isak. Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). *Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. São Paulo : Edgard Blücher, 1992. p. 39-95.

produtos e serviços, mas também a própria decisão de criar uma área funcional responsável por essa tarefa.

3 Produção e operações

A administração das operações fornece bens e serviços para os clientes ou usuários. Toda organização tem uma área funcional de operações ou produção. É nessa área que ocorrem os processos que transformam os insumos (ou recursos) em bens e serviços e os entregam para os clientes e usuários. As tarefas dessa área compreendem um ciclo de atividades produtivas que vão desde a determinação da quantidade de produtos a serem fabricados, ou clientes a serem atendidos, até a entrega efetiva dos produtos e serviços. Assim, as atividades funcionais de operações englobam, por exemplo:

- Planejamento e controle da produção.
- Compra e controle da qualidade de matéria-prima, componentes e serviços de terceiros.
- Arranjo físico do processo produtivo ou das instalações para a prestação de serviços.
- Mobilização de recursos para a distribuição física de bens e serviços.

O planejamento das atividades de operações e produção é um dos mais importantes da empresa, porque determina a capacidade de atender o cliente. Fabricação de peças nas fábricas, transmissão de programas de televisão, transporte de passageiros no metrô ou nas companhias de aviação, atendimento de pacientes nos hospitais, venda de alimentos nos supermercados ou policiamento das ruas são todos exemplos de operações que não podem ser interrompidas e que, em geral, precisam ser realizadas dentro de padrões muito rigorosos de qualidade e pontualidade. Todos esses aspectos e muitos outros precisam ser levados em conta no planejamento das atividades funcionais de operações.

4 Recursos humanos

Para realizar objetivos, é preciso empregar pessoas. Essa é a tarefa da área funcional de recursos humanos. A área funcional de recursos humanos administra todos os tipos de relações da empresa com seus empregados. Mesmo antes de entrar no mercado de trabalho, algumas pessoas fazem parte dos planos de recursos humanos de certas empresas. Dependendo de certos fatores, como idade, tipo de curso que está fazendo, qualidade da escola, experiência prévia e disponibilidade de tempo, você já está sendo considerado como um potencial empre-

gado por essas empresas. Basta olhar os cartazes de recrutamento. Depois de muito tempo trabalhando, você vai aposentar-se. A empresa também tem que pensar nessa possibilidade. Veja os planos de benefícios e complementação de aposentadoria.

A começar do estudo constante do mercado de trabalho, até a aposentadoria, as tarefas de recursos humanos necessárias para realizar os objetivos estratégicos são numerosas e complexas. Entre as mais importantes estão as seguintes:

- Definição das necessidades de mão-de-obra para as operações da empresa. Isso significa definir quantas pessoas, com quais qualificações, serão necessárias para realizar as operações de produção de bens ou prestação de serviços. Em geral, a quantidade de pessoas é definida calculando-se a taxa de ocupação da mão-de-obra (ou taxa de produtividade). Relembrando o Capítulo 4: se a fábrica produz 40 unidades por trabalhador/ano, e pretende produzir 25.000 unidades no ano que vem, de quantos trabalhadores precisará?
- Planejamento das estratégias para recrutar, selecionar, contratar, designar e treinar pessoas para a realização de tarefas.
- Planejamento das estratégias para remunerar, desenvolver e promover as pessoas contratadas.

5 Finanças

Em sua maioria, os planos têm desdobramentos financeiros. Nas organizações, os impactos das decisões sobre as finanças devem ser sempre levados em conta. Assim, é obrigatório pensar no planejamento financeiro sempre que qualquer decisão for tomada.

A administração das finanças de uma organização é uma tarefa complexa, que abrange diversas funções. No que diz respeito ao planejamento estratégico, dois tipos de decisões são mais importantes: as de investimento e financiamento. Em resumo, essas decisões afetam (1) o consumo de dinheiro para a realização dos planos funcionais e (2) a escolha das fontes de financiamento das quais virá o dinheiro a ser consumido.

Essas duas decisões são influenciadas por inúmeros fatores que compõem um sistema complexo. Em geral, há muitas alternativas a serem consideradas.

Por exemplo:

- Quanto custa o lançamento de um novo produto? É mais interessante lançar um produto totalmente novo ou fazer um aprimoramento nos produtos existentes? Qual alternativa consome mais recursos? Qual a previsão de receita e retorno sobre o investimento de cada uma?

- De onde virá o dinheiro para o lançamento de um novo produto? Dos bancos, acionistas, investidores? Qual o custo de cada uma dessas alternativas? De que forma cada alternativa afeta o retorno sobre o investimento?
- Quais alternativas de investimento e financiamento oferecem a melhor combinação de oportunidades para a empresa?

A dificuldade de dar respostas para questões como essas e sua importância para a tomada de decisões transformaram a administração financeira numa disciplina com vida própria, altamente desenvolvida.⁴

6 Tratamento sistêmico do planejamento administrativo

O planejamento nas áreas funcionais é um processo sistêmico, em que as partes são interdependentes e precisam ser administradas como tal. A compreensão da estrutura do relacionamento entre essas partes tem grande importância na formação dos administradores.

Toda organização pode ser vista como um grande processo principal, feito de uma seqüência ou sistema de processos menores interligados. A Figura 8.4 mostra uma simplificação desse sistema. No coração do sistema, está o processo produtivo que transforma os insumos em bens e serviços. No lado das saídas, estão os processos que procuram fazer os produtos e serviços chegar aos clientes e usuários: promoção, vendas, distribuição. No lado das entradas, estão os processos que fazem a informação chegar até o sistema produtivo para definir quais e quantos produtos e serviços: marketing e desenvolvimento de produtos.

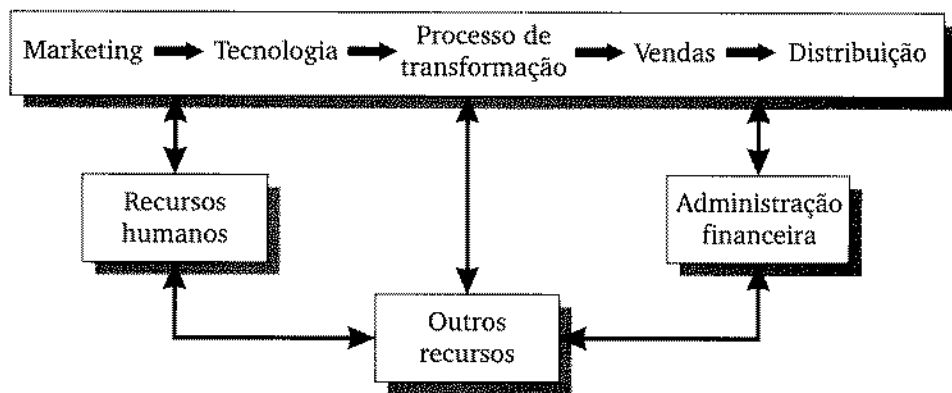


Figura 8.4 Planejamento funcional como processo sistêmico.

4. HANNAGAN, Tim. *Management*. Londres : Pitman, 1995. p. 510-511.

Ao lado desses processos principais, estão os processos de apoio: finanças e recursos humanos. Como foi dito anteriormente, muitos outros processos ou funções contribuem para a realização dos processos principais e de apoio. Desenvolvimento de fornecedores e compras contribuem para a produção de bens e serviços. Logística (ou suprimentos) contribui tanto para o processo produtivo como para a distribuição de bens e serviços. Administração da qualidade (qualidade total, conforme mostrou o Capítulo 2) é um processo que afeta o desempenho de todas as funções.

Embora possa não ser percebida, a interligação é evidente e deve ser levada em conta no processo de planejamento. De acordo com essa idéia, passam a ter grande importância os princípios do enfoque sistêmico. Em resumo, é preciso pensar tanto na eficiência das partes quanto na eficácia de todo o sistema.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Para realizar objetivos estratégicos e administrativos, é preciso definir atividades e recursos. Esse é o domínio do planejamento operacional. O processo de planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos. Os planos operacionais contêm os seguintes elementos:

- Objetivos específicos.
- Atividades necessárias para realizar esses objetivos.
- Recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades.

O ponto de partida para a elaboração dos planos operacionais são os objetivos de nível mais alto (objetivos principais ou objetivos estratégicos). Os objetivos estratégicos definem AONDE a organização pretende chegar. No ponto seguinte da cadeia de meios e fins, os objetivos específicos, atividades e recursos são formulados em seguida, como parte do processo de planejamento operacional. Os objetivos operacionais definem COMO e O QUÊ a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos. A Figura 8.5 mostra essa cadeia de meios e fins.

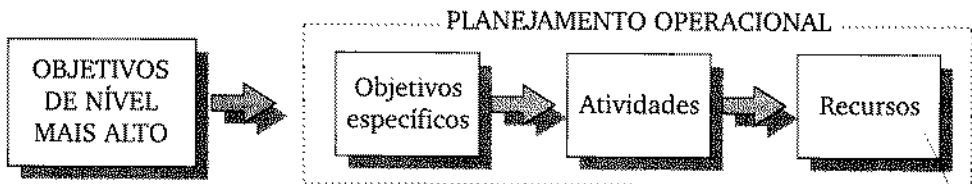


Figura 8.5 Relação entre o planejamento estratégico e o operacional.

Em seguida, serão estudadas diversas técnicas de planejamento operacional, agrupadas em cinco categorias principais: identificação de atividades, programação, previsão de recursos e custos, políticas e procedimentos, e estrutura organizacional.

1 Identificação de atividades

Após definidos os objetivos, a etapa seguinte consiste em definir as atividades necessárias para realizá-los. Os objetivos específicos podem ser desdobrados como *cadeias* ou *árvores* de atividades. Certos objetivos principais podem ser divididos em cadeias; outros precisam de árvores. Não há uma regra para essa escolha.

Uma cadeia é uma seqüência singular de atividades interdependentes que, em cada nível, especificam o objetivo ou atividade anterior. O exemplo na Figura 8.6 é uma cadeia de objetivos (ou atividades).

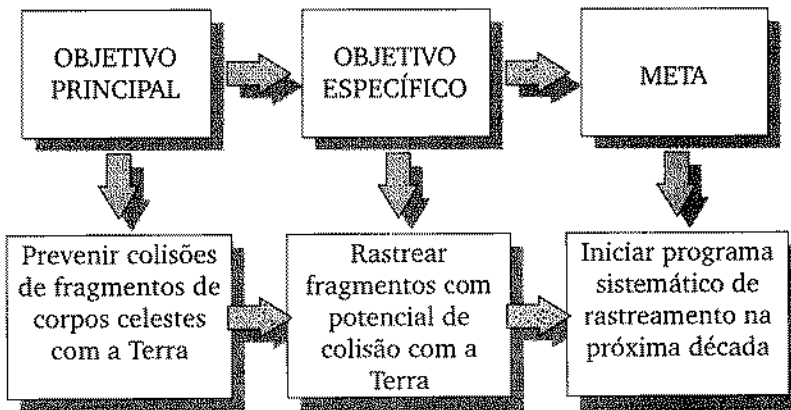


Figura 8.6 Uma cadeia de objetivos.

Uma árvore é um conjunto de seqüências paralelas e interligadas de objetivos e atividades cada vez menores, ou mais específicos em cada nível. A divisão sucessiva produz um gráfico chamado estrutura analítica.⁵

Para desenhar uma estrutura analítica, o objetivo principal pode ser dividido em produtos ou tarefas.

5. Também conhecida esta técnica como WBS (*work breakdown structure*, estrutura de divisão do trabalho).

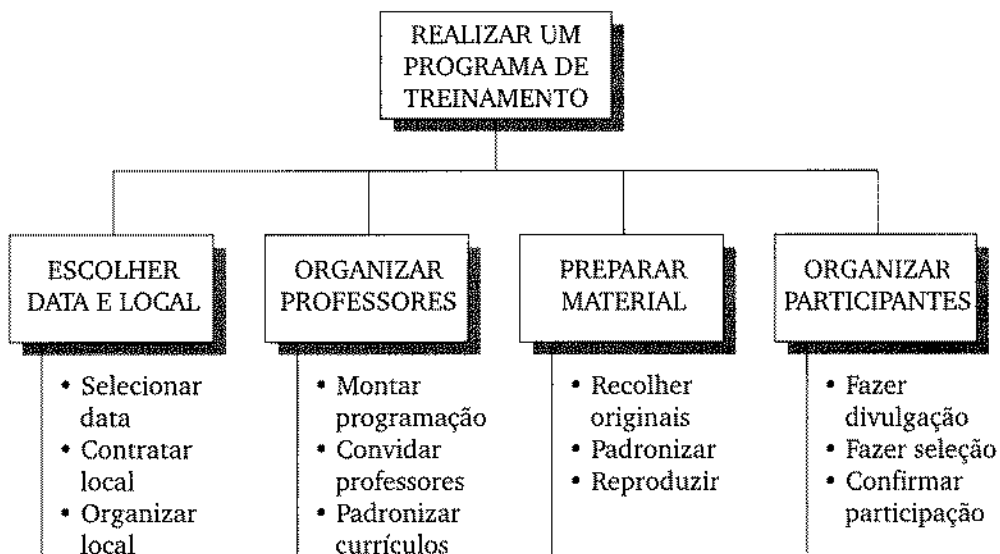


Figura 8.7 Divisão de um objetivo em atividades.

Quando se divide o objetivo principal em tarefas, usam-se apenas verbos. O planejado é o dispêndio de energia, ou a atividade física, humana ou mecânica, que vai levar a determinado resultado (Figura 8.7).

Quando se divide o objetivo principal em produtos, usam-se substantivos. O planejado é a elaboração ou realização de um item físico, como um objeto ou equipamento. O processo de planejamento consiste em dividir o produto principal em suas partes componentes (Figura 8.8).

2 Programação

As atividades, uma vez identificadas, devem ser distribuídas no tempo. A distribuição de uma seqüência de atividades ao longo do tempo necessário para sua realização chama-se *programação*. As técnicas de programação permitem transformar as decisões de planejamento operacional num calendário de eventos. Todas essas técnicas representam graficamente a distribuição das atividades no tempo. Isso facilita sua visualização e, conseqüentemente, seu acompanhamento e controle.

Há duas técnicas mais comuns de programação: cronogramas e redes.

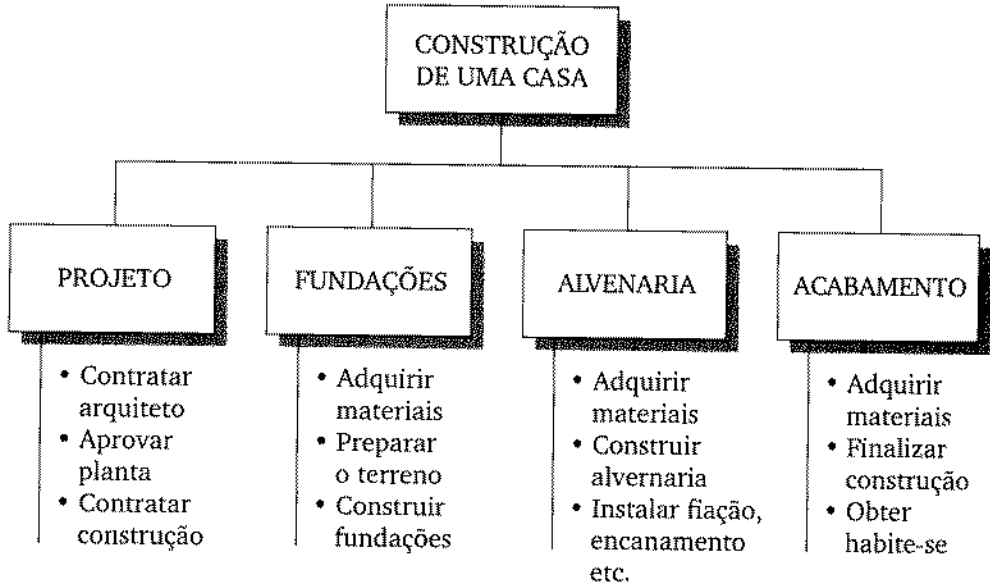


Figura 8.8 Divisão de um objetivo em produtos.

2.1 Cronogramas

Um cronograma – ou gráfico de Gantt, o nome de seu criador – é uma técnica de representação gráfica de decisões que mostra, dentro de um calendário, quando as atividades deverão ocorrer. Em sua forma mais comum, chamada *cronograma de barras*, o gráfico é uma tabela ou matriz, cujas colunas (dimensão horizontal) representam a passagem do tempo. As linhas ou barras (dimensão vertical) representam as atividades a realizar.

Há muitas formas de desenhar cronogramas. As Figuras 8.9 e 8.10 apresentam duas possibilidades. A passagem do tempo pode ser assinalada por meio de alguma unidade do calendário (dias, semanas, meses, anos) ou por meio de datas-limite para a realização das atividades. Quando se usam datas-limite, o cronograma indica com precisão em que momento do calendário uma atividade deverá terminar, ou até que dia do mês respectivo um resultado deverá ser apresentado ou entregue.

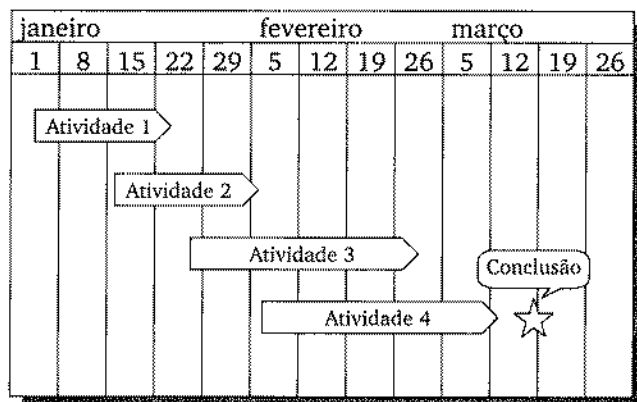


Figura 8.9 Ilustração de cronograma.

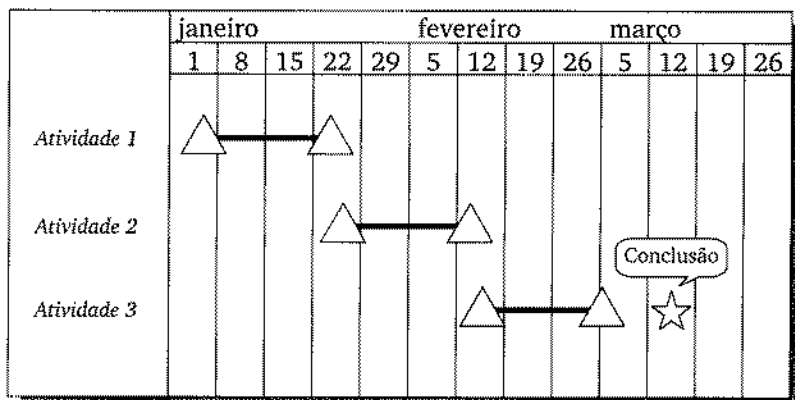
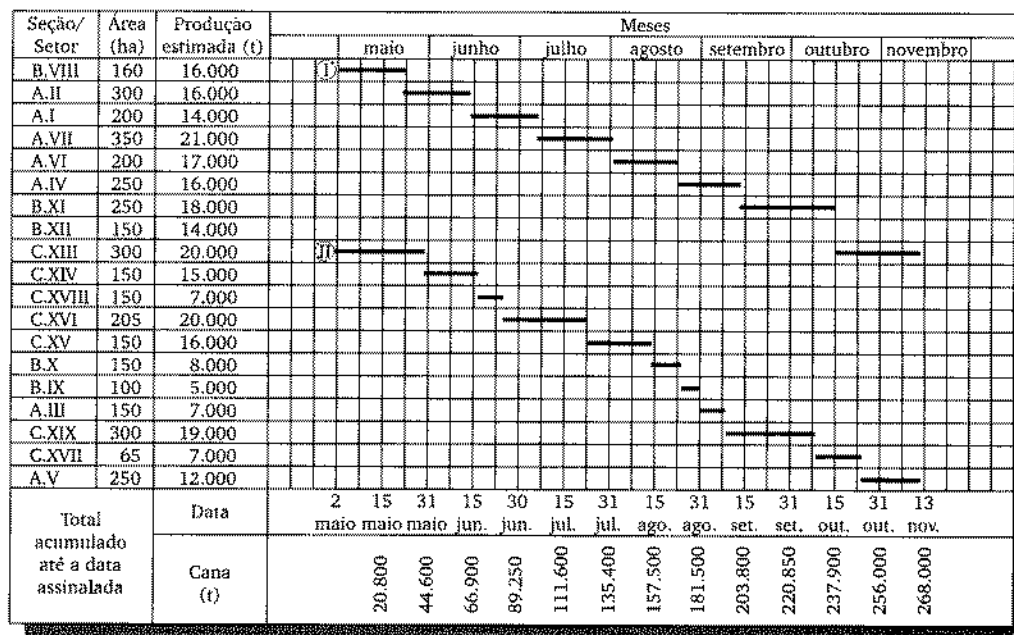


Figura 8.10 Outro tipo de cronograma.

Os cronogramas também podem indicar quantidades de itens a serem produzidos em um período. São chamados, nesse caso, *cronogramas de produção*. As quantidades assinaladas em um cronograma de produção podem mostrar os produtos que deverão sair de uma fábrica, as mercadorias que serão vendidas, ou qualquer outro tipo de resultado numérico. A Figura 8.11 mostra um exemplo de cronograma de produção (com barras). Nesse exemplo, o volume de colheita de cana, em duas frentes de corte, está distribuído ao longo das semanas de sete meses.



Ⓛ e Ⓜ: Frentes de corte

Fonte: IAA/PLANALSUCAR. Gerência agrícola em destilarias de álcool. Piracicaba, 1982. Coordenação: Caetano Brugnaro e Roberto Sbragia.

Figura 8.11 Cronograma de produção (colheita de cana em locais diferentes).

2.2 Diagramas de redes

As redes de programação (ou *diagramas de redes*, ou *diagramas de precedência*) são gráficos que representam não apenas a distribuição das atividades no tempo, mas também sua interdependência e, automaticamente, suas relações de precedência.

Para desenhar uma rede, começa-se com uma lista das atividades específicas que contribuem para a realização de uma tarefa maior ou objetivo principal. Em seguida, definem-se as relações de dependência entre essas atividades, por meio das duas perguntas a seguir (Figura 8.12).

- a. Para que a atividade *n* possa acontecer, quais outras devem ter sido realizadas? As respostas a essa pergunta identificam as atividades das quais a atividade *n* depende.
- b. Uma vez que a atividade *n* tenha sido realizada, quais outras devem ocorrer em seguida? As respostas a essa pergunta identificam as atividades que dependem da atividade *n*.

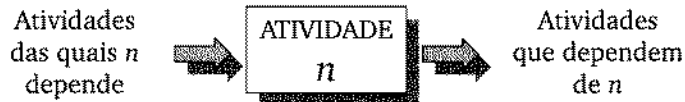


Figura 8.12 Esquema para definir relações de dependência.

Num diagrama de precedência, as atividades são representadas por meio de caixas (ou *nódulos*, ou *boxes*), como na Figura 8.13, ligadas por meio de setas. As setas representam apenas a ligação ou dependência das atividades entre si.

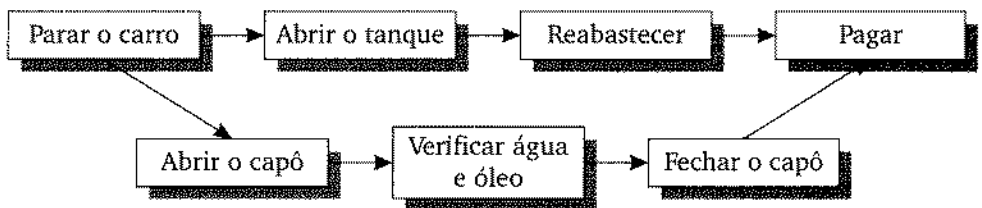


Figura 8.13 Exemplo de diagrama de precedência.

Cada atividade, num diagrama de precedência, tem um tempo de duração. Como as atividades são paralelas, há vários caminhos ou seqüências que vão do início ao fim da rede. O *caminho mais longo* é a seqüência de atividades que consome mais tempo. Esse é o *caminho crítico*, cuja extensão determina a duração total da rede. As outras seqüências que não fazem parte do caminho crítico podem ser atrasadas ou adiantadas, mas o caminho crítico não pode ter atrasos. Se houver, o tempo total de execução da rede aumenta.

A Figura 8.14 mostra um diagrama de precedência, no qual o caminho crítico está representado pelas setas mais largas.⁶ Esse diagrama corresponde à seguinte lista de atividades, para a tarefa de publicar um livro:

- a. Planejar seqüência de capítulos.
- b. Escrever.
- c. Finalizar originais.
- d. Enviar originais para a editora.

6. Erroneamente, o diagrama de precedências é chamado de *rede PERT-CPM* (*Program Evaluation and Review Technique - Critical Path Method*, ou *Técnica de avaliação e revisão do programa - Método do caminho crítico*). Na rede PERT-CPM, que se tornou obsoleta quando surgiram os diagramas de precedência, as atividades eram representadas nas setas e sua duração era calculada por meio de probabilidades.

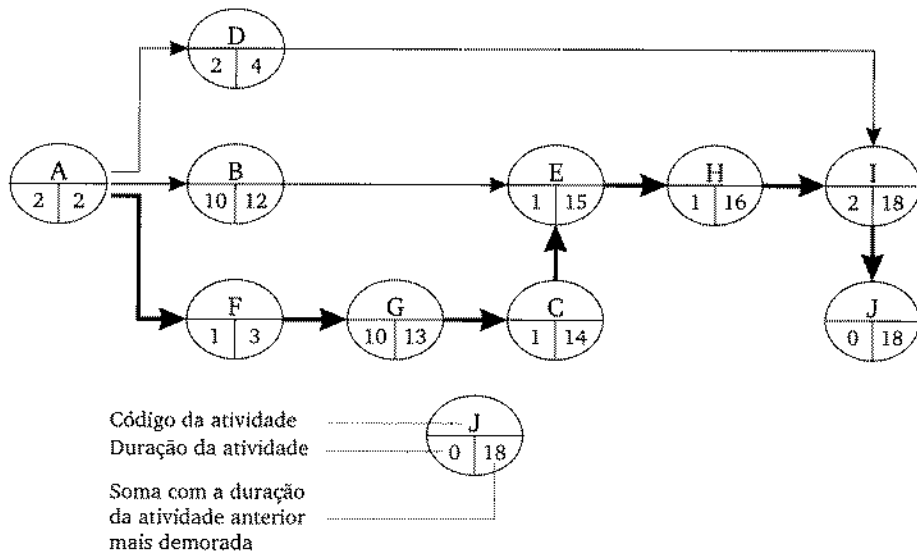


Figura 8.14 Desenho de diagrama de precedência com caminho crítico.

- e. Assinar contrato com a editora.
- f. Contratar ilustrador.
- g. Finalizar ilustrações.
- h. Fazer revisão das provas.
- i. Publicar.
- j. Comparecer ao lançamento do livro.

3 Previsão de recursos e custos

Paralelamente à identificação das atividades, o processo de planejamento operacional procura definir quais recursos são necessários para realizá-las.

Atividades e recursos exigem o gasto de dinheiro. Nos estágios finais do processo de planejamento operacional, deve-se definir o custo dos recursos necessários para assegurar a realização dos objetivos. A previsão do custo envolve três etapas interdependentes:

- a. Planejamento de recursos.
- b. Estimativa de custos.
- c. Elaboração do orçamento.

Os recursos necessários para a realização das atividades classificam-se, geralmente, em quatro categorias principais:

- *Mão-de-obra* (que pode dividir-se em categorias menores, como gerentes, engenheiros, funcionários de secretaria, serviços de terceiros etc.).
- *Material permanente* (equipamentos e instalações).
- *Material de consumo* (combustível, material de escritório, peças de reposição, materiais de manutenção etc.).
- *Serviços* (viagens, transporte, hospedagem, serviços técnicos especializados etc.).

Para fazer uma estimativa de custos, três informações são importantes:

- *Custo unitário de cada recurso* (por exemplo, salários calculados de acordo com uma taxa horária ou mensal, acrescidos de encargos sociais, preço de um pacote de papel, preço de um mês de utilização de uma instalação etc.).
- *Duração das atividades*. Multiplicada pelo custo unitário, a duração de cada atividade permite a estimativa de seu custo. Por exemplo, os valores dos salários mensais, multiplicados pelo número de meses da duração das atividades, possibilitam estimar o custo total de salários.
- *Custos indiretos*. Custos indiretos referem-se a despesas que não são produzidas pelas atividades, mas são necessárias para sua realização, ou são difíceis de calcular e atribuir diretamente a atividades específicas. Em geral, estão relacionados com a administração geral da organização, previsão de reserva para períodos de inatividade, benefícios, materiais de uso geral etc.

· O orçamento (ou *orçamento de despesas*) é a estimativa dos custos totais das atividades necessárias para realizar objetivos. O orçamento também pode ser apresentado no formato de um *cronograma de desembolsos*, que mostra a distribuição das despesas ao longo do período da execução das atividades. O orçamento, em qualquer formato, é também o principal instrumento de controle das despesas.

4 Políticas e procedimentos

Políticas e procedimentos são planos operacionais permanentes. Retornando ao Capítulo 6, as políticas definem os critérios que devem orientar a tomada de decisão para resolver determinados problemas. Os procedimentos especificam quais atividades específicas devem ser realizadas para cumprir uma tarefa maior ou objetivo. Algumas das técnicas de planejamento operacional estudadas neste

capítulo são úteis para a definição de procedimentos. Por exemplo, é possível desenhar diagramas padronizados de precedências para serviços como as revisões periódicas de automóveis nas concessionárias ou para a fabricação de produtos sob encomenda.

5 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização. Os três capítulos da parte seguinte deste livro tratam exclusivamente desse assunto.

ESTUDO DE CASO: PLASTEC⁷

A Plastec era uma empresa nacional do ramo de peças plásticas técnicas de alta precisão para grandes clientes industriais. Operava há mais de 30 anos na produção de peças injetadas de alta tecnologia e tinha excelente situação econômico-financeira. Entretanto, a concorrência crescente representava uma séria ameaça à continuidade de suas atividades. A Diretoria vinha insistindo para que todos os setores da Plastec buscassem alternativas que reduzissem essa ameaça. O Departamento de Vendas, em particular, vinha desenvolvendo intensos esforços de procura de novos clientes e produtos. Uma alternativa encontrada foi a oportunidade que surgiu de produzir peças de geometria complexa e de alta precisão dimensional, acima da que é comum em processos de injeção. Essas peças vinham sendo produzidas por uma concorrente da Plastec para a filial brasileira de uma multinacional americana, mas com um índice elevado de refugo (25%). Anteriormente, esse cliente recebia as peças diretamente de sua matriz nos EUA, dentro dos padrões de qualidade estabelecidos, mas, mesmo assim, como um refugo relativamente alto (cerca de 10%).

O Departamento de Vendas, tendo sabido da insatisfação do cliente com esse outro fornecedor e de sua disposição de procurar uma alternativa, prometera-lhe atender, em curto prazo, a suas exigências de qualidade, com o objetivo de trazer essa encomenda para a Plastec. Essa promessa foi feita sem um exame mais aprofundado dos desenhos e das especificações técnicas da peça. Algumas informações gerais foram dadas ao Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, responsável pela produção das amostras e pela orientação técnica da produção. O Departamento de Engenharia e Desenvolvimento e o Departamento de Controle da Qualidade, ansiosos por aproveitarem a oportunidade de colaborar com o De-

7. Escrito por Isak Kuglianskas.

partamento de Vendas, prontificaram-se a atender esse novo cliente, certos de que as análises feitas pelo Departamento de Vendas eram suficientes para viabilizar o negócio.

Depois disso, a Plastec recebeu a visita da Diretoria do novo cliente, quando se decidiu que um gerente de seu Controle da Qualidade seria enviado para aprovar as amostras durante a produção, ajudando a resolver eventuais dificuldades e permanecendo à disposição pelo tempo que fosse necessário. Entre a sede da Plastec e a sede desse cliente havia uma distância de aproximadamente 400 quilômetros.

Os diretores do cliente informaram que tinham grande urgência em receber as peças, já que o estoque era pequeno e o ferramental havia sido retirado do fornecedor anterior. Esse ferramental seria transferido para a Plastec, e os visitantes disseram que seria normal, no início, que o refugo da peça fosse alto, em função de sua complexidade geométrica e estreitas tolerâncias dimensionais.

Assim que o ferramental e os desenhos chegaram ao Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, seu pessoal concluiu que a missão era muito complexa. O ferramental tinha deficiências que precisavam ser corrigidas, o que foi feito sem uma consulta ao cliente, já que este tinha pressa e havia se mostrado muito cordato na primeira visita. Em seguida, foram produzidas algumas amostras, que, de acordo com o Controle da Qualidade da Plastec, não atendiam perfeitamente a especificação do cliente, que estabelecera tolerâncias de $\pm 0,05$ mm. Essas primeiras amostras apresentavam tolerâncias de $\pm 0,08$ mm, com cerca de 50% das peças acima de $\pm 0,05$ mm. Entretanto, o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento considerou-as aceitáveis, já que essa era a tolerância exigida por outros compradores de peças similares.

A essa altura, o representante do cliente estava sendo insistentemente convidado para visitar a Plastec e encaminhar as primeiras amostras.

Chegando à Plastec, o representante do Controle da Qualidade do cliente não aceitou a argumentação do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, de que as peças não poderiam ser obtidas com tolerâncias de 0,05 mm, e também não aceitou ampliar esse limite. Além disso, reclamou de que haviam sido feitas alterações no ferramental sem uma consulta a sua empresa. Alegou que essa medida influenciara negativamente a qualidade, já que o ferramental estava correto e que a dificuldade que a Plastec encontrara para obter a tolerância exigida estava ligada a controles incorretos do processo de produção da peça.

- *Se o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento tivesse tomado os cuidados adequados, a tolerância exigida poderia ter sido obtida. Portanto, não posso aprovar as amostras -- concluiu.*

Essa posição chocou o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento da Plastec, pois seu pessoal achava que havia feito um esforço todo especial para obter o mais rapidamente e com a melhor qualidade possível as amostras.

- *Tolerâncias menores do que 0,08 mm não serão obtidas em produção seriada e, portanto, não haverá vantagem em obtê-las nas amostras – diziam os técnicos de engenharia e desenvolvimento.*

Essas posições foram discutidas numa reunião da qual participaram os gerentes de Vendas, de Controle da Qualidade, do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento e o representante do cliente, quando a situação evoluiu para um impasse entre estes dois últimos.

- *Escute, você deve atender aos desejos do cliente – dizia o gerente de Vendas, receoso de perder o negócio.*

O gerente de Engenharia e Desenvolvimento contra-argumentou:

- *Se nós imaginássemos previamente essa fixação do cliente em não aceitar nenhuma peça, mesmo dentro da faixa usual de 0,08 mm, nem teríamos iniciado todo esse esforço, envolvendo trabalho em horas extras, inclusive em dois fins de semana.*

As discussões continuaram nesse período até que já ao final da reunião, o gerente de Controle da Qualidade da Plastec apresentou uma sugestão:

- *Por que não fazemos um esquema especial de produção seriada, para tirar as dúvidas sobre a faixa real de tolerância da peça? O número de peças produzidas até agora é pequeno, e o ideal é produzir uma série maior, que controlaremos com todo o rigor a fim de verificar, por meio de testes estatísticos, que porcentagem de peças irá provavelmente deixar de atender à especificação. Assim, podemos estimar o índice de refugo real de produção.*

Decidiu-se então que, devido à urgência do cliente, seriam programadas 500 peças, visto que, quando as primeiras amostras foram produzidas, 50% delas haviam atendido à especificação do cliente. Decidiu-se também que, dessas 500 peças, 50% do eventual refugo seriam pagos pela Plastec, e 50% pelo cliente. Ao terminar a reunião, o gerente de Engenharia e Desenvolvimento reuniu-se com seus técnicos. Informou-os dos entendimentos acertados e solicitou que se iniciasse imediatamente a produção das peças em horário extraordinário, de modo que tivesse, o mais cedo possível no dia seguinte, os novos resultados.

Questões

1. Analise o processo de integração entre os departamentos de Plastec envolvidos no atendimento do novo cliente.
2. Quais as possíveis críticas que poderiam ser feitas aos procedimentos adotados?
3. Quais são as eventuais fontes e conflito que a situação poderá desencadear?
4. O que poderá acontecer a seguir?

MINICASO: MAMÍFEROS PARMALAT⁸

Em 1997, a Parmalat lançou uma campanha publicitária baseada na idéia de crianças fantasiadas de animais mamíferos. A campanha consistia em trocar embalagens de produtos da empresa por bichos de pelúcia e mais R\$ 8,00. A campanha deveria durar três meses. Quinze dias antes de terminar, 1 milhão e 200 mil mamíferos já haviam sido distribuídos. O estoque se esgotara. Uma operação foi montada às pressas para trazer mais 600 mil bichos de fabricantes chineses, que passaram a trabalhar exclusivamente para o Brasil. Outros milhões foram encomendados e transportados por navios.

No dia da reabertura da promoção, mais de 400 mil foram distribuídos. Um caminhão da Parmalat que ia para o Paraná foi roubado. Encontrado horas mais tarde, estava intacto. Faltava apenas o estoque de 500 pelúcias.

Um ano depois, a Parmalat não havia conseguido terminar a promoção nem pretendia fazê-lo. A empresa tornara-se "refém" da promoção. As pessoas não queriam apenas um ou dois produtos. Muita gente passou a colecionar os mamíferos. Em busca da liderança no mercado de laticínios, a empresa não desejava contrariar crianças e transformar a fidelidade do cliente em rejeição à marca.

A promoção tornou-se quase uma divisão dentro da Parmalat, com 1.000 pessoas, computadores com leitores de códigos de barra em 272 postos de troca, em todo o país, e um furgão que roda por São Paulo para prestar socorro aos postos de distribuição.

A operação não deve render lucros diretos à empresa, que está interessada apenas na fidelização dos clientes e na alavancagem das vendas. A receita direta da promoção (8 milhões de pelúcias ao valor de R\$ 8,00 cada um) mal cobre os custos, segundo a Parmalat. No final de 1998, dois milhões estavam em estoque e mais sete milhões estavam encomendados para a terceira fase. Isso totalizava 17 milhões de bichinhos desde o início da campanha. Ao todo, são 21 persona-

8. *Gazeta Mercantil*, matéria de Ismael Pfeifer, 21 out. 1998, p. C-8.

gens, que foram inicialmente avaliados pelos consumidores para detectar preferências. A vaquinha, por exemplo, tinha somente 4% das preferências. Virou bicho em extinção, porque todo mundo passou a querer. A empresa passou a importar quantidades iguais de todos os modelos, porque ficou impossível prever quais as preferências.

Teria sido possível prever o que aconteceu com a promoção da Parmalat? O que esse caso ensina a respeito de planejamento operacional? Que outras lições de administração se pode extrair dessa história?

EXERCÍCIO: PLANEJE SUA FORMATURA

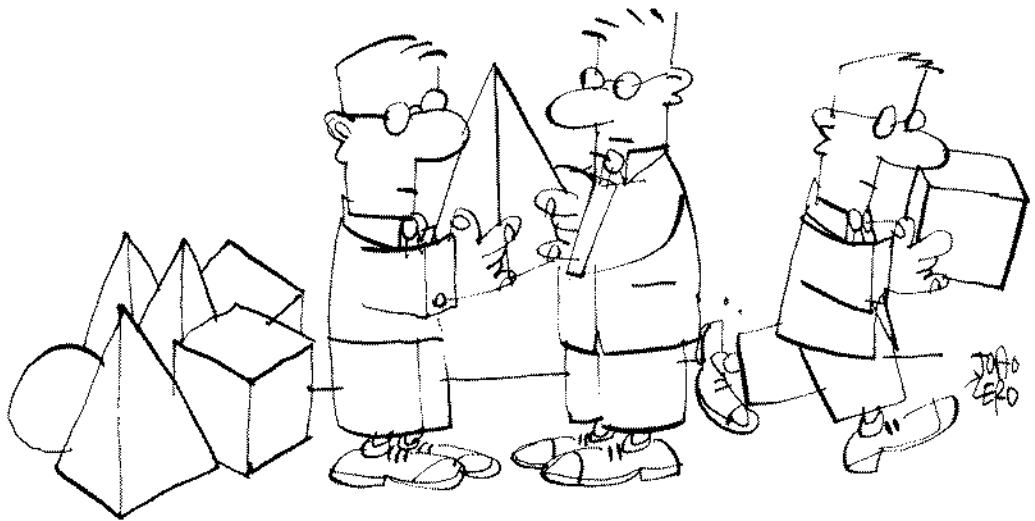
Estude a seguinte lista de atividades. Modifique-a ou complete-a se julgar necessário. Indique qual atividade depende de qual. Estime uma duração para cada atividade. Desenhe um diagrama de precedência com o cálculo do tempo total para execução. Trabalhe junto com um grupo de colegas. Compare sua solução com a de outros grupos.

Assuma a premissa de que esse trabalho está sendo feito por uma comissão de formatura. A organização dessa comissão não precisa ser planejada.

ATIVIDADE	DEPENDE DE	DURAÇÃO
a. Definir as datas da formatura (colação de grau, cerimônia religiosa, baile)		
b. Escolher locais para formatura		
c. Fazer reserva e contratar locais		
d. Fazer orçamento		
e. Montar lista de colegas participantes		
f. Fazer reserva e contratar orquestra		
g. Fazer os pagamentos		
h. Apresentar contas aos colegas		
i. Recolher os pagamentos dos colegas participantes		
j.		
k.		
l.		
m.		

9

FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO	Definir o significado do processo de organizar, esclarecendo sua importância para as organizações, e apresentar os elementos principais de uma estrutura organizacional.
DIVISÃO DO TRABALHO	Explicar em que consiste o processo de dividir uma tarefa em componentes e como os componentes se transformam em unidades de trabalho.
AUTORIDADE	Definir a autoridade formal e suas categorias dentro das organizações.
COMUNICAÇÃO	Descrever os principais meios e tipos de comunicação nas organizações formais.
ESTUDO DE CASO: A COMISSÃO DE ESTUDOS MINICASO: ASEA BROWN BOVERI EXERCÍCIO: UMA BARRACA NA FEIRA	

INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar os subsídios para o entendimento dos conceitos e das técnicas utilizadas no processo de definir uma estrutura organizacional.

Uma organização, conforme as definições da primeira parte, é um sistema de recursos que procura alcançar objetivos. O processo de definir quais objetivos a organização pretende alcançar e quais recursos pretende aplicar chama-se *planejamento*. O processo de definir como as atividades serão realizadas, por meio da utilização de recursos, chama-se *organização*.

O processo de organizar, ou processo de organização, cria uma estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Essa estrutura chama-se *estrutura organizacional*.

Assim como ocorre com o planejamento estratégico e outras técnicas de administração, toda organização tem uma estrutura organizacional. Grandes organizações têm estruturas complexas, explícitas e formalizadas. As organizações de pequeno porte têm esquemas simples para definir quem realiza quais atividades.

A estrutura organizacional é um recurso que todas as organizações utilizam. É também uma estratégia, por meio da qual cada organização mobiliza seus recursos. Para montar uma estrutura organizacional eficaz, que facilite a realização dos objetivos, os administradores devem levar em conta diversos fatores internos e externos. Dependendo do comportamento desses fatores, a estrutura precisará ser alterada, para ajustar-se dinamicamente a novas circunstâncias.

PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo de organizar tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo algum critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma estrutura. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério.

O processo de organizar aplica-se a qualquer coleção ou conjunto de recursos.

Por exemplo:

- Uma coleção organizada de livros é uma biblioteca.
- Uma pessoa organizada tem atribuições bem definidas e distribui essas atribuições de maneira eficiente de acordo com o tempo disponível.

- Um local de trabalho organizado está arranjado de maneira a facilitar sua utilização.
- Uma empresa organizada tem uma estrutura organizacional que define com precisão as responsabilidades, a autoridade e a comunicação das pessoas que nela trabalham.

Um dos principais problemas da administração das organizações é definir a estrutura organizacional. A estrutura organizacional define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos, e como integrantes de grupos. Além disso, a estrutura organizacional define a comunicação entre as pessoas e grupos.¹

Responsabilidades são as obrigações, funções, papéis, deveres ou tarefas das pessoas ou grupos de trabalho. *Autoridade* (especificamente, autoridade formal) é o poder de decisão investido numa pessoa ou grupo, que possibilita mobilizar o comportamento alheio para a realização das tarefas. Autoridade e responsabilidades são agrupadas em unidades de trabalho, chamadas *cargos* e *departamentos*. O *sistema de comunicações* de uma estrutura organizacional fornece a interligação das unidades de trabalho e possibilita sua ação coordenada.

A estrutura organizacional é representada por um gráfico chamado *organograma*. A Figura 9.1 mostra um exemplo de organograma, no qual se encontram as seguintes informações:

- a. Divisão do trabalho: os retângulos representam unidades de trabalho e indicam como as responsabilidades estão divididas dentro da organização. Os títulos dos retângulos mostram quais as responsabilidades de cada unidade de trabalho.
- b. Comunicação: as linhas que ligam os retângulos mostram a interdependência entre as unidades de trabalho.
- c. Autoridade e hierarquia: o número de níveis em que os retângulos estão agrupados mostra como a autoridade está graduada, do gerente que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o que tem menos autoridade, na base da estrutura.

Para definir uma estrutura organizacional, é preciso tomar determinadas decisões. Os três tipos de decisões mais importantes do processo de organização, analisadas a partir da próxima seção deste capítulo, são: divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicação. A Figura 9.2 sintetiza essas decisões e seu impacto sobre a empresa. Cada uma dessas decisões será analisada detalhadamente a seguir.

1. VASCONCELLOS, Eduardo. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Dissertação (Doutorado) – FEA. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1972.

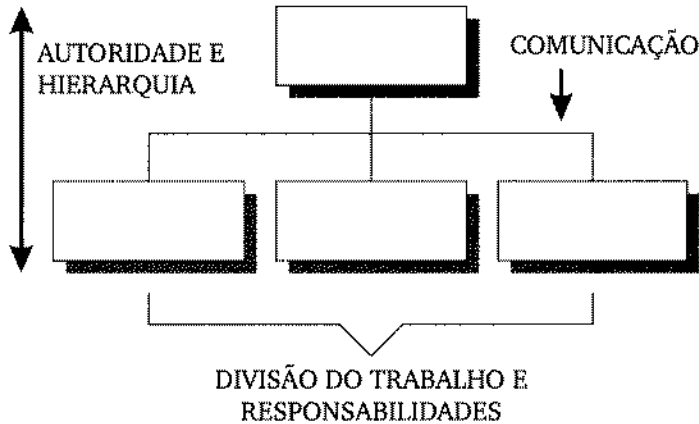


Figura 9.1 Informações constantes de um organograma.

TIPO DE DECISÃO	IMPACTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de responsabilidades. • Define as responsabilidades dos cargos e departamentos.
Sistema de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de autoridade. • Define o número de níveis hierárquicos e a amplitude do controle. • Define o grau de autonomia dos ocupantes de cargos e dos departamentos.
Sistema de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de comunicação. • Define como se relacionam os departamentos e o tipo de influência entre eles.

Figura 9.2 Decisões no processo de organizar.

DIVISÃO DO TRABALHO

Divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas). A divisão do trabalho permite às organizações realizar tarefas complexas, como a montagem de equipamentos de grande porte, ou fabricar produtos em grande quantidade. Até mesmo nas microorganizações a divisão do trabalho é necessária. Uma barraca na feira, ou uma pizzaria, permite observar que os funcionários se especializam em tarefas distintas, como prestar o serviço, atender os

clientes nas mesas, cuidar do suprimento de mercadorias e cuidar do caixa. Nas grandes organizações, como as cadeias de pizzarias ou bancos, há grande quantidade de pessoas especializadas em realizar essas e muitas outras tarefas.

No estudo e na prática da divisão do trabalho, há três aspectos principais a considerar: a definição de responsabilidades e tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho. Cada um desses aspectos será analisado detalhadamente a seguir.

1 Responsabilidades e tarefas

A divisão do trabalho pode focalizar responsabilidades ou tarefas.

1.1 Responsabilidades

Responsabilidades são deveres ou obrigações em relação a resultados, atividades, recursos, pessoas, decisões ou padrões de conduta. Assumir uma responsabilidade significa garantir que o resultado será atingido, a atividade será realizada, o recurso será preservado ou utilizado corretamente, a pessoa será protegida, realizará alguma tarefa ou alcançará algum resultado, a decisão será tomada ou implementada e o padrão de conduta será observado. Responsabilidade também significa responder pelas conseqüências das atividades e decisões.

1.2 Tarefas

Responsabilidade não é sinônimo de tarefa, embora os dois conceitos estejam intimamente ligados. As tarefas são atividades operacionais, que os gerentes podem realizar individualmente ou junto com outras pessoas. São as tarefas que permitem a realização das responsabilidades. A Figura 9.3 ilustra o conceito e as diferenças entre responsabilidades e tarefas.

RESPONSABILIDADES	TAREFAS
<ul style="list-style-type: none"> • São abrangentes e conceituais. • Indicam os grandes compromissos ou obrigações. • Definem os problemas que o ocupante de um cargo ou um grupo de cargos deve resolver. 	<ul style="list-style-type: none"> • São específicas e operacionais. • Indicam atividades intelectuais ou físicas. • Definem ações que consomem tempo e recursos.
Exemplos	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> • O departamento de manutenção é responsável pelo funcionamento sem interrupção das operações e pela conservação dos equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e aplicar plano de manutenção preventiva.
<ul style="list-style-type: none"> • O gerente de vendas é responsável pela formação, desenvolvimento e desempenho da equipe de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutar, treinar e selecionar vendedores. • Preparar e aplicar plano de visitas a clientes junto com os vendedores.
<ul style="list-style-type: none"> • O comitê de qualidade é responsável pelo sistema de qualidade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e aplicar o manual da qualidade. • Treinar pessoal. • Etc.

Figura 9.3 *Responsabilidades e tarefas.*

2 Unidades de trabalho

Cada uma das partes em que o trabalho é dividido forma uma unidade de trabalho. Juntas, as unidades de trabalho formam a estrutura organizacional.

As unidades de trabalho podem ser atribuídas a pessoas, individualmente, ou a grupos de pessoas. O conjunto de tarefas atribuídas a uma pessoa chama-se *cargo*. Um *departamento* é uma unidade de trabalho responsável por uma função organizacional. Normalmente, um departamento é um agregado de cargos. Excepcionalmente, como acontece nas organizações de pequeno porte, um departamento pode corresponder a um único cargo. A seguir, serão analisados esses dois critérios para dividir o trabalho: departamentos e cargos.

2.1 Departamentos

O nível mais alto do processo de organizar é a divisão do objetivo principal (ou missão) da organização em funções. As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização.

Apesar de as estruturas organizacionais serem específicas para cada caso, todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções. Por isso, as missões dividem-se em funções de maneira muito semelhante na grande maioria das organizações. Lembrando o capítulo anterior, produção ou operações, marketing e vendas, recursos humanos e administração e finanças são as principais funções de qualquer organização. As funções dividem-se em dois grandes grupos: as funções de linha, dedicadas à missão da organização, e as funções de apoio ou *staff*, cuja missão é fornecer a sustentação administrativa para as primeiras. Essa divisão corresponde, respectivamente, às chamadas áreas-fim e às áreas-meio da organização.

A missão da organização divide-se em funções. As funções dão origem aos departamentos e estes aos cargos. Funções, departamentos e cargos desdobram-se em responsabilidades e tarefas.

Um departamento é uma unidade de trabalho responsável por uma função ou por conjunto de funções. Em certos casos, o departamento tem uma única função (departamento de administração de recursos humanos). Em outros, um departamento concentra diversas funções (departamento de administração de recursos humanos e serviços gerais). A distribuição das funções entre os departamentos depende de diversos fatores, como o tamanho da organização e a disponibilidade de recursos. Nas grandes organizações, as funções desdobram-se em departamentos e estes em cargos. Nas pequenas organizações, as funções desdobram-se freqüentemente em departamentos que têm um único responsável. Esses departamentos são semelhantes a cargos (Figura 9.4).

As diferentes formas de dividir e agrupar as unidades de trabalho são os *critérios de departamentalização* (Figura 9.5). Grandes organizações, com diferentes tipos de operações, normalmente, empregam combinações complexas de diversos critérios. O próximo capítulo trata exclusivamente dos critérios de departamentalização.

A denominação genérica *departamento* varia em função da hierarquia. As unidades de trabalho podem ser chamadas, em casos particulares, de divisões, vice-presidências ou seções. Como as unidades de trabalho normalmente agregam diversas pessoas subordinadas a um gerente, há uma preferência pelo nome *gerência* em muitas organizações.

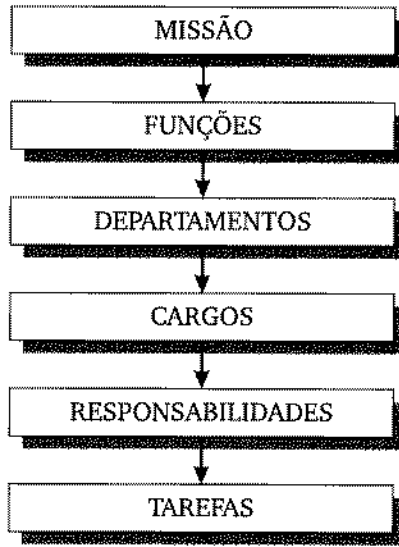


Figura 9.4 *Divisão do trabalho, da missão às tarefas.*



Figura 9.5 *Funções organizacionais e critérios de departamentalização.*

2.2 Cargos

Um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Um cargo consiste de um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas que uma pessoa (*ocupante do cargo*) deve desempenhar. Há cargos que têm um único ocupante (por exemplo, o cargo de presidente), ou um número pequeno de ocupantes (secretárias e cientistas), bem como cargos com grande número de pessoas que os ocupam (analistas, professores e montadores).

Os cargos têm títulos que identificam a tarefa principal ou profissão do ocupante: montador, secretária, professor, assistente do gerente geral, diretor de recursos humanos. O conteúdo do cargo especifica as tarefas ou responsabilidades (também chamadas *funções do cargo*) que o ocupante deve desempenhar. Por exemplo, algumas funções do ocupante do cargo de professor são:

- Preparar e administrar aulas.
- Preparar, aplicar e corrigir provas.
- Fazer o controle da presença dos alunos.

2.2.1 Descrições de cargos

A relação das responsabilidades ou tarefas de um cargo chama-se *descrição de cargo*. As descrições de cargos, de forma geral, definem algumas responsabilidades principais e uma lista das tarefas que o ocupante deve desempenhar. A Figura 9.6 apresenta uma descrição de cargo resumida. O cargo chama-se analista de coordenação de aplicações técnicas.

Determinados cargos são de uso geral e podem ser colocados dentro de diferentes departamentos (secretária, montador, auxiliar). Os ocupantes de um mesmo cargo podem ter atribuições (ou funções) diferentes uns dos outros. Por esse motivo, distingue-se “cargo” de “função”. O cargo é a ocupação oficial do empregado e a função é sua atribuição específica, ou o conjunto de suas atribuições. Por exemplo, pode-se encontrar um engenheiro ocupando o cargo de “engenheiro grau II”, desempenhando a função de “projetista”. Outro engenheiro, também ocupando o cargo de “engenheiro grau II”, desempenha a função de “gerente de projeto”. Da mesma forma, pode-se ter um grande número de assistentes administrativos, cada um deles com funções diferentes dos demais.

2.2.2 Requisitos de cargos

Os *requisitos* de um cargo são as qualificações que o ocupante deve ter para desempenhá-lo. Alguns requisitos são necessidades legais, como o diploma de engenharia para o cargo de engenheiro. Outros são as competências que o desem-

Cargo: Analista de coordenação de aplicações técnicas		
Diretoria: Produção	Gerência: Logística	Departamento: Avisos de aplicação
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar os avisos de aplicação de peças novas ou modificadas, preparando documentação técnica, identificando produtos que serão alterados, estipulando prazos para as diversas áreas envolvidas, analisando cada situação para que ocorra uma perfeita simultaneidade das datas, determinando o início da produção, evitando falta ou excesso de peças e acompanhando todo o processo a fim de que os prazos sejam devidamente cumpridos. • Acompanhar a montagem-piloto na linha, certificando-se da correta aplicação, por meio da análise de desenhos e da documentação. 		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar toda a documentação técnica, baseando-se no aviso de aplicação, identificando as peças novas ou modificadas ou peças para novos veículos, coletando todos os documentos envolvidos, tais como desenhos, relatórios de testes e montagens e comunicações internas. 2. Emitir documentação para área de compras para que seja negociado um novo item a ser adquirido pela empresa ou mesmo modificar itens existentes. 3. Revisar toda a documentação técnica, levando em consideração as ligações entre a aplicação e as diversas áreas envolvidas, considerando a simultaneidade e seqüência dos itens, de forma a evitar perda para a empresa no que se refere à parada de linha por falta de peças. 4. Definir a data do início da produção ou o número seqüencial do veículo no qual será introduzida a modificação, analisando toda a documentação técnica do produto, por meio da consulta aos sistemas e de contatos com as áreas envolvidas. 5. Acompanhar a situação das peças nos almoxarifados e linhas de produção, assegurando a modificação ou fornecimento da peça. 6. Acompanhar a montagem-piloto na linha de produção, certificando-se da correta aplicação das peças. 7. Receber e visitar fornecedores, para discutir a data da entrega das peças. 		

Figura 9.6 Exemplo de descrição de cargo.

penho da tarefa requer. Os requisitos podem ser usados para administração salarial, recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento.

3 Especialização

A divisão do trabalho produz a *especialização*. Cada pessoa ou grupo de pessoas, por meio da divisão do trabalho, torna-se especializada numa tarefa ou grupo

de tarefas. A especialização produz a eficiência que se pode observar na produção massificada ou em qualquer empreendimento organizado.

A especialização de uma organização como um todo pode ser avaliada pelo número de títulos da estrutura de departamentos. Quanto mais numerosos os departamentos e quanto maior o número de títulos, mais especializada é a organização. Isso significa que, para cada função ou tarefa, criou-se um departamento correspondente.

A especialização de um cargo reflete-se na quantidade de tarefas que nele estão contidas – a extensão da responsabilidade do ocupante. Quanto menor o escopo de um cargo (quanto menor o número de tarefas que o ocupante tem que desempenhar e quanto mais semelhantes entre si as tarefas) mais especializado é o ocupante. Exemplos de cargos muito especializados são o caixa de supermercado e o apertador de parafusos da linha de montagem, que desempenham tarefas minimalistas – singulares e pouco diversificadas. Um motorista de caminhão, em comparação, é menos especializado, porque suas tarefas são relativamente mais numerosas e diferentes entre si. Os gerentes gerais, especialmente nas organizações de pequeno porte, são provavelmente os profissionais menos especializados e conseqüentemente mais generalistas.

AUTORIDADE

Autoridade (em rigor, autoridade formal) é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais. A utilização da autoridade nas organizações envolve quatro questões, que serão analisadas a seguir: tipos de autoridade, hierarquia, amplitude de controle e centralização ou descentralização.

1 Tipos de autoridade formal

Dependendo do tipo de papel que desempenham, ou do tipo de função que ocupam, os gerentes podem ter um ou mais dos seguintes três tipos de autoridade: de linha, de assessoria ou funcional.²

1.1 Autoridade de linha

A autoridade de linha é inerente à cadeia de comando e define as relações entre chefes e subordinados. O mecanismo da autoridade formal de linha estipu-

2. LOWRY, James A., WEINRICH, Bernard W. *Business in today's world*. Cincinnati : South-Western Publishing, 1994. p. 243-245.

la que os chefes têm o direito de emitir ordens e de esperarem a obediência ou adesão daquelas pessoas que trabalham para eles, ou em suas equipes. Essa é também uma visão clássica da autoridade, a visão que corresponde à análise feita por Max Weber (conforme mostraram os Capítulos 2 e 3).

A autoridade, no entanto, nem sempre é suficiente para produzir a obediência dos subordinados. Chester Barnard, nos anos 30, assinalou que a obediência, ou acordo dos funcionários em relação ao chefe e à empresa, depende da forma como os funcionários percebem o intercâmbio com a empresa. Os funcionários recebem recompensas em troca de seu esforço. A tendência a concordar é diretamente proporcional ao sentimento de que a troca é justa ou favorável. Segundo Barnard, a autoridade precisa ser aceita para produzir efeitos. Esse princípio ficou conhecido como *teoria da aceitação da autoridade*.³

1.2 Autoridade de assessoria

A autoridade de assessoria baseia-se não nas relações entre chefes e subordinados, mas no desempenho de funções especializadas. A autoridade de assessoria é característica das funções de apoio, cujos gerentes podem aconselhar e orientar os gerentes de linha. Administração de recursos humanos, assessoria jurídica e administração da qualidade são exemplos de funções que têm autoridade de assessoria. O gerente de recursos humanos, por exemplo, pode assessorar os gerentes de linha sobre o treinamento de seus funcionários; o assessor jurídico pode ser solicitado a aconselhar o gerente de recursos humanos na negociação de um contrato.

1.3 Autoridade funcional

A característica principal da autoridade funcional é o poder para determinar o que os outros devem fazer, e não simplesmente aconselhar. As mesmas funções de apoio, em certos assuntos, exercem autoridade funcional. Por exemplo, a gerência de qualidade pode determinar quais critérios devem ser obedecidos na contratação de fornecedores; a gerência de recursos humanos pode determinar que todos os candidatos a emprego passem por certo processo de seleção.

3. BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University, 1938.

2 Hierarquia

A divisão vertical do trabalho, das funções até os cargos, como mostra a Figura 9.4, tem como resultado a distribuição da autoridade em níveis. As pessoas que estão em determinado nível são gerentes que têm autoridade sobre as que estão abaixo. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima (ou, reportam-se para as que estão acima). Essa disposição da autoridade em níveis chama-se *hierarquia* ou *cadeia de comando*. A quantidade de níveis chama-se *número de escalões hierárquicos*.

Até certa época, por volta dos anos 80, as organizações tinham cadeias hierárquicas com grande número de níveis. A partir daquele período, muitas organizações começaram a “enxugar” suas estruturas, diminuindo a hierarquia por meio da utilização da autogestão. As decisões sobre a hierarquia, que até então procuravam assegurar o controle dos chefes sobre os trabalhadores, passaram a ser influenciadas pela necessidade de reduzir custos e aumentar a eficiência. A hierarquia foi substituída pela auto-administração, em muitas empresas.

3 Amplitude de controle

Em qualquer nível, cada gerente tem determinado número de pessoas que se reportam a ele, pessoas que podem estar agrupadas em conjuntos de cargos ou outros departamentos. O número de pessoas subordinadas a um gerente define a *amplitude de controle*, ou *amplitude de comando*, desse gerente. A amplitude de controle, normalmente, não é padronizada. Em muitas organizações, o número de pessoas que trabalham para cada gerente é muito variado. Outra decisão importante do processo de organizar é a definição da amplitude ideal de controle – a quantidade de pessoas que um chefe consegue administrar eficazmente.

As decisões sobre a amplitude de controle, de forma geral, apresentam duas alternativas principais:

- a. Estrutura achatada, com grande número de subordinados por chefe, e um pequeno número de chefes (Figura 9.7).
- b. Estrutura aguda, com grande número de chefes e pequeno número de subordinados por chefe (Figura 9.8).

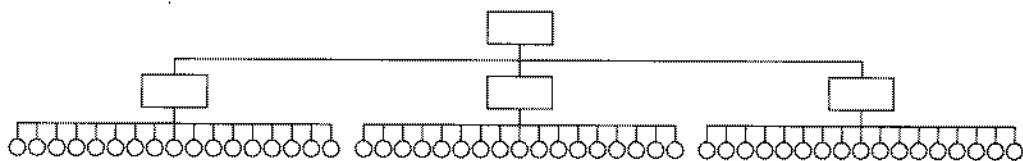


Figura 9.7 *Estrutura achatada.*

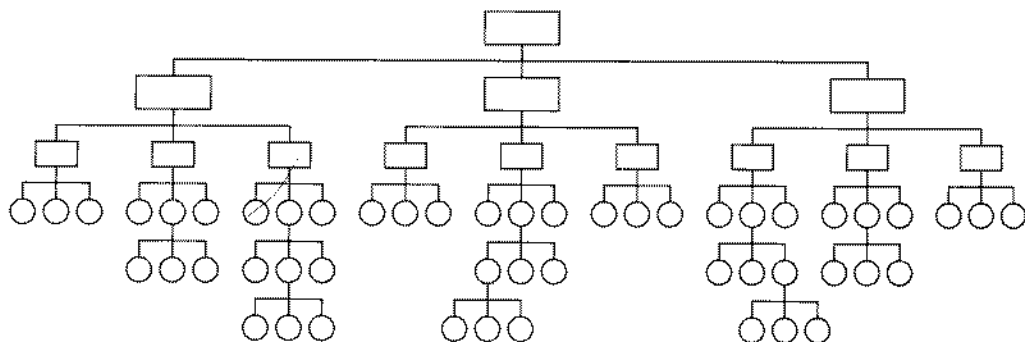


Figura 9.8 *Estrutura aguda.*

Na primeira alternativa, a amplitude de controle é grande e o número de escalões é pequeno. No segundo caso, ocorre a situação inversa. As duas possibilidades apresentam-se nos casos de crescimento da organização e de mudança da estrutura organizacional. Para identificar a amplitude de controle de uma organização, conta-se o número de gerentes que se subordinam a outros gerentes e calcula-se a média, por gerente e por nível hierárquico. Para isso, escolhe-se um nível hierárquico a partir do qual a contagem é feita.

Definir a amplitude ideal é uma questão que já foi objeto de vários estudos. Um desses estudos, feito por Barkdull, analisou os seguintes fatores que afetam a eficácia da amplitude de controle:

- a. Similaridade das funções supervisionadas.
- b. Proximidade dos subordinados.
- c. Complexidade das funções subordinadas.
- d. Direção e controle requeridos pelos subordinados.
- e. Coordenação requerida.
- f. Importância, complexidade e tempo de planejamento exigidos pelas tarefas.

Cada um desses fatores foi dividido em graus, e cada grau foi ponderado, de modo a refletir a influência sobre a amplitude de controle. Por exemplo, quanto

FATOR	GRAUS DOS FATORES				
	1	2	3	4	5
Similaridade das funções	1	2	3	4	5
	Idênticas	Essencialmente parecidas	Similares	Inerentemente diferentes	Essencialmente distintas
Proximidade geográfica	1	2	3	4	5
	Todos juntos	Todos em um edifício	Edifícios separados, uma instalação	Instalações separadas, uma área geográfica	Áreas geográficas dispersas
Complexidade das funções	2	4	6	8	10
	Simple e repetitivas	Rotineiras	Alguma complexidade	Complexas e variadas	Altamente complexas e variadas
Direção e controle requeridos	3	6	9	12	15
	Supervisão e treinamento mínimos	Supervisão limitada	Moderada supervisão periódica	Supervisão freqüente e contínua	Constante supervisão cerrada
Coordenação requerida	2	4	6	8	10
	Relações mínimas com outros	Relações limitadas a temas definidos	Relações moderadas facilmente controláveis	Relações intensas	Relações mútuas, intensas e não-repetitivas
Planejamento requerido	2	4	6	8	10
	Escopo e complexidade mínimos	Escopo e complexidade limitados	Escopo e complexidade moderados	Considerável esforço requerido, orientado apenas por políticas gerais	Intenso esforço requerido; políticas e áreas não especificadas

Figura 9.9 Ponderação de Barkdull para a determinação da amplitude de controle.

maior a similaridade das funções supervisionadas, maior poderá ser a amplitude de controle, como acontece num *pool* de pessoal de escritório. De outro modo, se os subordinados precisam de muita supervisão e controle (como é o caso de um grupo de aprendizes), a amplitude de controle deve ser menor. A ponderação usada por Barkdull está retratada na Figura 9.9, que deve ser lida da seguinte maneira: quanto mais alto o número associado a um grau (ou ponto da escala), menor deve ser a amplitude de controle.

Qualquer posição gerencial pode ser avaliada por meio dos fatores, associando-se a ela um *índice de supervisão*. Esse índice é a soma dos pontos da escala que descrevem essa posição gerencial, no conjunto dos fatores. Para cada valor do índice, há uma sugestão de amplitude de controle. As sugestões de Barkdull para diversos valores possíveis estão apresentadas na Figura 9.10.⁴

ÍNDICES DE SUPERVISÃO	AMPLITUDE DE CONTROLE SUGERIDA
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9
25-27	7-10
22-24	8-11

Figura 9.10 Diferentes valores de índices de supervisão e amplitude sugerida.

4 Centralização e descentralização

Outra importante decisão que precisa ser tomada, no processo de organização, é o grau de centralização ou descentralização de autoridade. Uma organização em que a autoridade está concentrada em uma pessoa, ou em poucas pessoas, é uma organização centralizada. Uma organização na situação oposta, em que o poder de decisão está distribuído, é descentralizada. A autoridade é descentralizada por meio do processo de *delegação*.

4. BARKDULL, C. W. Span of control: a method of evaluation. *Michigan Business Review*, nº 15, p. 25-32, 1963.

Por meio da delegação, os ocupantes de determinados cargos transferem parte de suas atribuições e sua autoridade para os ocupantes de outros cargos. A delegação pode alcançar apenas tarefas específicas ou um conjunto de tarefas.

A delegação é parte integrante do processo de divisão do trabalho. Sempre que uma tarefa passa por um processo de divisão, alguém fica responsável pela execução de certas tarefas. Quando as tarefas são acompanhadas pelo poder para tomar decisões, a autoridade foi delegada.

4.1 Delegação entre pessoas

A delegação pode ser feita de uma pessoa para outra, com a transferência de poder de decisão para a execução de tarefas específicas. Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela tem. Delegar não é o mesmo que dar ordens. Delegar é transferir um problema para outra pessoa, para que ela o resolva.

O dirigente que sabe delegar pode supervisionar mais pessoas. Além disso, a delegação ajuda o desenvolvimento da equipe, porque envolve as pessoas na resolução de problemas e tomada de decisões. Delegar é, portanto, uma habilidade gerencial. Os gerentes que não conseguem delegar são chamados *centralizadores*.

4.2 Descentralização entre departamentos

Em escala mais ampla, a delegação de atribuições e de autoridade é feita entre cargos e departamentos, e não de uma pessoa para outra. O microempresário que contrata um auxiliar de vendas está delegando sua tarefa de atender os clientes; a grande empresa que elimina seus gerentes intermediários e transfere suas atribuições e sua autoridade para os grupos autogeridos está descentralizando-se. A descentralização entre departamentos é formal e altera a divisão do trabalho entre os cargos e departamentos. Por causa disso, é mais duradoura e tem mais alcance que a delegação entre pessoas.⁵

A descentralização da autoridade não deve ser confundida com a descentralização de atividades, ou dispersão geográfica das operações (que pode ser ou não ser acompanhada de descentralização de autoridade). As grandes organizações, que têm operações em muitas localidades, costumam ter atividades descentralizadas. Por exemplo, muitas multinacionais que operam no Brasil, assim como em outros países, têm atividades de produção, vendas e finanças descentraliza-

5. VASCONCELLOS, Eduardo. Op. cit.

das geograficamente. Com freqüência, as subsidiárias locais têm o poder para tomar decisões sobre produtos, preços, promoções e assim por diante.

O próximo capítulo irá analisar o mecanismo da descentralização como para a criação de unidades estratégicas de negócios.

4.3 Centralização ou descentralização?

Tanto a centralização quanto a descentralização apresentam vantagens e desvantagens. Uma e outra forma de usar a autoridade podem ser adequadas a diferentes situações.

Algumas das vantagens da descentralização, e as respectivas desvantagens de uma organização centralizada, são as seguintes:

- A organização descentralizada permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. Por isso, tende a aumentar a satisfação dos gerentes com o sistema de controle de resultados. Na organização centralizada, a avaliação do desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior.
- A descentralização produz um clima de competitividade positiva dentro da organização, já que as pessoas se comparam e são avaliadas com base em resultados. Na organização centralizada, a busca da uniformidade impede a competição.
- A descentralização produz criatividade e engenhosidade na busca de soluções para os problemas da organização. A centralização tende a inibir a iniciativa e, com isso, desestimular a criatividade.⁶

Algumas das vantagens da centralização, e as respectivas desvantagens de um sistema descentralizado, são as seguintes:

- A centralização produz uniformidade e facilita o controle. Os gerentes têm acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem. Controle e tratamento uniformizado de problemas são difíceis num sistema descentralizado, em que cada um tem autonomia para agir a sua maneira.
- A organização centralizada reduz a duplicação de esforços. A descentralização pode diminuir as vantagens da especialização, já que pode haver uma tendência à busca de auto-suficiência.⁷

6. Adaptado de GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JUNIOR, James H. *Organizations*. Londres : Business Publications, 1976. p. 247-251.

7. Adaptado de MASSIE, Joseph L., DOUGLAS, John. *Managing: a contemporary introduction*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992. p. 168.

Apesar de suas desvantagens, a descentralização é uma tendência importante nas organizações. Com a globalização da economia, as grandes empresas passaram a atuar em muitos mercados significativamente diferentes uns dos outros. Mesmo com as facilidades oferecidas pela moderna tecnologia das comunicações e dos transportes, a distância também favorece a delegação de autoridade para os administradores locais. Além disso, na sociedade moderna, o acesso à informação e à educação incentiva a democratização do processo de administrar. Contudo, é incorreto concluir que a descentralização é um movimento universal e que todas as organizações estão adotando essa prática sem restrições.⁸

COMUNICAÇÃO

Numa organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas precisam integrar-se porque elas são interdependentes – para realizar uma, é preciso realizar outra. Interdependência é a palavra-chave no processo de *coordenação*, que procura fazer as peças especializadas se encaixarem umas nas outras, de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.

Uma das principais responsabilidades da administração é coordenar as diferentes unidades de trabalho da organização. Para cuidar dessa responsabilidade, a administração precisa montar e fazer funcionar o sistema de comunicações da estrutura organizacional. Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões. É por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades para funcionar como um conjunto.

A comunicação entre as unidades de trabalho (ocupantes de cargos e departamentos) pode processar-se segundo diferentes padrões de interação: um a um, dois a dois, de um para um grupo, e vice-versa, de todos para todos, e assim por diante. Para se comunicar, as partes da estrutura organizacional usam meios de comunicação, que transmitem informação para cima, para baixo e para os lados. A seguir, serão analisados esses dois aspectos da comunicação: os meios e a direção.

1 Meios de comunicação

A mudança nos meios de comunicação é um dos mais importantes aspectos da evolução tecnológica. Das pinturas nas cavernas até o telégrafo e o telefone, e destes para os satélites, a tecnologia à disposição das organizações tem aumen-

8. Idem.

tado de maneira fenomenal. Essencialmente, há duas formas de comunicação: a falada e a escrita. Essas formas podem ser intermediadas por diferentes tecnologias, veículos e sistemas. Uma reunião é um veículo para facilitar a comunicação escrita e falada. O correio eletrônico é uma tecnologia que veicula a comunicação escrita.

As duas formas básicas (falada e escrita) e as diferentes tecnologias permitem classificar os meios de comunicação disponíveis em três categorias: comunicação pessoal, comunicação escrita e comunicação por meio de equipamento. A Figura 9.11 faz um resumo das três categorias.

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLOS
Comunicação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações formais • Conferências • Reuniões • Conversação um-a-um • Convenções periódicas • Comemorações e solenidades
Comunicação escrita ou impressa	<ul style="list-style-type: none"> • Memorandos • Circulares • Cartazes • Revistas e jornais internos • Sistemas de sugestões • Administração visual (cartazes no local de trabalho com informações sobre a produção) • Relatórios • Murais • Cartas
Comunicação por meio de equipamento	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone fixo e móvel • Televisão • Fita de vídeo • Fita de áudio • Correio de voz • Fax • Correio eletrônico • Teleconferência • Internet

Figura 9.11 Três meios de comunicação.

Na definição dos meios de comunicação, a administração deve levar em conta o *potencial de feedback* de cada um. Potencial de *feedback* é a velocidade de resposta que um meio específico tem. Os meios de comunicação pessoal são mais rápidos do que qualquer forma escrita, desde que as pessoas estejam próximas. Por isso, costumam ser preferidos quando a velocidade da decisão é um critério importante. Nas organizações altamente burocratizadas, a palavra escrita tem predominância, porque permite o registro e recuperação da informação. Embora provoque grande ineficiência, costuma ser preferida porque a velocidade não é importante.

2 Tipos de comunicação

Há três tipos principais de comunicação em uma estrutura organizacional. Os três tipos baseiam-se na direção da comunicação: para cima, para baixo ou para os lados.

2.1 Comunicação para baixo

A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização, bem como as expectativas da administração em relação a seus funcionários.

A comunicação para baixo frequentemente tem caráter diretivo. São ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho. Por exemplo, a diretoria comunica que a fábrica trabalhará apenas três dias por semana a partir da semana que vem, porque os estoques estão cheios de produtos e não há clientes para comprar. Provavelmente, é a modalidade de comunicação predominante nas organizações autoritárias e burocratizadas.

Muitas vezes, a comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar direito. São os relatórios sobre o desempenho da produção e das vendas, satisfação dos clientes e mesmo a situação financeira da empresa. A partir da divulgação dos métodos japoneses de administração, tornaram-se populares os sistemas de "administração visual", que consiste em colocar cartazes nos locais de atividade operacional (especialmente linhas de produção), para informar os trabalhadores sobre o volume de produção, nível de qualidade, satisfação dos clientes e outros dados. Essa tendência representou uma evolução em relação ao modo de comunicação predominante até então. Os funcionários operacionais eram mantidos sem informação sobre o que eles próprios faziam.

Certos tipos de comunicação para baixo procuram estimular a comunicação para cima. São as reuniões e memorandos em que um administrador pede às pessoas nos níveis inferiores que enviem sugestões para cima ou para que manifestem suas opiniões a respeito de determinado assunto.

2.2 Comunicação para cima

A comunicação para cima tem diferentes conteúdos. Em primeiro lugar, seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho. Por exemplo, um inspetor de manutenção encaminha um relatório sobre danos para seu supervisor; um grupo autogerido de trabalho transmite ao coordenador de grupos os dados de produção e controle de qualidade.

Além dos relatórios, a comunicação para cima pode levar alguns tipos especiais de informação: atitudes e sugestões dos empregados estão entre as mais importantes.

2.1.1 Pesquisas de atitudes

As pesquisas de atitudes procuram identificar o que pensam e sentem os empregados a respeito de diferentes aspectos da organização: trabalho, superiores, colegas, salários, oportunidades de crescimento e assim por diante. São também chamadas pesquisas de clima organizacional, porque podem apontar atitudes desfavoráveis ou favoráveis dos funcionários em relação a esses diferentes aspectos e, por extensão, ao desempenho. As pesquisas de atitudes levam para cima, de forma organizada, informações que a administração pode aproveitar para consertar os aspectos problemáticos e criar um clima favorável ao desempenho. Nos últimos anos, os conceitos de administração da qualidade total passaram a emprestar grande importância à satisfação dos empregados com a empresa. Conseqüentemente, as pesquisas de atitudes, nas quais há consultores especializados, tornaram-se uma tendência seguida por muitas empresas.

2.2.2 Sugestões

Os programas de sugestões não são novos, mas tornaram-se uma tendência importante pelas mesmas razões que popularizaram as pesquisas de atitudes. Uma das marcas da administração moderna passou a ser a quantidade de sugestões feitas pelos empregados. Similares aos programas de sugestões são os círculos de controle da qualidade e todos os tipos de programas de aprimoramento que se baseiam na participação dos funcionários de todos os níveis. Todas essas iniciati-

vas podem levar para cima informações sobre os seguintes aspectos da operação da empresa, entre outros:

- Correção de causas de defeitos de produtos ou de reclamações de clientes.
- Formas de simplificar ou aprimorar o processo produtivo.
- Estratégias para a implantação de vantagens competitivas.
- Maneiras diferentes de fazer o produto ou prestar o serviço.

Tão importante é essa forma de comunicação para cima que muitas empresas instituem planos de premiação para as sugestões que são efetivamente implantadas.

2.3 Comunicação lateral

Comunicação lateral é a que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias (este tipo também é chamado comunicação diagonal). Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho.

A grande maioria das operações de trabalho envolve alguma forma de comunicação lateral.

Por exemplo:

- O pedido feito por um cliente em uma loja (Operações) é enviado ao depósito para entrega (Logística) e para a cobrança (Administração Financeira).
- A reclamação feita por um cliente em uma loja (Operações) é enviada para a Assistência Técnica (Operações) que pede a ajuda do pessoal da engenharia (Desenvolvimento de Produtos).
- Um grupo formado por funcionários de diversas áreas e de diferentes níveis hierárquicos faz um estudo de processo na área de produção (Operações). O estudo recomenda uma modificação no processo. A recomendação é encaminhada pelo diretor de produção para a área de engenharia (Desenvolvimento de Produtos e Processos) para estudo da implantação.
- A área de produção (Operações) faz requisições contínuas de material para os compradores (Suprimentos). O material comprado é colocado no estoque (Operações).

- Produtos acabados (Operações) são transportados pelos caminhões até os depósitos (Logística) e daí para os clientes.
- O coordenador de ensino de uma escola (Operações) informa ao departamento de pessoal (Recursos Humanos) o número de horas trabalhadas de cada professor. Com base nessa informação, são feitos pagamentos (Administração Financeira).

A comunicação lateral pode ser triangular: um funcionário comunica-se com seu chefe, que se comunica com outro chefe, que se comunica com seu funcionário. A comunicação do tipo triangular é uma exigência nas organizações muito burocratizadas e hierarquizadas. Nas organizações do tipo orgânico, que serão estudadas no Capítulo 11, a comunicação tende a ser mais livre, fluindo em todos os sentidos e direções.

Uma modalidade importante de comunicação lateral é a que envolve diferentes unidades de trabalho e diferentes níveis hierárquicos simultaneamente. Diversas práticas de administração contemporânea, que usam alguma forma de trabalho de grupo, dependem desse tipo de comunicação, como qualidade total, administração de projetos e grupos de aprimoramento contínuo, entre outros exemplos.

O sistema de comunicações é o ingrediente que junta as unidades de trabalho da estrutura e possibilita seu funcionamento coordenado. No próximo capítulo, serão estudados os critérios de departamentalização segundo os quais a estrutura pode ser montada.

ESTUDO DE CASO: A COMISSÃO DE ESTUDOS

A EPAQ – Empresa de Produção de Equipamentos é tradicional fabricante de máquinas de grande porte para empresas industriais. A EPAQ tem um Centro de Tecnologia e Novos Produtos, subordinado à Diretoria de Engenharia, onde trabalham três engenheiros, 10 técnicos de nível médio e outros funcionários de apoio, totalizando 18 pessoas. O Gerente do Centro de Tecnologia chama-se Joaquim Cohen.

Há pouco tempo, Joaquim recebeu a solicitação de começar a pensar no desenvolvimento de uma nova máquina.

Numa reunião da Diretoria, Joaquim foi convidado para debater preliminarmente a idéia e propôs a formação de uma comissão para facilitar o andamento do projeto. Ele tinha estudado e lido a respeito de trabalho de grupo e decidiu que esta era a oportunidade para aplicar essa idéia.

– *E como seria essa comissão?* perguntou um dos diretores.

Joaquim respondeu:

- *O projeto vai interferir em toda a empresa. Não vai ficar confinado no Centro de Tecnologia e Novos Produtos, embora deva ser desenvolvido lá dentro. Vai ser preciso obter informações e empregar recursos de várias áreas, subordinadas a outras Diretorias. Além da minha, naturalmente. É importante lembrar que o projeto oferece interesse para muitas unidades desta empresa. Assim, penso que seria desejável contar com uma comissão de estudos para acompanhar e facilitar o andamento do projeto dentro da empresa. Essa comissão, estou achando, deve ter representantes do Centro de Tecnologia, da Engenharia de Produção, do Departamento de Marketing e da Assistência aos Clientes.*
- *Duas perguntas, Joaquim -, disse um dos diretores -. Primeira: por que essa composição? Segunda: o representante da tecnologia seria você mesmo, exercendo a liderança da comissão?*
- *Bem, primeira resposta. A área de marketing tem muito interesse no projeto. Eles vão comercializar o produto e têm informações sobre o mercado. A engenharia de produção vai detalhar o projeto para entrar em linha de fabricação. A assistência técnica conhece os problemas de funcionamento de nossas máquinas no mercado e vive insistindo em dar palpites nos nossos projetos. Segunda resposta... vejam, já estou muito ocupado com outros projetos e essa comissão vai me ajudar a evitar sobrecarga. Eu gostaria de indicar Maurício Zimmer, um dos meus engenheiros, para representante da tecnologia. Além disso, se vocês concordarem, eu sugiro que o Marcos Carneiro seja o representante da área de marketing. Ele é muito objetivo, comunica-se com facilidade, tem capacidade de síntese e acesso a vocês. Estas qualidades ajudariam muito no projeto, e, se alguém deve liderar a comissão, ele é a pessoa indicada.*

A diretoria continuou debatendo o papel da comissão e terminou por aprová-la. Ficou decidido que o trabalho da comissão seria estudar alternativas técnicas e apresentá-las à diretoria para aprovação, com Joaquim presente. Estudar alternativas exigiria trabalhos teóricos e práticos. Por exemplo, escolhida uma opção de peça da máquina, ela seria, em seguida, posta à prova nos laboratórios do Centro de Tecnologia. As informações assim obtidas seriam então debatidas na diretoria.

Uma primeira reunião foi marcada e os diretores assumiram o compromisso de convocar e enviar seus representantes. Voltando a seu escritório, Joaquim chamou Maurício Zimmer, seu principal engenheiro.

- *Zimmer, a diretoria aceitou a proposta da comissão. Depois de amanhã vai ser realizada a primeira reunião e você vai representar nosso centro. Como*

você se lembra, essa comissão deverá estudar e propor soluções para o projeto, conciliando os interesses de todas as unidades envolvidas.

- *Fico satisfeito com a aprovação de sua idéia e com essa responsabilidade que você me entregou. Acho que a oportunidade é excelente para integrar diversas áreas da empresa num projeto nosso. Isso chamará atenção sobre nosso trabalho e ganharemos maior reconhecimento dentro da empresa.*

Logo de início, a comissão desenvolveu grande senso de responsabilidade e entusiasmo pelos destinos do projeto. Para todos ali, o trabalho era uma completa novidade. Por consenso, a comissão passou a tomar decisões por conta própria, superando o papel previsto por Joaquim, de atividade meramente consultiva.

As decisões criavam tarefas que eram divididas entre os membros da equipe. Ao sair das reuniões, cada um ia cuidar dos compromissos que tinha assumido ou que lhe tinham sido atribuídos pelo grupo. Na reunião seguinte, cada um fazia um relatório verbal do cumprimento dessas tarefas. A função de liderança diluiu-se entre todos e Marcos Carneiro, o homem de marketing, ficou fazendo o papel de "pino de ligação" com a diretoria executiva. A comissão, por meio de Marcos Carneiro, passou a relacionar-se diretamente com a diretoria.

Em pouco tempo, a equipe transformara-se no gerente do projeto, para o qual estabeleceu a data de término. Todas as decisões eram imediatamente implementadas, criando atividades que passaram a ser realizadas no centro de tecnologia.

A certa altura, Joaquim começou a pensar que havia perdido a autoridade sobre seu próprio projeto. Ficou certo disso quando propôs a Zimmer uma solução técnica para uma etapa do projeto e ele respondeu:

- *Lamento, Joaquim, mas antes de implantar sua proposta tenho que consultar os outros colegas da comissão. Aliás, a comissão poderá até mesmo recusar sua idéia.*

De fato, a comissão desconsiderou a proposta de Joaquim. Depois, Joaquim pediu que a comissão fizesse atas de suas reuniões, mas eles recusaram também isso, com o argumento de que seria improdutivo "burocratizar" o projeto. Com muito custo, acabaram concordando em fazer resumos das decisões e encaminhar cópias a Joaquim. Depois de outros sintomas como esses, Joaquim foi falar com seu chefe, o diretor de engenharia.

- *Chefe, eles se apossaram de poderes de decisão que sempre julguei serem meus. Acho que, dessa maneira, estou perdendo a autoridade, e não quero ser visto como gerente fraco.*
- *Joaquim, você está preocupado sem motivo. O mais importante é o seguinte: a comissão está funcionando, não está? Quanto a isso, a diretoria está muito*

satisfeita. O projeto vai muito bem, graças a eles. Veja que isso tem reflexos sobre minha própria autoridade, e eu não estou preocupado. Quando você apresentou a idéia, não podíamos prever como o grupo iria se comportar, mas acho que deveríamos ter nos preparado. Em todo o caso, não há conflitos, o que é muito positivo. Além do mais, tudo isso gera uma experiência que será muito benéfica no futuro.

Mais tarde, depois do trabalho, Joaquim encontrou-se com um antigo colega de escola e contou-lhe o caso. Respondendo a seu pedido de uma opinião, disse o amigo:

- *Parece que seu diretor tem razão, camarada. Criando a comissão, você e a empresa delegaram-lhe funções gerenciais. Ou seja, vocês criaram um núcleo de autoridade que, sabendo ou não disso, assumiu plenamente suas responsabilidades, o que me parece muito favorável. Ultimamente, tenho ouvido falar de autogestão. Eu acho que se trata de competência gerencial sinérgica dessa comissão. Veja bem, não sei se essa expressão é correta. Estou apenas tirando minhas conclusões do que você me contou.*

Questões

1. Que tipo de autoridade tem Joaquim, sobre o Centro de Tecnologia?
2. Que tipo de autoridade tem a diretoria, sobre Joaquim?
3. Que tipo de autoridade tem Joaquim, sobre a comissão?
4. Que tipo de autoridade tem a diretoria, sobre a comissão?
5. A criação da comissão é um exemplo de descentralização?
6. Que tipo de comunicação a comissão passou a ter com a diretoria, depois de criada?
7. Como se explica o comportamento da comissão, que provocou as dúvidas de Joaquim?
8. Quais as razões das dúvidas de Joaquim?
9. Coloque-se no lugar de Joaquim. Como você teria agido?
10. Coloque-se no lugar do colega de Joaquim, no final do caso. O que você teria dito a ele?

MINICASO: ASEA BROWN BOVERI⁹

A Asea Brown Boveri (ABB), com sede em Zurique, é uma empresa de atuação internacional, que constrói usinas, instalações industriais e projetos de infraestrutura. Está organizada em cerca de 5.000 centros de lucro, distribuídos em 140 países. Seus principais concorrentes são Siemens, General Electric e Alcatel-Alsthom.

A ABB tem um grupo de cerca de 500 gerentes políglotas que vivem deslocando-se de um país para outro. Seu trabalho consiste em cortar custos, melhorar a eficiência e alinhar as operações locais com a estratégia global da companhia.

Poucas organizações têm tido o sucesso da ABB na criação de um grupo de gerentes desse tipo. O presidente mundial, Percy Barnevik, é o mentor intelectual da fusão que criou a ABB e a tornou no que é. Barnevik tenta criar uma empresa sem base geográfica, que pode ser competente em qualquer lugar e não tem um lar. Para conseguir isso, Barnevik conta com seus 500 missionários corporativos, que são capazes de se adaptar às culturas locais e trabalhar em sintonia com a estratégia global da empresa.

No México, por exemplo, a ABB tem uma fábrica de motores. A fábrica deve reportar-se ao gerente nacional e, ao mesmo tempo, a um gerente mundial de motores, que define a estratégia global nessa área. Conflitos constantes surgem por causa desse arranjo.

Um gerente do México tomava todas as decisões pensando apenas nas operações locais, sem levar em conta a estratégia global. Por exemplo, ele fez uma concorrência para comprar equipamentos para geração de energia, entre diversas fábricas da ABB. Essa decisão violou uma regra da ABB, que diz quais fábricas fornecem para quais outras. Um novo gerente foi designado para fazer a filial entrar na linha.

Como você analisa a estrutura da ABB? Quais são suas vantagens e desvantagens? Quais são as habilidades importantes para fazer parte do grupo de gerentes da empresa?

EXERCÍCIO: UMA BARRACA NA FEIRA

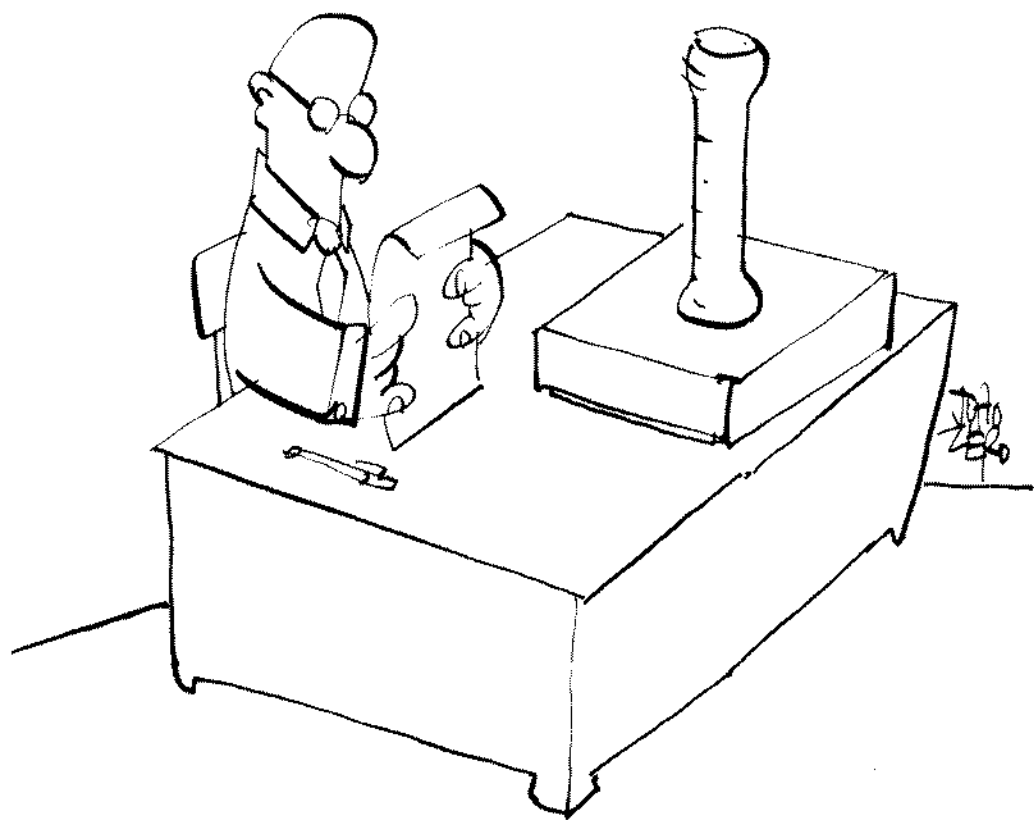
Suponha que você ganhou uma barraca de frutas numa feira livre. O negócio está pronto para ser operado e você resolveu transformar-se em feirante, mes-

9. Adaptado de ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1998. p. 511-512.

mo sem entender muito da coisa. Leia a relação de algumas atividades necessárias para a operação do negócio, escritas aleatoriamente abaixo.

1. Complete a página com outras atividades que lhe pareçam importantes para o funcionamento da barraca.
2. Agrupe essas atividades em algumas categorias principais, de acordo com a similaridade entre elas e desenhe um organograma.
3. Dê nomes a essas categorias de atividades, usando suas próprias palavras.
4. Imagine que o negócio cresceu e você comprou outras barracas, de outros produtos, em outras feiras. Você não pode nem pretende tomar conta pessoalmente de todas elas. Como ficaria seu organograma?
 - Comprar frutas e outros produtos.
 - Montar e desmontar a barraca todo dia.
 - Pagar os fornecedores.
 - Fazer a manutenção de veículos.
 - Recolher impostos e taxas.
 - Controlar receitas e despesas.
 - Atender aos clientes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	Descrever as principais características do critério funcional de departamentalização e suas aplicações.
ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL	Descrever as principais características do critério geográfico de departamentalização e suas aplicações.
ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO	Descrever as principais características do critério da departamentalização por produto e suas aplicações.
ORGANIZAÇÃO POR CLIENTE	Descrever as principais características de departamentalização por clientes e suas aplicações.
OUTROS CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	Descrever as principais características dos critérios de departamentalização da quantidade, tempo, áreas do conhecimento e fases do processo produtivo.
UNIDADES DE NEGÓCIOS	Descrever as principais características das empresas estruturadas em negócios independentes.
PROJETOS	Descrever os diferentes tipos de organizações de projetos e suas aplicações.
COMO ESCOLHER UMA ESTRUTURA	Descrever critérios que orientam escolha do tipo de estrutura.
ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Explicar como a estrutura departamental pode ser administrada por meio de equipes de administração de processos interdependentes.

ESTUDO DE CASO: VORTEX INDUSTRIAL

MINICASO: ILHA DO TESOIRO

EXERCÍCIO: IDENTIFIQUE CRITÉRIOS DE ORGANIZAÇÃO

INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar os diferentes tipos de critérios para a organização de departamentos.

Montar uma estrutura organizacional consiste em dividir tarefas entre unidades de trabalho chamadas departamentos. A forma de dividir as tarefas entre os departamentos depende de princípios chamados *critérios de departamentalização*. Por exemplo: pode-se atribuir a cada departamento a tarefa de atender a um tipo específico de cliente, ou de produzir um tipo específico de produto, ou de cuidar de determinada área geográfica. Esses e outros critérios de departamentalização definem as responsabilidades especializadas das unidades da estrutura organizacional.

O modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no critério funcional, que tanto pode ser usado pelas organizações de grande como de pequeno porte. A partir de uma departamentalização funcional, a estrutura pode evoluir para outras formas mais complexas, como os diversos tipos de organização de projeto, que funcionam como departamentos temporários. Em geral, as organizações utilizam uma combinação de critérios de departamentalização.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

Como apontou o capítulo anterior, as funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções.

Outras funções não são específicas de nenhum ramo de atividades e são comuns a todas as organizações. São as funções ligadas não à finalidade da organização, mas às tarefas de apoio. Todas as organizações ou atividades precisam adquirir seus recursos para fabricar produtos ou prestar serviços. Todas precisam de instalações, de pessoal e de serviços de manutenção. Estas são as funções genéricas, que dão a sustentação para que a finalidade possa ser cumprida. As funções, assim, dividem-se em dois grandes grupos: as funções de linha, dedicadas à missão da organização, e as funções de apoio, que fornecem a sustentação administrativa para as primeiras. A Figura 10.1 apresenta as principais funções de linha e de apoio presentes em qualquer organização.

O primeiro critério que se pode adotar, para dividir uma organização em departamentos, é o critério das funções. Assim, uma organização segue o *critério funcional de departamentalização* quando cada departamento corresponde a uma função principal. Numa estrutura organizacional dividida segundo o critério funcional, há um administrador principal que comanda o conjunto todo e, logo abai-

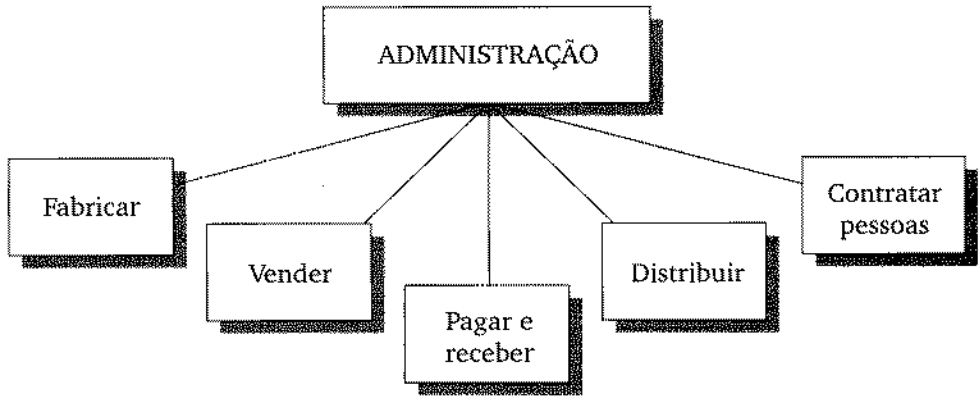


Figura 10.1 Principais funções da organização.

no, cada integrante do primeiro escalão hierárquico é responsável por uma função específica: produção, vendas, finanças e assim por diante. O critério funcional também é usado sucessivamente, dentro dos departamentos. Nessa divisão sucessiva, o trabalho é organizado de acordo com as operações principais dos departamentos de primeiro nível. A Figura 10.2 mostra o critério funcional aplicado à organização total e a cada um de seus departamentos.

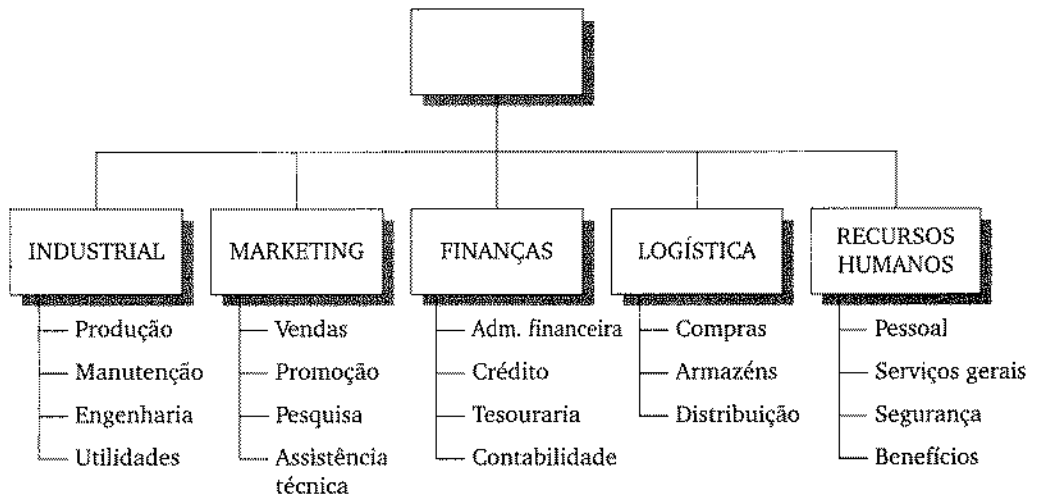


Figura 10.2 Critério funcional de organização.

1 Aplicações do modelo funcional

O modelo funcional de departamentalização pode ser aplicado a um grande número de situações, tanto simples quanto complexas. Nas situações mais simples, o modelo funcional é apropriado para organizações que:

- Estão no começo de sua vida.
- São de pequeno porte.
- Manufaturam apenas um produto ou fornecem apenas um serviço.

Nesses três casos, há um problema básico muito claro a ser resolvido: fabricar e vender um produto ou prestar um serviço a um tipo específico de clientes, que são poucos ou se distribuem num território limitado. O produto ou serviço é a missão, o critério maior a partir do qual as funções se desdobram e as gerências são criadas.

O modelo funcional também é usado por grandes empresas que apresentam as seguintes condições:

- Pequena diversificação tecnológica ou de produtos (pequena variedade de produtos ou todos os produtos fabricados usando a mesma tecnologia básica).
- Venda e distribuição dos produtos pelos mesmos tipos de canais.
- Execução de operações numa mesma área geográfica.
- Ambiente externo estável (consumo, fornecimento e concorrência relativamente constantes).

2 Diferença entre funções e departamentos

Nas organizações estruturadas pelo critério funcional, nem sempre há um departamento para cada função, nem um gerente individual para cada departamento. Nas pequenas organizações, é provável que os responsáveis principais tenham que se deslocar de uma função para outra ou acumular cargos, conforme as necessidades e as competências individuais. É o caso do sócio-presidente de uma empresa de pequeno porte, que acumula o cargo de diretor de vendas e de vendedor. Isso também pode acontecer num grande empreendimento, quando uma pessoa é promovida e passa a ocupar um novo cargo, permanecendo também no antigo até que venha um substituto, ou quando alguém pede demissão e não há condições de substituí-lo de imediato, sendo necessário que outro gerente acumule seu cargo. Embora o ocupante seja a mesma pessoa, a divisão do trabalho deixa claro que se trata de cargos e responsabilidades distintas.

3 Características da organização funcional

Em todos os casos, de organizações simples ou complexas, a estrutura funcional apresenta as seguintes características:

- A administração geral tem pleno controle dos destinos da organização e segurança de que as atividades se orientam para a missão. É muito fácil atribuir, localizar e cobrar responsabilidades dentro de uma estrutura em que a divisão de tarefas é cristalina.
- Há pequena confusão em relação às responsabilidades. As tarefas são nitidamente distintas umas das outras e muito bem definidas.
- O número de gerentes tende a ser econômico.
- O desenvolvimento da experiência e da competência técnica é facilitado por causa da concentração de especialistas funcionais, que ficam juntos dentro dos mesmos grupos.
- Com o aumento da especialização e da competência, torna-se fácil absorver novas técnicas e conceitos relacionados com as operações de cada área funcional.
- Se o tamanho aumenta muito, certos problemas podem surgir. Entre eles, a excessiva especialização: as funções vão subdividindo-se sucessivamente e criando novas camadas funcionais e novos cargos especializados. A estrutura tende a tornar-se complexa, piramidal e feudal, acarretando um distanciamento dos objetivos principais.

Nos demais tipos de departamentalização analisados a seguir, a ênfase desloca-se das funções para outros critérios. Isso significa apenas que as funções se deslocam para outros níveis hierárquicos ou outras posições no organograma. Em todos os tipos de organização, as funções *sempre* estão presentes. Por essa razão, todas as estruturas organizacionais, com exceção das organizações de projetos, são chamadas *estruturas funcionais*.

Em seguida, serão analisadas três estruturas importantes derivadas da estrutura funcional básica: territorial, por produto e por cliente. A Figura 10.3 apresenta um resumo das principais vantagens e desvantagens de cada um desses quatro tipos.

CRITÉRIO DE ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	VANTAGENS	DESvantagens
Funcional	Cada unidade tem um conjunto singular de responsabilidades. Ênfase no desempenho e realização de objetivos departamentais. Alto nível de especialização.	Concentração de competências focalizadas em problemas específicos. Pessoas com as mesmas competências juntas. Ênfase na qualidade superior do produto. Apropriada para lidar com ambientes estáveis.	Inadequada para lidar com ambientes em rápido processo de mudança. Tendência à feudalização; pouca propensão à cooperação interdepartamental. Dificuldades para resolver problemas que não pertencem precisamente a nenhum dos departamentos.
Produto	Cada unidade tem responsabilidade sobre um produto, projeto ou programa. Cada unidade de produto tem sua própria estrutura funcional.	Ênfase no desempenho técnico, financeiro e comercial do produto. Facilidade para inovar. Facilidade para cooperar tendo o produto como objetivo. Facilita o crescimento da empresa por meio da diversificação de produtos. Adequada para lidar com ambientes turbulentos; facilita o monitoramento das tendências do mercado. Flexibilidade; é relativamente fácil montar e desmontar unidades focalizadas em produtos.	Insegurança da mão-de-obra, provocada pela instabilidade e vida limitada do produto no mercado. Dispersão dos especialistas; prejuízo para a competência técnica.
Geografia	Cada unidade tem responsabilidade sobre uma área geográfica (ou território). Cada unidade geográfica tem sua própria estrutura funcional.	Extremamente adequada para operações comerciais; proximidade total com o mercado e os clientes. Possibilita lidar eficazmente com as diferenças entre os territórios.	Duplicação de esforços entre os diferentes territórios. Prejuízo da competência técnica generalista, com a concentração da atenção num tipo de território.
Cliente	Cada unidade tem responsabilidade pelo atendimento de um tipo de cliente. Cada unidade tem sua própria estrutura funcional.	Possibilita lidar eficazmente com as necessidades específicas de diferentes clientes.	Duplicação de esforços entre os diferentes clientes. Prejuízo da competência técnica generalista, com a concentração da atenção num tipo de cliente.

Figura 10.3 Características, vantagens e desvantagens de quatro tipos de estrutura.

ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL

Quando se usa o critério geográfico de departamentalização, cada unidade de trabalho corresponde a um território (ou *pedaço do mapa*). O critério geográfico ou territorial (ou regional) pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diferentes, e em cada local é necessário disponibilizar certo volume de recursos ou certa autonomia. Desde que seja possível promover algum tipo de agregação de recursos ou de clientes, de acordo com sua proximidade dentro dos territórios, o critério geográfico torna-se a base da divisão do trabalho.

É isso o que ocorre quando os clientes estão dispersos ou quando a própria organização, para atendê-los ou para satisfazer a alguma outra necessidade sua, como a obtenção de insumos, tem instalações com certo grau de autonomia em localidades distintas.

1 Aplicações do modelo territorial

O emprego dos territórios como critério de organização pode ocorrer tanto no primeiro nível hierárquico, logo abaixo do administrador principal, quanto em níveis inferiores. O critério territorial é usado no primeiro nível hierárquico quando há um grau elevado de dispersão geográfica de todas as atividades. Nesse caso, cada território torna-se virtualmente uma empresa distinta (ou unidade territorial de negócios). É o caso das grandes corporações multinacionais, para as quais cada país é, normalmente, uma divisão.

Nos níveis que ficam abaixo do administrador principal, é muito comum usar o critério territorial para organizar as áreas de vendas e de prestação de serviços, especialmente quando a organização concentra suas atividades produtivas e administrativas num lugar (ou matriz), mas tem operações comerciais e de serviços em áreas dispersas.

A Figura 10.4 mostra a estrutura básica de uma empresa que segue o critério territorial no primeiro nível e o funcional no nível seguinte.

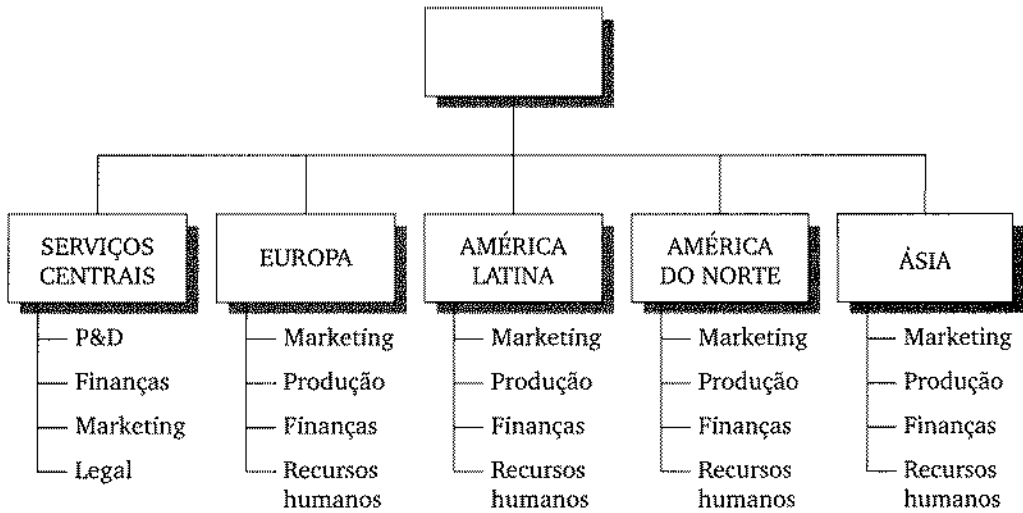


Figura 10.4 Critério geográfico de organização.

2 Características do modelo territorial

Muitas das características do modelo funcional repetem-se no modelo territorial. Outras são específicas:

- A administração geral tem pleno controle do desempenho em cada unidade regional e no conjunto. É possível individualizar e visualizar os resultados esperados para a organização como um todo, região por região. Os administradores de cada região podem ser responsabilizados e cobrados individualmente.
- Os administradores e funcionários de cada região tornam-se especialistas em seus respectivos territórios. A organização, como um todo, pode operar eficazmente em territórios totalmente distintos uns dos outros, com características culturais diversificadas.
- Assessorado pelos administradores regionais, o administrador principal pode tornar-se um generalista eficaz, com domínio das especificidades de todas as regiões.
- A estrutura territorial oferece grande potencial de treinamento de mão-de-obra com visão de diferentes culturas regionais.
- Com o crescimento, podem aparecer disfunções. Quando há diversificação de produtos e clientes nas diferentes regiões, a divisão de responsabilidades pode ficar confusa. As unidades regionais podem tornar-se tão independentes umas das outras, e da administração central, que tende

a haver redundância de funções. A organização, no conjunto, pode tornar-se ineficiente.

- Se um mesmo produto ou serviço for comercializado em diferentes regiões, a organização pode ter dificuldades para decidir se sua administração deve ser centralizada ou descentralizada.
- As funções de produção, vendas e finanças/administração podem estar localizadas em cada uma das regiões ou centralizadas, subordinadas ao administrador principal.

ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO

Quando uma empresa trabalha com vários produtos ou serviços, que apresentam diferenças importantes entre si, pode ser melhor administrar cada um individualmente. Essa escolha resulta em uma estrutura organizacional em que a responsabilidade é dividida usando o produto ou serviço como critério. Cada unidade de trabalho, conseqüentemente, tem responsabilidade e autoridade sobre um grupo de operações ou sobre a totalidade das operações relativas a um produto ou serviço.

1 Aplicações da organização por produto

O critério do produto ou serviço pode ser usado tanto em empresas industriais, para estruturar linhas de produção, ou comerciais, para especializar o processo de fornecimento de serviços. Pode ser usado tanto no primeiro escalão, logo abaixo do administrador principal, quanto em níveis inferiores. As concessionárias de veículos utilizam esse critério para especializar o processo de venda: veículos novos num departamento, usados em outro.

Uma das mais conhecidas organizações que usam o critério da departamentalização por produto é a General Motors. A GM aplicou pioneiramente esse critério para especializar os processos de fabricação e comercialização de veículos. Cada marca (Chevrolet, Cadillac, Oldsmobile etc.) passou a corresponder a uma divisão, responsável por seus resultados. Essa estrutura organizacional tornou-se bastante popular entre as organizações de grande porte, que trabalham com produtos diferentes.

2 Características da organização por produto

As principais características da organização por produto são as seguintes:

- À medida que a linha de produtos e serviços de uma empresa se diversifica, as tarefas necessárias para fornecê-los tendem a criar necessidades específicas, que, por sua vez, exigem pessoas especializadas. A organização por produto é capaz de atender às necessidades específicas de planejamento, fabricação e distribuição dos diferentes produtos e serviços. Numa organização funcional generalista, essas tarefas oferecem grandes dificuldades quando a linha de produtos é diversificada.
- A preocupação com o produto e suas necessidades de planejamento, fabricação e distribuição pode estimular o aprimoramento contínuo e a inovação. Os funcionários tornam-se extremamente competentes no entendimento dos produtos, seu modo de fabricação e suas aplicações.
- Paradoxalmente, pode haver uma tendência a aprimorar continuamente o processo de fabricar o produto sem introduzir inovações. Esse risco pode ocorrer se a empresa não enfrentar concorrência. No Brasil, esse problema ocorreu com a indústria automobilística antes da abertura para a concorrência internacional. Sem concorrência, os fabricantes introduziam a cada ano pequenas modificações nos mesmos modelos, sem se preocupar com inovações significativas.
- A organização por produto obriga as pessoas a concentrar sua atenção nas necessidades específicas que os produtos atendem. O foco no cliente tende a ser reforçado. Os funcionários tendem a compreender com precisão o cliente e suas necessidades.
- As funções de produção, vendas e finanças/administração podem estar localizadas dentro dos departamentos responsáveis pelos produtos, ou centralizadas, subordinadas ao administrador principal.

A Figura 10.5 mostra uma organização departamentalizada por produto no primeiro nível e por função no nível seguinte. Trata-se de uma parte do organograma da Siemens no Brasil, conforme apresentado em seu relatório de 1998.

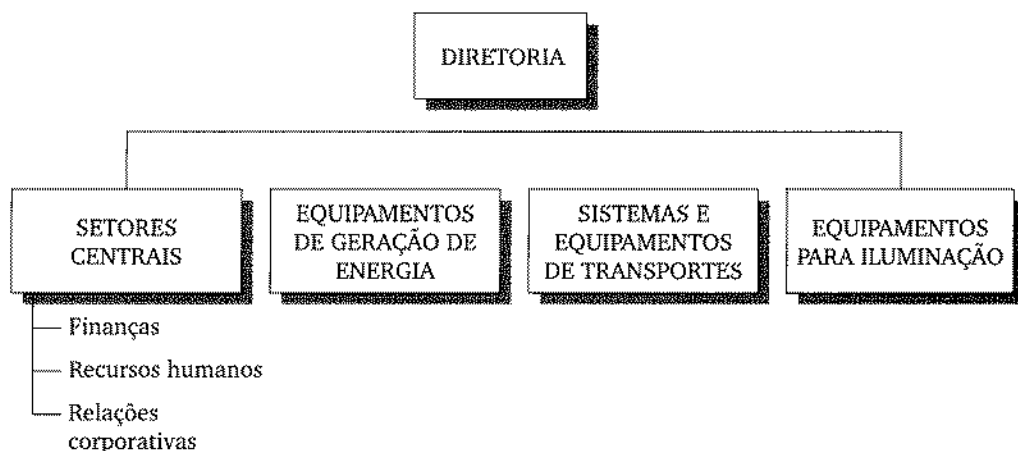


Figura 10.5 *Departamentalização por produto.*

ORGANIZAÇÃO POR CLIENTE

O critério do cliente é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas têm necessidades diferentes. Esse tipo de departamentalização é uma forma segura de garantir a satisfação dos clientes. São usuários tradicionais do critério da departamentalização por clientes:

- Lojas de departamentos (que utilizam simultaneamente o critério do produto).
- Fabricantes de certos produtos destinados tanto ao consumidor final quanto ao mercado industrial, como produtores de alimentos, veículos e vestuário, que vendem aos concessionários e aos grandes consumidores como as forças armadas, hospitais e fábricas de produtos alimentícios.
- Agências de propaganda.
- Bancos (crédito industrial, crédito rural, crédito ao consumidor).

1 Aplicações da organização por cliente

A organização por cliente pode ser utilizada em qualquer nível hierárquico e área funcional da estrutura, sempre que houver diferenças marcantes entre os clientes, justificando algum tipo de tratamento especializado. Volume de compras, características especiais dos produtos, intensidade e freqüência do atendimento

exigido são alguns critérios que normalmente diferenciam os clientes uns dos outros. Nas fábricas de veículos, por exemplo, as características que atendem às necessidades das forças armadas são diferentes das que atendem ao mercado dos transportadores de cargas. Essa diferença pode justificar a existência de um departamento exclusivamente para atender às forças armadas, se o volume de vendas for alto e constante. Se, de outro modo, as forças armadas fizerem compras eventuais, o departamento destinado a atendê-las poderá ter existência temporária.

O extremo da organização por cliente é a existência de um departamento para cada cliente, ou, pelo menos, para cada um dos clientes mais importantes. Agências de publicidade e empresas prestadoras de serviços terceirizados (como segurança e limpeza) costumam empregar essa solução. Neste caso, cada cliente normalmente tem a designação de *conta* e a pessoa que é responsável por seu atendimento é chamada *gerente de conta*.

2 Características da organização por cliente

A organização departamentalizada por clientes apresenta muitas similaridades com a organização por produtos e áreas geográficas.

- A principal característica é o aprimoramento da competência dos funcionários no entendimento das necessidades do cliente e das formas de atendê-lo. Isso permite o atendimento personalizado, uma vantagem quando os clientes são importantes e exigentes.
- As responsabilidades em relação ao atendimento do cliente são definidas e cobradas com maior facilidade. Numa estrutura funcional pura, as responsabilidades podem ser evitadas ou transferidas. Se o cliente não ficou satisfeito com o produto ou serviços, a culpa sempre pode ser atribuída a outro departamento. Numa estrutura orientada para o cliente, isso é impossível.
- Assim como acontece com a organização por produto, a avaliação de desempenho é facilitada numa organização por clientes. A medição de custos e resultados é mais facilmente atribuível a cada cliente ou grupo de clientes.
- A organização por cliente, muitas vezes, é uma estrutura funcional em miniatura dentro de uma estrutura maior. Essa característica permite a visão generalista e favorece o treinamento de gerentes nas diversas áreas operacionais de um negócio. Ao contrário, a estrutura funcional pura tende à especialização e incentiva a visão fragmentada do negócio.

A Figura 10.6 mostra uma organização departamentalizada por funções no primeiro nível e por clientes no nível seguinte.

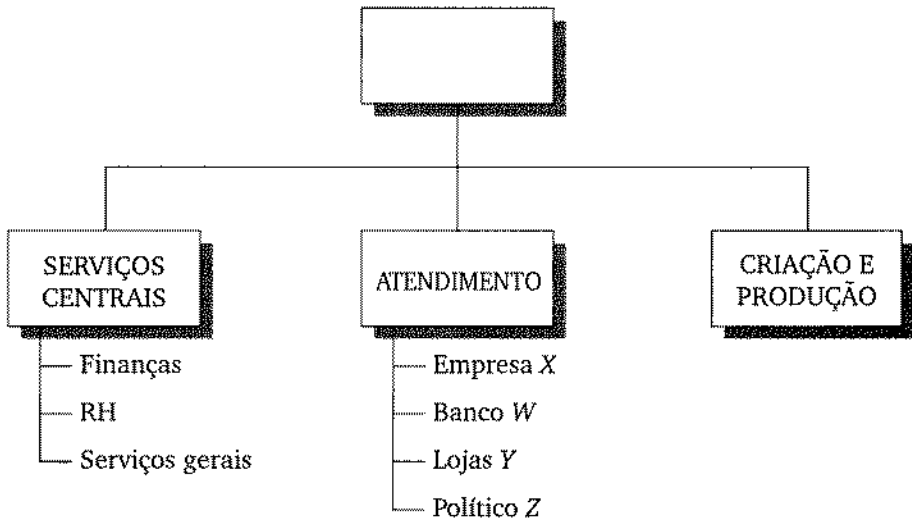


Figura 10.6 *Departamentalização por cliente em uma agência de propaganda.*

OUTROS CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Além da estrutura funcional básica e de suas três variações (território, cliente e produto), as organizações podem usar outros critérios de departamentalização. Há quatro outros critérios, que serão analisados em seguida:

1 Departamentalização por período

Atividades que devem ser realizadas sem interrupção, ou que vão além do chamado horário comercial, podem ser organizadas pela divisão do tempo em períodos, chamados turnos. Cada turno corresponde a um grupo diferente de pessoas, que trabalham em determinado horário. O chefe do turno é responsável pelas tarefas realizadas durante aquele período. A alternativa dos turnos é empregada em linhas de produção e determinados serviços (hospitais, segurança pública, agências de bancos).

2 Departamentalização por disciplinas

Escolas, laboratórios, institutos de pesquisa trabalham com diferentes áreas do conhecimento, que são suas linhas de produtos. Nessas organizações, é usual criar departamentos para realizar atividades especializadas nas diferentes áreas do conhecimento com as quais trabalham. Por exemplo: contabilidade, administração e economia ou engenharia civil, mecânica e elétrica. A organização do tipo disciplinar estabelece a concentração de pessoas com a mesma especialidade, e que normalmente têm interesses similares de estudo e ensino. Por isso, facilita o desenvolvimento da competência técnica e a acumulação de conhecimentos. É um critério que freqüentemente se encontra na base das organizações de projetos que serão analisadas adiante.

3 Departamentalização por quantidade

A organização por quantidade é o critério em que as pessoas são agrupadas em função do volume de trabalho a realizar. Sendo o trabalho o mesmo, exigindo grande quantidade de pessoas, elas podem ser divididas em parcelas ou quantias, que se agregam em quantias cada vez maiores. É provavelmente o critério de departamentalização sobre o qual primeiro se escreveu. Está registrado na Bíblia: é a forma como Moisés agrupou os hebreus, em chefes de 10, 100 e 1.000, seguindo o conselho de Jetro, seu sogro. As Forças Armadas, com sua estrutura de divisões, regimentos e batalhões, também o empregam desde que surgiram. As empresas da atualidade, quando têm que lidar com grandes volumes de produção, fazem o mesmo. O volume total é dividido em linhas de produção, cada uma das quais responsável por uma parte da produção.

4 Departamentalização por fases

A organização por fases do processo produtivo, ou organização por tipo de equipamento, é usada em certos tipos de empresas industriais e de serviços. Quando o fornecimento de um produto ou serviço é feito por meio de fases distintas de um mesmo processo de trabalho, as pessoas podem ser agrupadas de acordo com essas fases. Cada departamento, no caso, é responsável por um estágio pelo qual passam os materiais até se transformarem no produto final. Por exemplo, nas empresas industriais do setor automotivo, é comum organizar o departamento de produção em quatro seções, cada uma das quais um estágio no processo de produzir um veículo: prensas, montagem, pintura e acabamento.

UNIDADES DE NEGÓCIOS

Conforme as organizações crescem e suas atividades se diferenciam, a necessidade de descentralizar aumenta. A descentralização torna-se uma necessidade quando a organização:

- Passa a atuar em diversos territórios, distantes e diferentes uns dos outros.
- Atende a mercados muito diferentes uns dos outros, cada um dos quais com necessidades muito particulares.
- Trabalha com linhas de produtos e serviços muito diversificadas.

A descentralização de atividades e de autoridade cria unidades de negócios (ou unidades estratégicas de negócios). Uma unidade de negócios é o departamento responsável pela área geográfica ou produto, cujo gerente, em geral, subordina-se diretamente ao administrador principal.

Como há graus variados de descentralização, há diversas modalidades de estruturas de unidades de negócios. No caso de descentralização ao extremo, a unidade de negócios é totalmente responsável por seus resultados, dispondo dos recursos que lhe possibilitam total autonomia. É o caso em que cada unidade de negócios é uma empresa autônoma, subordinada a uma *holding* (empresa proprietária de outras empresas). No caso em que há descentralização moderada, as unidades de negócios são divisões de uma mesma empresa (também chamada empresa divisionalizada).

A organização estruturada em unidades de negócios tem um grupo de serviços centralizados, chamados serviços corporativos (ou áreas corporativas), conforme mostra a Figura 10.7. A quantidade e a natureza dos serviços centralizados depende do grau de descentralização da estrutura como um todo.

A estrutura das unidades de negócios oferece a grande vantagem de concentrar recursos especializados (em produtos ou áreas geográficas) para possibilitar o aproveitamento de muitas oportunidades diferentes. Quanto mais a empresa se diversifica, entrando em mercados distintos, mais atraente se torna a estrutura das unidades de negócios. Contudo, esse tipo de estrutura pode ser dispendioso, uma vez que há tendência a duplicar recursos nas diferentes unidades. Além disso, a organização pode tentar entrar em negócios simplesmente para aproveitar oportunidades, mesmo que elas estejam distantes de sua vocação original.

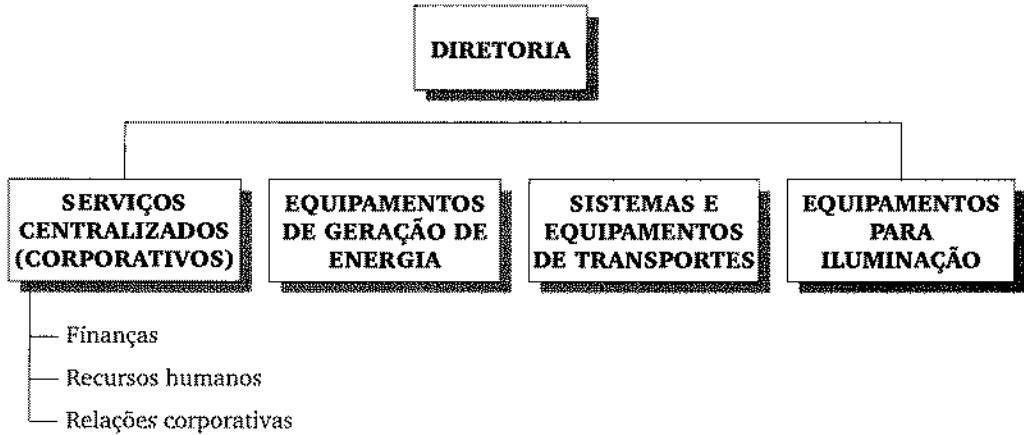


Figura 10.7 Estrutura de unidades de negócios com serviços centrais.

PROJETOS

Os diversos tipos de estruturas funcionais (funcional pura, produtos, clientes, territórios) servem para lidar com atividades contínuas, como produção e fornecimento de bens e serviços, atendimento de clientes, processamento de materiais e documentos e manutenção de instalações. São também chamadas atividades funcionais, que se repetem dia após dia praticamente da mesma forma. As operações das agências de bancos, as aulas nas escolas, a produção e distribuição de energia elétrica ou sabonetes são exemplos de atividades funcionais.

Certas atividades, chamadas projetos, são temporárias (ou finitas) e dificilmente seguem um padrão de regularidade. Por exemplo:

- Projetar, montar e colocar em operação grandes equipamentos feitos sob encomenda, como navios ou turbinas de usinas hidrelétricas.
- Projetar e construir instalações, especialmente de grande porte, como edifícios, *shopping centers*, aeroportos, rodovias e pontes.
- Organizar eventos e fornecer serviços como congressos, convenções, feiras, competições de grande porte e eleições.
- Pesquisar, desenvolver e lançar novos produtos.

Projetos sempre são feitos sob encomenda de um cliente externo ou interno, daí serem diferentes uns dos outros. Sempre resultam no fornecimento de um produto ou serviço singular (equipamento, edifício, evento, novo produto), que deve ser realizado dentro de certos limites de tempo e custo.

Em toda organização, combinam-se os projetos e as atividades funcionais. Em algumas organizações (como os bancos), as atividades funcionais são predomina-

tes e os projetos são esporádicos. Em outras organizações (como os laboratórios de pesquisa), os projetos são predominantes e as atividades funcionais são minoritárias. A Figura 10.8 mostra as possibilidades de combinação dos dois tipos de atividades nas organizações.

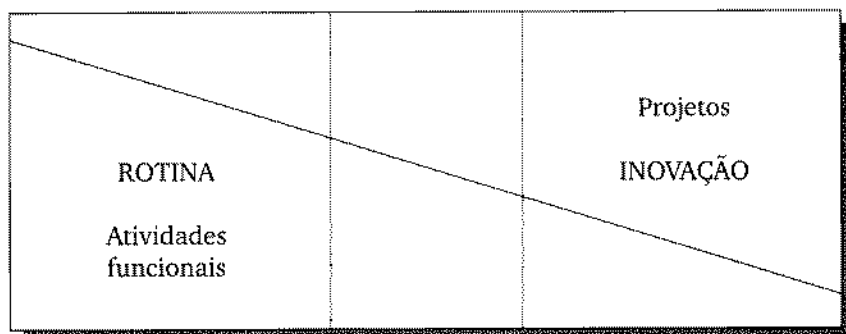


Figura 10.8 *Rotina e inovação combinadas na mesma estrutura.*

Uma organização de projeto é um departamento temporário, que aloja o gerente e a equipe de um projeto dentro da organização funcional. Terminado o projeto, a organização do projeto perde sua razão de ser. A equipe é desmobilizada.

Há três tipos principais de organizações de projetos: projetos funcionais, projetos puros (ou autônomos) e estruturas matriciais.

1 Projetos funcionais

Os projetos funcionais monodisciplinares são os mais simples. Todos os recursos necessários à realização do projeto pertencem a uma única especialidade ou área funcional e estão sob controle da equipe. Por estarem dentro de uma única área funcional, há uma cadeia de comando que vai diretamente da administração superior até o gerente do projeto, passando pelo gerente da área funcional. Por isso, as responsabilidades e a autoridade são definidas com clareza. O gerente de um projeto funcional monodisciplinar é o responsável direto pelos resultados do projeto. Eventualmente, o gerente deste tipo de projeto é o próprio líder ou chefe da área funcional.

Certas organizações, especializadas em determinados tipos de projetos, são conjuntos de projetos funcionais monodisciplinares. Nessas organizações, há um fluxo contínuo de projetos semelhantes. Em determinado momento, há vários projetos em diferentes estágios. Alguns estão começando e outros terminando. Ou-

tros estão em diferentes fases de desenvolvimento. Escritórios de arquitetura e engenharia, e empresas de consultoria, são exemplos de organizações desse tipo.

A Figura 10.9 mostra o organograma de uma empresa de consultoria e auditoria. Dentro de cada uma dessas duas áreas, há vários projetos funcionais mono-disciplinares, cada um deles correspondendo a um cliente ou encomenda que a empresa deve atender.

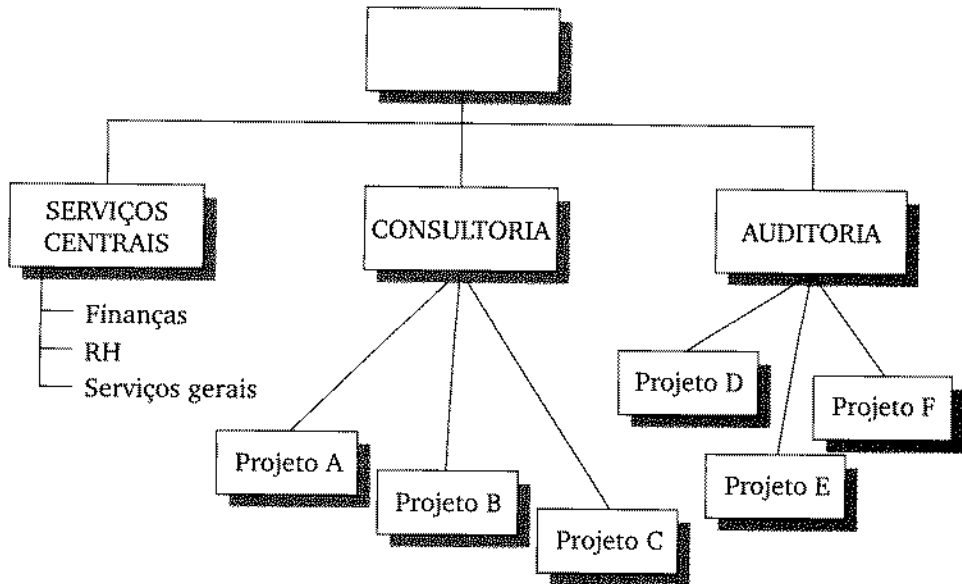


Figura 10.9 *Projetos funcionais em uma empresa de consultoria (cada projeto corresponde a um cliente).*

2 Projetos autônomos

Um projeto autônomo é o departamento temporário com equipe própria, dedicada exclusivamente ao projeto (Figura 10.10). É uma equipe multidisciplinar temporária, situada dentro de uma organização que pode estar departamentalizada segundo qualquer um dos critérios anteriores. Este modelo de organização de projeto (também conhecido como *organização projetizada*) concentra a equipe nos objetivos do projeto e no atendimento da encomenda do cliente.

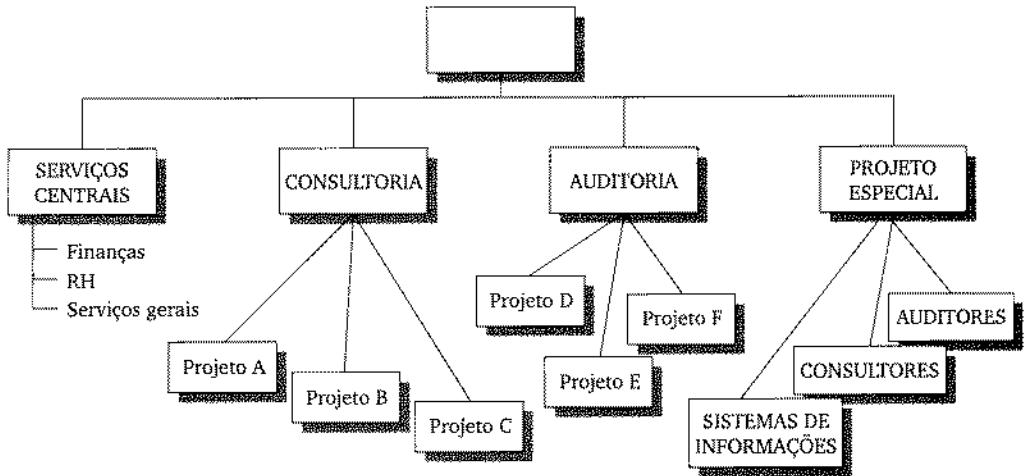


Figura 10.10 *Projeto autônomo ("especial") em uma estrutura funcional.*

Um gerente é designado, as pessoas são escolhidas e a equipe é separada da organização principal, para concentrar-se na realização do projeto. O projeto está no mesmo nível dos departamentos permanentes, ou até mesmo em posição relativamente mais importante, recebendo grande atenção da administração superior. O projeto autônomo é apropriado para empreendimentos de grande porte, estratégicos, com alto grau de inovação e que contam com recursos suficientes. Essa alternativa coloca o gerente de projeto em situação de grande autonomia e autoridade, e comunicação direta permanente com a equipe do projeto.

Os projetos que exigem grandes equipes, formadas por pessoas de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes organizações, são o caso mais complexo. A organização do projeto torna-se tão grande que precisa ser dividida em subequipes, cada uma com sua própria estrutura e um líder. O gerente do projeto torna-se um gerente de gerentes, sem contato direto com a equipe técnica. Eventualmente, a equipe do projeto autônomo recebe a colaboração de profissionais recrutados de fora dos quadros permanentes da organização principal. O projeto autônomo é uma solução usada quando a missão é tão importante que justifica a dedicação integral de uma equipe. É também uma solução interessante quando a organização tem predominância de atividades rotineiras, e atividades minoritárias de projetos.

Algumas empresas são conjuntos de projetos autônomos. É o caso das empresas de construção civil, montagem de equipamentos e fabricação de aviões.

3 Estrutura matricial

Montar uma estrutura matricial consiste em organizar uma equipe multidisciplinar temporária (ou diversas equipes multidisciplinares temporárias) dentro de uma organização funcional permanente. Os funcionários das áreas funcionais são “emprestados” aos projetos por períodos determinados, até o limite da duração do projeto. Esse tipo de arranjo para administrar projetos é a combinação entre uma estrutura horizontal de coordenação de recursos e a competência acumulada nas áreas funcionais estáveis. Cada um dos especialistas funcionais envolvidos no projeto mantém sua ligação e seus compromissos em seu departamento funcional permanente. Os integrantes de uma equipe podem trabalhar em diversos projetos ao mesmo tempo, sendo coordenadas em diferentes momentos por diferentes gerentes de projetos.

A forma matricial de organização é uma família com diversos integrantes e não um formato único. A composição da família baseia-se na divisão de autoridade entre os gerentes funcionais e o gerente do projeto.

O gerente de um projeto matricial pode ter *menos* autoridade sobre a equipe do projeto que os gerentes funcionais. Quando isso ocorre, os membros da equipe trabalham *para* o projeto, dentro das áreas funcionais. São os gerentes das áreas funcionais que administram a participação de seus funcionários no projeto. O gerente de projeto administra uma estrutura leve, fazendo o papel de coordenador das contribuições técnicas das áreas funcionais, sem exercer autoridade formal sobre a equipe. Às vezes, é o contrário que ocorre: o gerente do projeto tem *mais* autoridade sobre a equipe do que os gerentes funcionais.

A estrutura do tipo matricial pode ser empregada quando for necessário conduzir diversos projetos de natureza similar, utilizando os mesmos recursos humanos. Cada departamento fornece, por meio de seus funcionários, uma contribuição técnica para a realização dos projetos. Essas pessoas ficam numa situação de dupla subordinação: ao chefe de seu departamento e, simultaneamente, ao gerente do projeto. Um especialista terá tantos chefes quantos forem os projetos em que estiver trabalhando, além de seu gerente funcional. A Figura 10.11 mostra uma estrutura em que os funcionários de diferentes departamentos distribuem-se entre projetos matriciais, cada um dos quais com um gerente.

A vantagem da estrutura matricial decorre da combinação de dois tipos de estrutura. Enquanto a organização funcional favorece a especialização e a acumulação de conhecimentos, a organização por projetos favorece a orientação para algum tipo de resultado ou problema a ser resolvido. A estrutura matricial equilibra esses dois tipos de vantagens, combinando a competência técnica da estrutura funcional com a ação orientada para o resultado da organização de projeto.

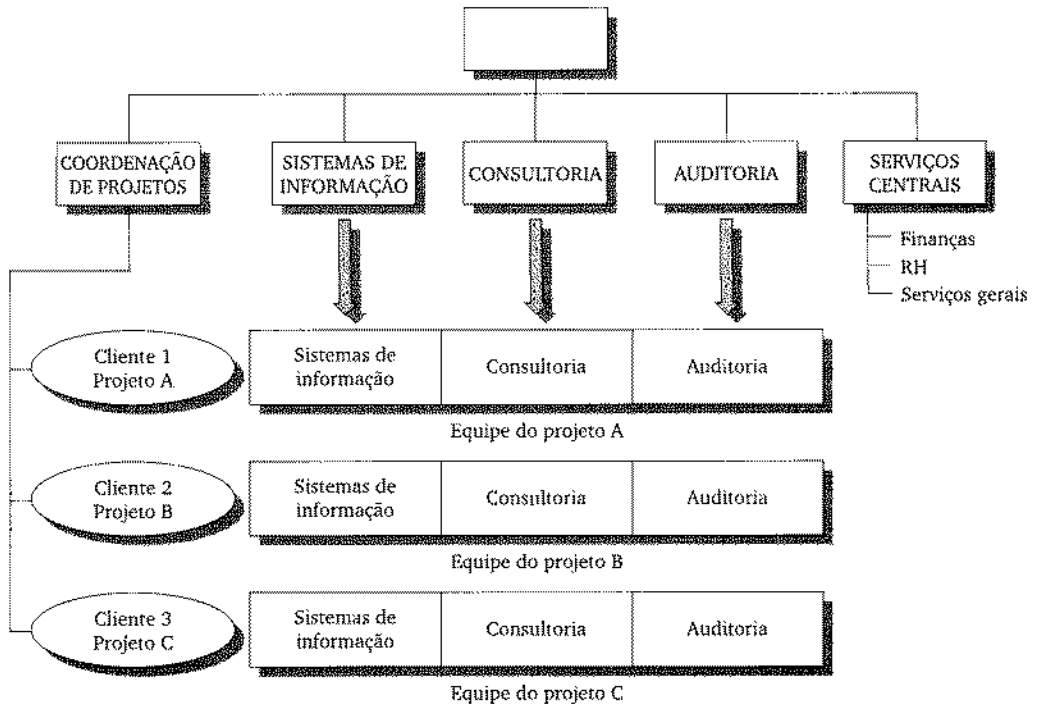
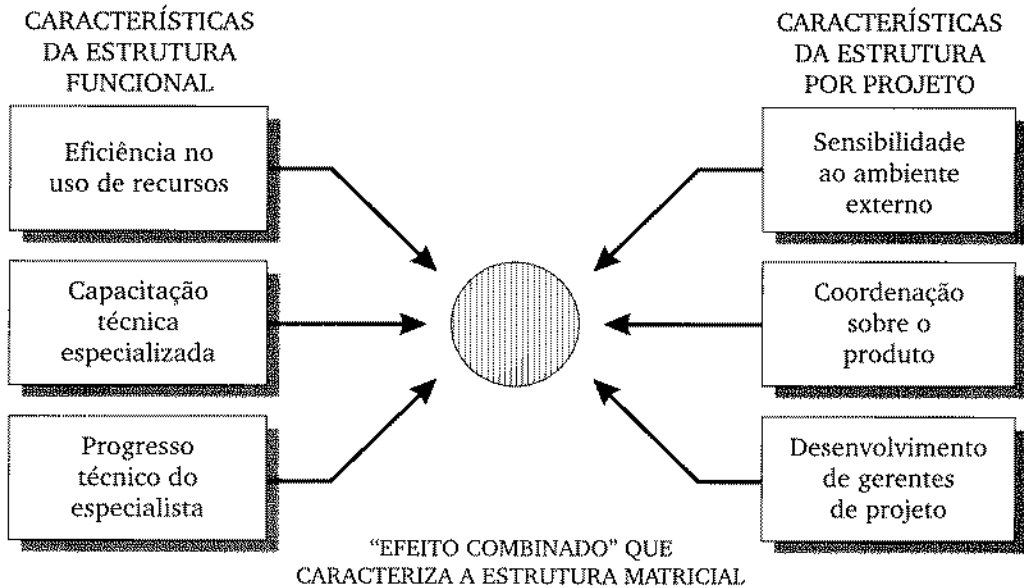


Figura 10.11 *Estrutura matricial.*

Uma análise dessa combinação de vantagens foi feita pelo professor Roberto Sbragia, que estudou a ocorrência da estrutura matricial em institutos de pesquisa. Nesse tipo de empresa, em geral organizada por meio de uma estrutura disciplinar, as divisões técnicas realizam algumas atividades contínuas, como ensaios, testes, atendimento de consultas, pesquisas e produção de materiais diversos em pequenas quantidades. Quando um instituto se envolve num projeto que exige as competências de diversos departamentos, a estrutura matricial é uma solução freqüentemente adotada. Segundo a análise do professor Sbragia, a estrutura matricial usada nos institutos de pesquisa apresenta uma combinação característica de pontos positivos (Figura 10.12), que presumivelmente estão presentes também em outras organizações.¹

1. SBRAGIA, Roberto. *Uma análise das características da estrutura matricial em instituições de P&D industrial*. Dissertação (Mestrado) – FEA. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1977. p. 37-51.



Fonte: Extraído de SBRAGIA, Roberto. *Uma análise das características da estrutura matricial em instituições de P&D industrial.*

Figura 10.12 *Combinação de caracteres na estrutura matricial.*

De outro modo, a estrutura matricial compromete os princípios clássicos da unidade de comando e da equivalência entre responsabilidade e autoridade, por causa da dupla subordinação e porque nem sempre o gerente de projeto tem a dose necessária de poderes formais para garantir o desempenho dos profissionais que lhe são “emprestados”. Essa falta de poder formal deve ser compensada pela capacidade de negociação que, junto com a maturidade e a cooperação, passam a ser requisitos para o sucesso de uma organização com esse modelo.

COMO ESCOLHER UMA ESTRUTURA

Para escolher um tipo de estrutura, a organização precisa levar em conta diversos fatores. Alguns deles são os seguintes:

- Diversidade ou homogeneidade de operações, por causa da tecnologia empregada, por exemplo, na produção ou nas matérias-primas.
- Diversidade ou homogeneidade dos canais de distribuição, das fontes de recursos e das necessidades do consumidor ou usuário.
- Natureza da organização (pública, privada, banco, sindicato, escola etc.).
- Ênfase estratégica (estabilidade e eficiência ou expansão e eficácia).

- Proporção entre atividades de rotina e de inovação: uma das duas predomina ou têm a mesma importância?
- Turbulência em contraposição à tranquilidade no meio ambiente: estabilidade ou instabilidade no comportamento de clientes, fornecedores e outros segmentos do ambiente organizacional.
- Participação de cada um dos produtos e serviços ou linhas no volume total de recursos empregados ou resultados obtidos pela empresa.
- Ênfase da administração superior na centralização ou descentralização de autoridade e atividades.

Em um estudo, os diferentes fatores que influenciam a estrutura, como os dessa relação, foram simplificados e agrupados em três categorias principais:

- a. Grau de diversificação de produtos e clientes.
- b. Ênfase dos planos e objetivos.
- c. Alocação dos recursos.

No mesmo estudo, as possibilidades de estruturação foram reduzidas a quatro: funcional, divisional (descentralização moderada), unidades de negócios (descentralização acentuada) e matricial. Dependendo de seu comportamento, os três fatores podem recomendar um desses quatro tipos como o mais apropriado a uma situação particular. Assim, por exemplo, quando os produtos, canais de distribuição e clientes são homogêneos, e a empresa procura manter eficientemente seu tamanho presente e tem seus recursos centralizados, a estrutura indicada é a funcional. Essa é a primeira linha da Figura 10.13, que mostra também outras combinações possíveis entre fatores de escolha e tipos de estrutura.²

A tarefa de organizar não termina com a divisão do trabalho e a escolha de uma estrutura. Não apenas é preciso acompanhar e avaliar a estrutura escolhida, como também há muitas outras decisões que se deve tomar a fim de torná-la viável. No capítulo seguinte serão vistas algumas dessas decisões.

ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Uma importante tendência contemporânea é a de administrar as organizações como conjuntos de processos interligados e não como conjuntos de departamentos independentes. As funções passam a ser vistas como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical criada pela cadeia de

2. INDÚSTRIAS GESSY LEVER. Developments in company organization structure, s.d.

GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO	ÊNFASE DOS OBJETIVOS/ PLANOS	ALOCAÇÃO DE RECURSOS	ESTRUTURA INDICADA
1. Homogeneidade em termos de tecnologia do produto, canais comerciais de distribuição e necessidades do consumidor ou usuário.	1. Ou manutenção e eficiência das operações ou expansão eficaz.	1. Centralizada.	1. Funcional.
2. Tecnologia do produto, e/ou canais e/ou necessidade do consumidor diversificados ou parcialmente diversificados.	2. Manutenção e eficiência das operações.	2. Centralizada.	2. Funcional, com alguns elementos especiais (por exemplo: comitê operacional).
3. Idem.	3. Expansão eficaz.	3. Centralização e descentralização parciais; recursos similares para atividades diferentes centralizados; recursos diferentes descentralizados.	3. Estrutura bidimensional.
4. Tecnologia do produto, canais e necessidades do consumidor diversificados, com alguns elementos em comum, por exemplo, mesma matéria-prima, mão-de-obra sob o mesmo contrato de trabalho.	4. Manutenção e eficiência das operações.	4. Centralização e descentralização parciais.	4. Estrutura bidimensional.
5. Idem.	5. Expansão eficaz.	5. Descentralizada, com os serviços centrais determinados por eficiência, praticabilidade e especificidade.	5. Divisional (geográfica ou produto).
6. Diversidade em todos os aspectos, com pouquíssimos elementos em comum.	6. Manutenção e eficiência das operações.	6. Descentralizada, com alguns serviços comuns, com base na minimização de custos.	6. Divisional (geográfica ou produto).
7. Idem.	7. Expansão eficaz.	7. Separada.	7. Estrutura corporativa.

Fonte: Extraído e adaptado de: INDÚSTRIAS GESSY LEVER. *Developments in company organization structure*, s.d.

Figura 10.13 Critérios para escolha de uma estrutura organizacional.

comando. A horizontalização produz bons resultados para as empresas porque reformula o modo de administrar as operações da organização.

Sete componentes principais da horizontalização foram identificados num estudo:

- a. *Organização segundo o critério dos processos, não das tarefas.* Em vez de criar departamentos, a empresa deve estruturar-se ao redor de seus processos-chave (*core processes*), com objetivos específicos de desempenho. Um “dono” (ou responsável) deve ser indicado para cada processo. Um processo-chave, por exemplo, é o fornecimento de produtos para os clientes (chamado cadeia do fornecimento, ou *supply chain*). Esse processo principal envolve diversos processos auxiliares, desde desenvolvimento de fornecedores, aquisição de matérias-primas, fabricação e armazenagem, até distribuição física para os clientes e consumidores. A Figura 10.14 representa esse conceito.

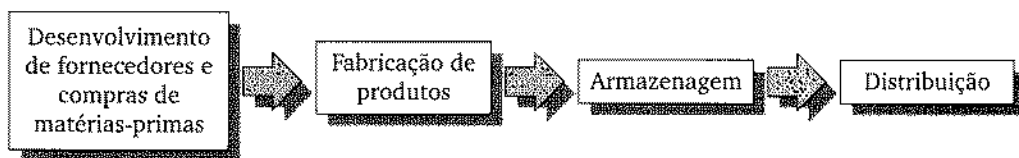


Figura 10.14 Cadeia de suprimentos.

- b. *Achatamento da hierarquia.* A hierarquia deve ser diminuída, possibilitando reduzir a supervisão, ajuntar tarefas separadas, eliminar atividades que não agregam valor e reduzir ao mínimo as atividades dentro de cada processo. Para realizar um processo, deve-se usar o menor número possível de equipes.
- c. *Uso de equipes para administrar.* A empresa horizontal é feita de equipes autogeridas, que tornam desnecessário o papel de supervisão. As equipes precisam de um propósito claro e senso de responsabilidade em relação a objetivos mensuráveis de desempenho.
- d. *Condução do desempenho pelos clientes.* Na empresa horizontal, o principal indicador de desempenho é a satisfação do cliente, e não a valorização das ações ou a lucratividade. As ações sobem e os lucros crescem quando o cliente está satisfeito.
- e. *Recompensa pelo desempenho do grupo.* Os integrantes de uma organização horizontal devem ser recompensados por suas contribuições coletivas, e não apenas por seu desempenho individual.

- f. *Intensificação dos contatos com fornecedores e clientes.* Uma norma é estimular os contatos diretos e freqüentes com os fornecedores e clientes. Representantes dos clientes e fornecedores devem ser colocados como membros de equipes internas, desde que seja possível.³
- g. *Informação e treinamento de todos os funcionários.* Uma organização horizontal fornece todos os dados para seus funcionários, treinando-os para fazerem suas próprias análises e tomar suas próprias decisões.⁴

Em uma estrutura horizontalizada, os departamentos não são destruídos. A mudança consiste em implantar uma forma diferente de administrá-los. A cadeia clássica de comando é substituída por equipes formadas com pessoas de diferentes departamentos. A Figura 10.15 mostra a estrutura da administração da cadeia de suprimentos, que corresponde aos processos da Figura 10.14. Outro processo importante é o desenvolvimento de produtos, administrado por meio da estrutura matricial (que também é uma forma de organização horizontal).



Figura 10.15 Estrutura de administração da cadeia de suprimentos.

ESTUDO DE CASO: VORTEX INDUSTRIAL

JR, proprietário da recém-fundada Vortex Industrial, enfrenta o problema de organizar sua gerência de vendas. Sua empresa monta e vende computadores sob encomenda, para dois tipos principais de utilização:

3. Muitas empresas fazem uso intensivo desta prática. Por exemplo: agências de propaganda mantêm grupos de clientes para avaliar novos produtos; a fábrica da Volkswagen em Resende trouxe os fornecedores para dentro da linha de montagem.
4. THE Horizontal Corporation. *Business Week*, p. 44-49, 20 Dec. 1993.

- a. Pesquisa científica, desenho técnico, projetos, problemas de engenharia e arquitetura.
- b. Contabilidade, finanças, pessoal e outros problemas de administração de empresas.

No momento, as vendas estão sendo feitas por JR e um assistente. Com uma equipe competente de vendas, a Vortex poderia crescer bastante. JR está pensando em contratar vendedores e analisa três possibilidades de organizá-los:

- a. Dividir todo o território em três regiões e criar uma gerência regional de vendas para cada uma. Os vendedores de cada região atenderiam a todos os tipos possíveis de clientes. Não haveria especialização por tipo de cliente.
- b. Criar uma gerência de vendas para cada tipo de aplicação. Os vendedores seriam especializados em clientes e os atenderiam em qualquer parte do território de vendas.
- c. Criar uma força polivalente de vendas, sem especialização em territórios ou clientes. Neste caso, os vendedores trabalhariam com uma fila única de clientes. O vendedor disponível atenderá ao primeiro cliente que aparecer, seja quem for ou esteja onde estiver.

Questões

1. Desenhe os organogramas de cada opção e identifique os respectivos critérios de departamentalização.
2. Analise as condições que tornam necessária cada uma das três possibilidades de organização. Indique suas vantagens e desvantagens.
3. Qual opção você, especialista em administração, recomenda a JR?

MINICASO: ILHA DO TESOURO

Ilha do Tesouro é uma empresa que até recentemente fabricava e comercializava brinquedos e jogos para crianças. Tinha uma organização funcional, com três departamentos: produção, marketing e finanças. No departamento de produção, ficava a área de projetos, em que eram desenvolvidos novos brinquedos e feitas adaptações nos brinquedos de tecnologia adquirida. Há alguns anos, a Ilha do Tesouro decidiu entrar no mercado dos brinquedos e jogos para adultos. A nova linha de produtos incluía jogos de estratégia, usados em treinamento gerencial, e jogos tradicionais, como xadrez.

Em pouco tempo, as vendas dessa nova linha aumentaram muito. O presidente da companhia começou a pensar em reorganização e achou que seria melhor mudar para uma departamentalização por produto. O pessoal de marketing apoiou essa idéia. No entanto, o chefe da produção achou que essa mudança iria trazer confusão. Em sua opinião, o formato funcional era mais do que adequado. Para o pessoal de finanças, qualquer solução era boa. Se o presidente desejasse, eles fariam um estudo dos custos de cada alternativa.

O presidente pretendia montar três divisões: brinquedos para meninos e meninas e produtos para adultos. As duas primeiras linhas respondiam por 75% do faturamento, mas a terceira vinha crescendo rapidamente.

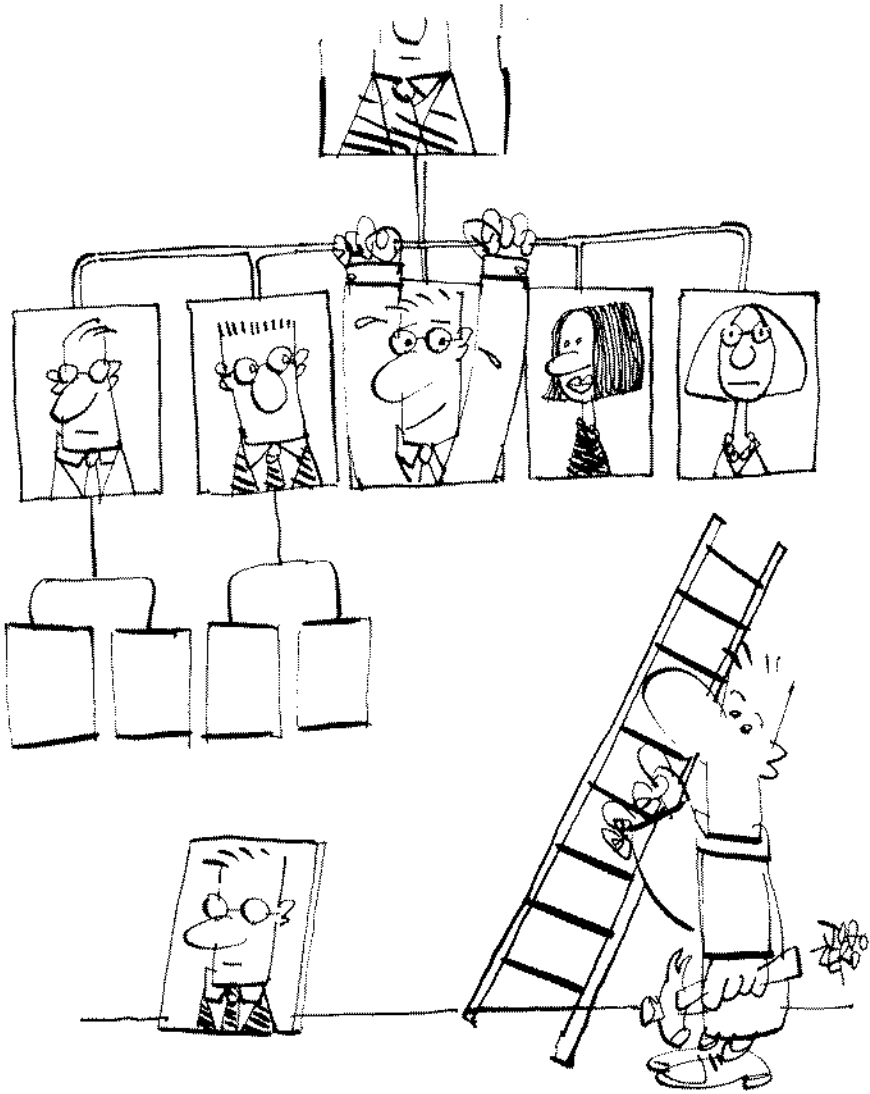
Quais são as vantagens da departamentalização por produto em relação à funcional? E o inverso? Quais suas recomendações para o presidente?

EXERCÍCIO: IDENTIFIQUE CRITÉRIOS DE ORGANIZAÇÃO

Identifique os critérios de departamentalização mais usados nas organizações a seguir. Identifique também as razões pelas quais as organizações usam um ou outro critério. Se possível, visite uma delas, que você ainda não conheça, ou entreviste um de seus dirigentes para dar uma resposta. Use a organização como um todo ou uma unidade como base de análise.

ORGANIZAÇÃO	CRITÉRIO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA PARA SEU USO
Forças Armadas	
Igreja Católica	
Igreja Evangélica	
Sua escola	
Hospital	
Banco	
Agência de propaganda	
Centro acadêmico	
Hotel	
Empresa industrial	
Prefeitura	
Loja	

DINÂMICA ORGANIZACIONAL



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
MODELOS DE ORGANIZAÇÃO	Apresentar e explicar os modelos de organização mecanicista e orgânico.
CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Explicar o processo situacional de organizar e seus fatores condicionantes.
TAMANHO E ESTRUTURA	Analisar as variações no tamanho da organização e seu impacto na estrutura.
ANÁLISE E MUDANÇA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Apresentar a técnica do organograma linear e explicar sua utilidade como ferramenta para analisar a estrutura.

ESTUDO DE CASO: MOTORES INTERNACIONAIS DO BRASIL.

MINICASO: SANTA FÉ

EXERCÍCIO: MONTE UM ORGANOGRAMA LINEAR

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é apresentar conceitos para o entendimento de como a estrutura organizacional deve mudar para acompanhar mudanças na situação.

Os princípios e técnicas básicas, apresentados nos dois capítulos anteriores, são os mesmos para todos os tipos de organizações. No entanto, as estruturas são específicas para cada organização. Mesmo quando há duas organizações similares, suas estruturas tendem a ser diferentes.

Apesar das diferenças, as estruturas organizacionais apresentam similaridades que permitem agrupá-las em modelos. Um *modelo de estrutura organizacional* (ou *padrão*, *estilo*, ou ainda, *modelo de organização*) é o produto das decisões sobre a divisão do trabalho, o sistema de autoridade e o sistema de comunicações.

O modelo de estrutura organizacional é uma solução estável, porém dinâmica, que deve ser capaz de atender a situações que podem variar de um momento para outro. Para um administrador, é importante compreender as características básicas dos modelos organizacionais e as variáveis situacionais que os influenciam.

MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

As organizações são diferentes entre si, mas, ao mesmo tempo, pertencem a categorias ou modelos, porque têm certas similaridades.

Para muitos autores, há duas categorias ou modelos principais, conforme mostra a Figura 11.1. O primeiro modelo, chamado *mecanicista*, é mais parecido

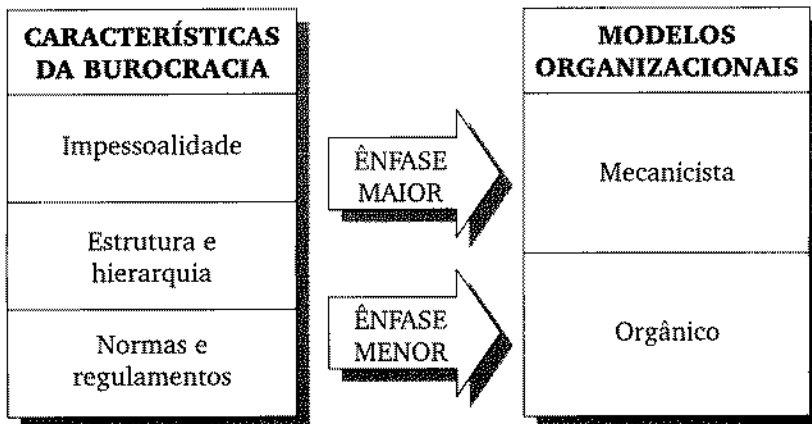


Figura 11.1 Dois modelos organizacionais.

com a organização burocrática. O segundo modelo, chamado *orgânico*, é diferente, ou afasta-se da organização burocrática. Essa idéia foi discutida por diversos autores.

- Gouldner

Gouldner, por exemplo, comentou que as organizações poderiam ser mais ou menos burocratizadas, sugerindo que o “grau de burocratização” de uma estrutura poderia ser avaliado pela intensidade da regulamentação.¹ Grande quantidade de normas significa regulamentação intensa e, portanto, elevado grau de burocratização. Mais burocracia também significa menos autonomia para as pessoas. As organizações menos burocratizadas, em contraste, baseiam-se em poucas normas e na maior autonomia das pessoas.

Outros estudos sobre as diferenças entre os dois modelos básicos foram feitos por Burns e Stalker e Likert. Esses estudos permitem entender as características de cada modelo e sua adequação a determinadas situações. Um resumo desses estudos será apresentado em seguida.

- Burns e Stalker

No início dos anos 60, Burns e Stalker publicaram os resultados de um estudo sobre empresas inglesas e escocesas. As empresas, que atuavam em mercados estáveis, estavam tentando entrar no ramo da eletrônica, no qual a mudança é muito veloz. Eles descobriram que, conforme as empresas mudavam de um ramo de negócios para outro, suas estruturas também precisavam mudar. Burns e Stalker deram o nome de *estruturas organizacionais mecânicas* (ou *mecanicistas*) para as estruturas que as empresas usavam em seus antigos mercados estáveis. Para atuar em um mercado mais dinâmico, elas precisavam de *estruturas organizacionais orgânicas*. As estruturas mecanicistas são altamente burocratizadas. Há descrições formais de cargos e estrutura rígida, com ênfase na comunicação vertical. Em contraste, as estruturas orgânicas são pouco burocratizadas e flexíveis, e enfatizam a comunicação horizontal.²

- Likert

Também no início dos anos 60, Likert classificou as organizações em quatro sistemas ou modelos, distribuídos numa escala, do Sistema 1 até o Sistema 4. Quanto mais próxima do Sistema 1, maior a semelhança da organização com o modelo burocrático ou mecanicista; quanto mais próxima do Sistema 4, maior a semelhança com o modelo orgânico (Figura 11.2).

1. GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro : Zahar, 1971.

2. BURNS, Tom, STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres : Tavistock Publications, 1961.

SISTEMAS (MODELOS DE ORGANIZAÇÃO) \ DIMENSÕES DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO	1 Autoritário-coercitivo	2 Autoritário-benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo de liderança				
Processo motivacional				
Processo de comunicação				
Processo de interação				
Processo de decisão				
Definição de objetivos				
Processo de controle				
Desempenho humano				

Figura 11.2 Quatro modelos de organização segundo Likert.

De acordo com Likert, as organizações mais eficazes são diferentes das ineficazes, porque utilizam estruturas mais próximas do Sistema 4. Esse sistema, segundo Likert, era mais apropriado para lidar com as mudanças que ocorriam na sociedade e no ambiente, na época em que suas pesquisas foram realizadas.³

As pesquisas de Likert e Burns e Stalker estabeleceram o padrão de análise que permite classificar as organizações como mais próximas do modelo mecanicista (mais burocratizadas) ou do modelo orgânico (menos burocratizadas). Os dois modelos são os pontos extremos de uma escala dentro da qual as organizações específicas podem ser posicionadas e classificadas.

A Figura 11.3 resume os principais contrastes entre os dois modelos de organização, com base no comportamento de quatro variáveis ou dimensões: amplitude de controle, hierarquia, autoridade e especialização. Essas variáveis são avaliadas pela mesma escala. Uma organização cujas características a posicionem no lado esquerdo da escala é mecanicista. Se estiver posicionada no lado direito, é orgânica.⁴

3. LIKERT, Rensis. *The human organization*. New York : McGraw-Hill, 1967.

4. Adaptado de GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JR., James H. *Organizations*. Londres : Business Publications, 1976. p. 228.

AMPLITUDE DE CONTROLE	Número de unidades subordinadas	
	Pequeno	Grande
HIERARQUIA	Número de níveis ou escalões	
	Grande	Pequeno
AUTORIDADE	Autonomia das unidades	
	Pequena	Grande
ESPECIALIZAÇÃO	Amplitude dos cargos	
	Pequena	Grande

Figura 11.3 *Dimensões para avaliação de organizações.*

1 Modelo mecanicista

A organização mecanicista ou burocratizada procura imitar o funcionamento padronizado de uma máquina. As pessoas têm pouca autonomia e não há espaço para improvisação. As organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas. Normalmente, dão maior importância à hierarquia.

Algumas características das organizações desse padrão são as seguintes:

- A filosofia de administração enfatiza critérios de desempenho tais como eficiência, previsibilidade, segurança e aversão ao risco.
- As tarefas têm baixo nível de interdependência. A organização tende à compartimentação.
- Elevado nível de especialização: as pessoas desempenham tarefas de escopo reduzido, ocupando cargos com responsabilidades específicas e bem definidas.
- Critérios de departamentalização homogêneos. A organização busca simetria e uniformidade em seu organograma.
- Centralização de autoridade, com muitos chefes. O estilo de liderança é autocrático.
- Regras, regulamentos e procedimentos bem definidos e por escrito. A organização procura se prever de todas as possibilidades de comportamento e submetê-las a normas.

- Observância estrita da hierarquia. A fonte da autoridade é a posição da pessoa na estrutura organizacional.
- Processos formalizados de administração de pessoal. A seleção faz-se por meios que colocam todos os interessados em igualdade de condições.
- As relações humanas tendem a ser formais.

2 Modelo orgânico

As organizações que seguem o modelo orgânico procuram reduzir ingredientes como formalidade e impessoalidade. Organizações deste tipo dão maior ênfase ao sistema social e às pessoas. Hierarquia e especialização são menos importantes que no sistema mecanicista. A autonomia das pessoas é maior, assim como a ênfase na comunicação informal.

Algumas características desse tipo de organização são as seguintes:

- A filosofia da administração enfatiza critérios de desempenho tais como eficácia, adaptabilidade, sensibilidade para a necessidade de mudanças e propensão ao risco.
- Os objetivos organizacionais são definidos com ampla participação, incluindo pessoas de todos os níveis organizacionais.
- A fonte da autoridade é o conhecimento. O estilo de liderança tende para o democrático.
- Processos de administração de pessoal informais. A seleção faz-se por meio de contatos pessoais, embora os interessados estejam em igualdade de condições. As pessoas que já estão dentro podem influenciar a decisão sobre quem de fora pode entrar.
- Reduzido nível de especialização: as tarefas têm escopo amplo, e os cargos são definidos de modo impreciso.
- Decisão compartilhada entre chefes e subordinados.
- Critérios de departamentalização heterogêneos. A organização pode usar tantos modelos quantos forem adequados para suas diferentes operações e missões.
- Hierarquia imprecisa: as pessoas desempenham o papel de chefe ou de subordinado e de uma situação para outra a relação de comando pode se inverter.

CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A *teoria situacional* (ou *teoria contingencial*)⁵ do processo de organização compreende os conceitos que estudam os modelos de organização e sua adequação a diferentes circunstâncias. De acordo com o enfoque situacional, tanto o modelo mecanicista quanto o orgânico ajustam-se adequadamente a determinadas situações.

Diversos estudos foram realizados para permitir a compreensão das situações às quais as organizações devem se ajustar. Uma situação é definida em termos de variáveis, que explicam diferenças em fatores como tecnologia, estratégia, ambiente e outros. Nas próximas seções deste capítulo, serão examinadas as relações entre essas e outras variáveis, e a estrutura organizacional. Essas relações estão sintetizadas na Figura 11.4.

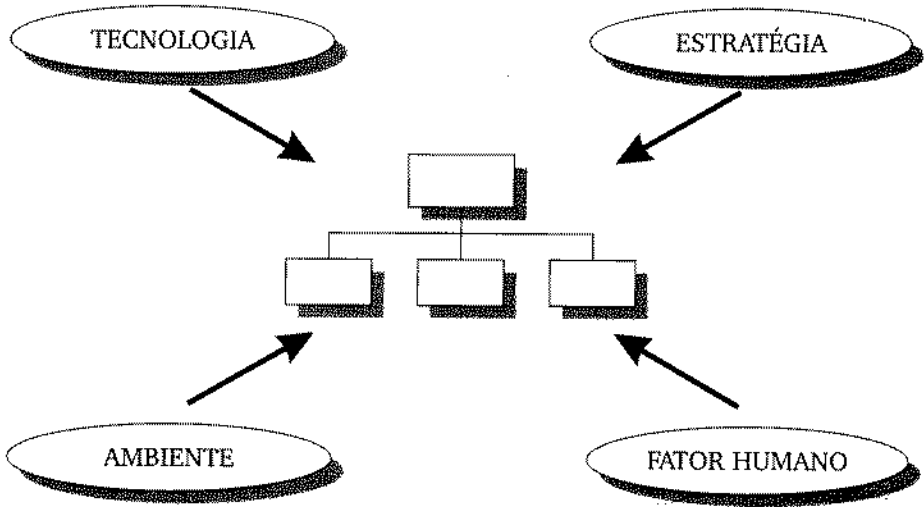


Figura 11.4 Fatores que determinam o modelo de organização.

1 Estratégia e estrutura

O princípio arquitetônico de que “a forma segue a função” é o mesmo que “a estrutura segue a estratégia”, uma idéia estabelecida por Alfred Chandler.⁶ A estratégia de uma organização é definida pelo tipo de negócio em que atua e por

5. Pela tradução literal de *contingency design*.

6. CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962.

seus objetivos. O tipo de negócio de um banco é diferente do de um hospital ou de uma companhia de aviação. Alguns hospitais, além de prestar serviços, também têm o objetivo de fazer pesquisa. Algumas empresas que fabricam caminhões têm o objetivo de atender apenas ao mercado local. Outras têm o objetivo de vender também para outros países. Negócios e objetivos específicos criam necessidades e tarefas que exigem tipos diferentes de estrutura organizacional.

2 Tecnologia e estrutura

A tecnologia relaciona-se com a natureza da atividade, que faz a diferença entre tipos de negócios. A fábrica de caminhões é diferente do hospital não apenas porque os produtos, serviços e usuários são diferentes, mas porque os conhecimentos necessários em cada caso são completamente diferentes do outro. Esta especificidade da tecnologia deve ser levada em conta no processo de criar ou recriar uma estrutura organizacional.

Um dos estudos mais importantes dos efeitos da tecnologia sobre a estrutura organizacional foi feito por Joan Woodward.⁷ Sua pesquisa, em empresas industriais da Inglaterra, dividiu-as em três tipos, de acordo com a tecnologia empregada:

2.1 Produção de massa e em grandes lotes

É o tipo de tecnologia empregada para a fabricação de grande número de produtos idênticos, como automóveis e computadores. O problema básico da produção em massa é manter um sistema de produção estável, altamente padronizado e rotinizado, para que os produtos não apresentem variações. Planejamento e controle precisam ser cuidadosos, para estabelecer procedimentos mecanizados.

2.2 Produção por processo contínuo

É o tipo de tecnologia empregada para fabricar continuamente um único produto, como gasolina, corantes ou açúcar, numa fábrica ou planta "dedicada" (que tem apenas uma finalidade). Os sistemas de produção por processo apresentam o mesmo problema básico da produção em massa. As plantas ou fábricas precisam funcionar como grandes máquinas, que produzem sempre o mesmo produ-

7. WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. Londres : Oxford University Press, 1965.

to. A função de controle desempenha um papel central nas empresas com este tipo de tecnologia.

2.3 Produção unitária e em pequenos lotes

É o tipo de tecnologia empregada para fabricar produtos um a um, sob encomenda. É o caso da montagem de aviões, navios de grande porte e plantas petroquímicas. Muitas vezes, os produtos são modificados à medida que são feitos. O processo de produção é o menos padronizado dos três. O problema central é dispor de um sistema flexível, que possibilite modificações desejadas pelo cliente ou tornadas necessárias pela evolução tecnológica.

As pesquisas de Woodward confirmaram que o modelo de estrutura depende do tipo de tecnologia. Nas empresas que utilizavam a tecnologia da produção em massa, o modelo mecanicista parecia adaptar-se melhor. Essas empresas tinham planos e controles mais detalhados, maior quantidade de regras e regulamentos, e definições mais precisas das responsabilidades dos gerentes. Em resumo, eram administradas com maior grau de formalidade. Nas empresas que utilizavam a tecnologia da produção unitária ou de processo contínuo, a estrutura orgânica parecia mais apropriada. No caso do processo contínuo, a tecnologia de fabricação é tão automatizada, que funciona como um sistema de pressão técnica sobre os trabalhadores. Essa característica torna desnecessário o controle com a mesma intensidade com que é praticado na produção em massa.

Outras conclusões de Woodward estão resumidas a seguir.

- Como mostra a Figura 11-5, as funções organizacionais interligam-se em seqüências diferentes, para compor os processos organizacionais, conforme o tipo de tecnologia.

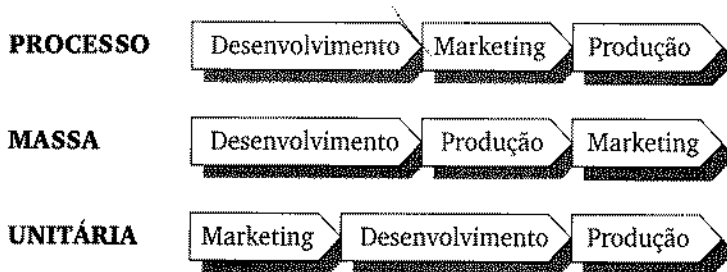


Figura 11.5 Tecnologia e seqüência das funções.

Na produção por processo, o desenvolvimento do produto vem em primeiro lugar. Assim que o produto é desenvolvido, começa a comercialização, antes que a fábrica passe a operar a plena capacidade. Na produção em massa, como é o caso dos automóveis, o desenvolvimento do produto também está em primeiro lugar. Depois, passa a ser fabricado. Em seguida, é comercializado. Na produção unitária, a função de marketing tem predominância. Primeiro, o produto é vendido, antes de ser desenvolvido (projetado) e fabricado (montado).

- O tipo de tecnologia afeta não apenas a seqüência dos processos organizacionais, mas também sua integração.

Na produção unitária, as funções de produção e desenvolvimento ficam muito próximas. Os fabricantes de aviões, por exemplo, desenvolvem seus produtos à medida que os fabricam. Na produção em massa, desenvolvimento e produção tendem a ser funções separadas. A produção por processo apresenta similaridades com este padrão.

- A necessidade de comunicação e decisão varia conforme a tecnologia empregada.

Como, na produção unitária, o produto é desenvolvido enquanto é montado, é essencial facilitar a comunicação e o planejamento flexível no nível do trabalho operacional. Na produção em massa, que precisa de procedimentos rígidos para fabricar grande quantidade de produtos idênticos, é essencial ter planejamento e controle cuidadosos em âmbito operacional. Ao mesmo tempo, a cúpula da organização concentra a maior parte da informação e da capacidade de decisão.

- O número de escalões hierárquicos é menor na produção unitária, e cresce conforme se vai da produção em massa para a produção por processo.

Na produção unitária, a hierarquia achatada procura atender à necessidade de informação e decisão no nível operacional. Nos dois outros tipos de tecnologia, que têm como um dos objetivos manter o sistema de produção estável, a estrutura mais pesada abriga maior quantidade de gerentes e especialistas responsáveis pelas atividades de planejamento e controle.

- A amplitude de controle no nível do trabalho operacional aumenta da produção por processo para a produção unitária e desta para a produção de massa.

Woodward observou que os grupos de trabalho eram maiores na produção em massa porque há uma tendência em colocar os trabalhadores em postos individuais, sem necessidade de muita interação com o supervisor.⁸

8. Embora, na atualidade, os projetos de novos produtos sejam planejados em conjunto, com o envolvimento de pessoal de todas as funções da empresa.

3 Ambiente e estrutura

Os estudos de Woodward focalizam as relações entre duas variáveis internas da organização: tecnologia e estrutura. Uma perspectiva diferente consiste em focalizar as relações entre a estrutura e o ambiente externo. Foi esse o enfoque de outros pesquisadores, entre os quais Lawrence e Lorsch. Estudando empresas de diferentes ramos industriais, eles procuraram entender as demandas impostas pelo ambiente e seu impacto sobre a estrutura dessas organizações. Os três conceitos básicos usados nesse estudo são os seguintes: diferenciação, integração e ambiente, resumidos na Figura 11.6.

DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do sistema organizacional em subsistemas, compreendendo departamentos, atributos comportamentais e grau de formalização da estrutura (mecanicista ou orgânico).
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração para alcançar unidade de esforços.
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Divide-se em tipos específicos de ambientes, que podem ter graus variados de complexidade e velocidade de mudança.

Figura 11.6 *Três conceitos para o estudo da teoria situacional da organização.*

3.1 Diferenciação

Diferenciação é o grau de segmentação do sistema organizacional em subsistemas. Em princípio, diferenciação significa divisão do trabalho e especialização. Marketing, produção e inovação (ou pesquisa e desenvolvimento) são subsistemas, departamentos ou funções de muitas organizações. Para Lawrence e Lorsch, a diferenciação vai além da departamentalização e engloba atributos comportamentais, como as diferenças na orientação (ou atitudes) dos gerentes. Assim, os gerentes podem dar mais ênfase a tarefas ou pessoas, a objetivos de curto ou longo prazo, e a objetivos departamentais ou da organização como um todo. A diferenciação compreende também o grau de formalismo da estrutura (mecanicista ou orgânico).

3.2 Integração

Integração é a colaboração entre departamentos, para alcançar a unidade de esforço necessária para a realização dos objetivos organizacionais. De acordo com

Lawrence e Lorsch, o tipo de mecanismo que a organização utiliza para alcançar a integração depende do grau de diferenciação. As organizações muito diferenciadas precisam utilizar a comunicação por meio de canais abertos para se integrar.

3.3 Ambiente

Para Lawrence e Lorsch, as organizações utilizam a diferenciação para lidar eficazmente com partes específicas do ambiente (ou subambientes). Como mostra a Figura 11.7, eles identificaram três (sub) ambientes específicos (ambiente de mercado, ambiente técnico-econômico e ambiente científico), que correspondem a três grandes funções das organizações: (a) marketing e vendas (b) produção, e (c) pesquisa e desenvolvimento. Segundo Lawrence e Lorsch, o grau de diferenciação depende de certas características do ambiente. Essas características são: (a) a taxa de velocidade das mudanças, (b) o grau de certeza das informações sobre as condições do ambiente e (c) o tempo de resposta às decisões da empresa. Alta velocidade de mudança, elevado grau de incerteza e demora na obtenção de respostas são característicos de ambientes complexos e dinâmicos.



Figura 11.7 Cada sistema organizacional interage com um ambiente específico.

As principais conclusões do estudo de Lawrence e Lorsch, resumidas na Figura 11.8, são as seguintes:

- Os departamentos de uma mesma organização são diferentes uns dos outros. As diferenças devem-se à necessidade de se ajustar às características específicas do subambiente correspondente. Quanto mais diferentes

- Menor necessidade de diferenciação
- Modelo mecanicista

- Maior necessidade de diferenciação e de integração
- Modelo orgânico

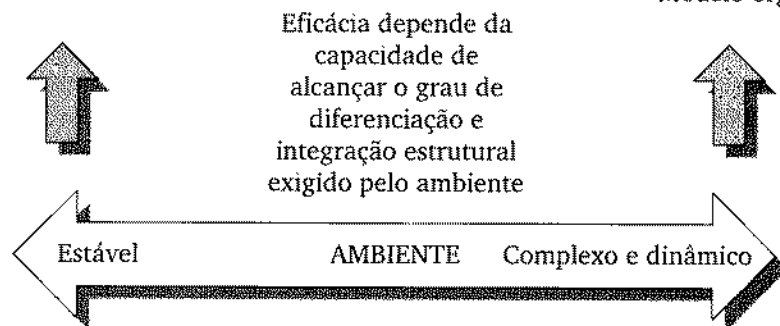


Figura 11.8 *Modelo situacional para análise da estrutura e do ambiente.*

os ambientes, maior deve ser a diferenciação entre os subsistemas, em termos de estrutura organizacional e atributos comportamentais.

- As empresas que interagem com ambientes estáveis não precisam de muita diferenciação. As empresas que interagem com ambientes dinâmicos e complexos precisam de altos níveis de diferenciação.
- A eficácia de uma organização (sua capacidade de realizar objetivos) depende, em primeiro lugar, de alcançar a diferenciação exigida pelo ambiente, e, em segundo lugar, de se integrar para interagir com o ambiente total. Quanto mais diferenciada a empresa, mais necessária é a integração, mas, ao mesmo tempo, mais difícil.
- Quanto mais estável o ambiente, mais apropriado é o modelo mecanicista ou burocrático. Quanto mais dinâmico e complexo o ambiente, mais orgânico deve ser o modelo organizacional.⁹

4 Fator humano e estrutura

O fator humano relaciona-se com as características das pessoas que a organização emprega. Tipo de formação e experiência são os aspectos mais importantes. Médicos são diferentes de engenheiros e estes são diferentes de montadores de caminhões e de professores de história. Para alguns desses profissionais, a divisão de responsabilidades e autoridade é individualizada (como os professores). Para outros, a divisão pode ser feita por meio de grupos (todos os demais). Alguns

9. LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.

trabalham sem supervisão (médicos-cirurgiões e montadores de caminhões em equipes autogeridas), enquanto outros têm supervisores (montadores e engenheiros em linhas tradicionais de produção).

TAMANHO E ESTRUTURA

Outra variável interna que exerce grande influência sobre o modelo de estrutura é o tamanho da organização. Conforme o tamanho aumenta, há uma tendência à burocratização e especialização. Não há como administrar de maneira uniforme grandes quantidades de pessoas e recursos sem algum grau de regulamentação e centralização de controle. É isso o que permite a fabricação de milhões de produtos virtualmente idênticos. Imagine como ficaria o hambúrguer McDonald's se não fosse feito de acordo com um manual que estipula procedimentos minuciosos.

1 Crescimento

Conforme a organização cresce, ou procura crescer, há uma tendência à uniformização por meio de regulamentos. Muitas organizações têm uma estratégia deliberada de crescimento, que significa prestígio, segurança contra os concorrentes, poder de barganha e aumento do retorno sobre o investimento. Até os anos 70, tamanho era motivo de orgulho. O Banco do Brasil, por exemplo, fazia propaganda de seus 100.000 empregados. A IBM alardeava seus 350.000 funcionários em todo o mundo. Porém, o tamanho traz as desvantagens associadas às grandes burocracias: excessiva especialização, hierarquia pesada, tendência ao feudalismo e regulamentos redundantes, entre outras. Tudo isso tem custo elevado e costuma emperrar o processo decisório.

A partir dos anos 80, as mudanças no ambiente forçaram a busca de soluções que tornassem as grandes estruturas mais orgânicas. No capítulo anterior, foram estudadas as unidades estratégicas de negócios e a coordenação de processos multifuncionais, que são duas dessas soluções. Duas outras soluções específicas são analisadas a seguir: a diminuição do tamanho e o uso de grupos multifuncionais.

2 Diminuição de tamanho

A palavra *enxugamento* é usada como sinônimo de *dowsizing*, a eliminação planejada de cargos, funções, níveis hierárquicos e mesmo de unidades inteiras de trabalho. A técnica do enxugamento busca reduzir as organizações ao seu ta-

manho ideal, reduzindo ao mínimo os desperdícios das grandes estruturas.¹⁰ Até os anos 80, as empresas buscavam a eficiência por meio da redução de sua mão-de-obra operacional. Era uma prática comum na indústria automobilística, por exemplo, demitir os funcionários das linhas de montagem em período de baixa atividade para readmiti-los quando as vendas e a produção cresciam. Isso, no entanto, não produzia modificações permanentes na estrutura organizacional. A partir dos anos 80, tanto os funcionários operacionais quanto os gerentes e os especialistas passaram a sofrer os efeitos do enxugamento. Assim, as empresas procuraram e conseguiram reduzir seus custos e tornar-se mais ágeis, por meio da diminuição de seus organogramas.

Em todo o mundo, muitas organizações tornaram-se menores enquanto seu volume de operações e seu desempenho mantinham-se iguais ou aumentavam. Por exemplo, em 1989, a Autolatina (uma associação entre Volkswagen e Ford no Brasil) tinha 55.000 empregados e produzia em média 41.000 carros por mês. No final de 1994, a produção mensal média alcançava 50.000 automóveis. Mantida a proporção, a mão-de-obra deveria chegar a 67.000 empregados. No entanto, o quadro da Autolatina só tinha 47.000 pessoas. Essa proporção é um indicativo de inegável ganho de eficiência.¹¹

A prática do enxugamento foi facilitada pelo avanço da tecnologia da informação e intensificada por meio da terceirização, que consiste em substituir uma atividade ou função interna por um serviço externo contratado. Nas empresas industriais, foram terceirizadas muitas atividades internas de apoio, como alimentação e segurança, e mesmo atividades primárias, como fornecimento e montagem de peças e componentes.

3 Grupos

Outra prática que procura tornar as organizações mais orgânicas é a utilização de grupos. Há vários tipos de grupos que operam como "miniempresas". Alguns são usados para realizar tarefas temporárias. Além do desenvolvimento de novos produtos, esses grupos são usados sempre que há um serviço a ser realizado dentro de um prazo. Por exemplo, criar e implantar um sistema ou estudar a criação de uma nova área de negócios. Outros grupos são permanentes, como as células de produção, ou grupos autogeridos de trabalho. Outros capítulos deste livro retomam e aprofundam o estudo dos grupos.

10. BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Management*. Chicago : Irwin, 1996. p. 273-274.

11. A REVOLUÇÃO que liquidou o emprego. *Veja*, São Paulo, p. 88-95, 19 out. 1994.

ANÁLISE E MUDANÇA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações sofrem continuamente o impacto de forças internas e externas nas variáveis situacionais, que provocam mudanças em sua estrutura. Por exemplo:

- Alterações no grau de complexidade do ambiente.
- Pressões por aumento de eficiência e redução de custos.
- Mudanças na composição, idade e experiência da força de trabalho.
- Redefinição de missão e objetivos.
- Dificuldade com a execução de atividades novas ou complexas (por exemplo, envolvendo diferentes departamentos numa estrutura multidisciplinar).

Todas essas pressões podem criar problemas na divisão de responsabilidades e autoridade entre departamentos e cargos. Devido a essas pressões e aos problemas que elas criam, a estrutura organizacional precisa passar por revisões periódicas. Uma das ferramentas para fazer a análise e promover mudanças na estrutura organizacional é o organograma linear.

O organograma linear é uma técnica que mostra como as responsabilidades e a autoridade estão distribuídas entre os cargos e os departamentos. Trata-se de um gráfico em forma de matriz, que mostra:

- a. Uma lista de atividades, nas linhas.
- b. Departamentos envolvidos na execução das atividades, nas colunas.
- c. Nas células, a divisão (situação atual ou desejada) das responsabilidades e da autoridade entre os departamentos, para execução das atividades.

A Figura 11.9 apresenta um organograma linear simplificado. Duas atividades estão indicadas: recrutamento e seleção de pessoal e preparação de orçamento. A letra R (responsabilidade) indica que cada departamento é responsável por essas atividades. A letra A (autorização ou aprovação) significa que os respectivos departamentos funcionais têm autoridade final sobre as atividades. A letra C indica que os departamentos funcionais devem ser consultados para que a atividade possa ser realizada.

ATIVIDADES/DECISÕES	RESPONSABILIDADES/AUTORIDADE		
	Departamento de recursos humanos	Departamento de finanças	Departamento de produção
Preparação do orçamento do departamento	R	C/A	R
Recrutamento e seleção de pessoal	C/A	R	R

Figura 11.9 *Exemplo de organograma linear simplificado.*

Os símbolos usados nas células indicam a distribuição de responsabilidade e autoridade, em quatro níveis principais. Normalmente, quatro níveis são usados (embora outros níveis e símbolos possam ser aplicados dependendo da situação):

- R = Responsável (tem responsabilidade sobre a tarefa, não importa se fazendo-a pessoalmente ou supervisionando sua execução).
- A = Tem autoridade para aprovar ou vetar a execução da atividade ou o resultado final.
- C = Deve ser consultado, antes da execução da atividade, ou como condição para a execução da atividade.
- I = Deve ser informado sobre a execução da atividade ou seus resultados.

Finalizando este capítulo, a Figura 11.10 mostra uma parte de um organograma linear usado num caso real. Trata-se de algumas atividades necessárias para administrar um projeto de desenvolvimento de novo produto.

ATIVIDADES/ DECISÕES	DIRETORIA	GERENTE DO PROJETO	GERENTE FUNCIONAL	DIVISÃO DE PLANEJA- MENTO
Preparar a proposta básica do projeto	A	R	C	I
Construção do primeiro protótipo	A	R	C	
Montar a equipe do projeto		R	A	I
Contratar serviços externos	A	C	R	I
Envolver fornecedores na equipe do projeto	I	I	R	
Treinar funcionários da equipe		C	G	I
Convocar reunião de abertura do projeto	A	R	I	
Desenvolvimento de atividades do projeto		I	R	
Elaboração de relatórios técnicos	A	I	R	
Mudanças no conteúdo técnico do projeto	C		R	R

Figura 11.10 *Organograma linear parcial de um projeto.*

ESTUDO DE CASO: MOTORES INTERNACIONAIS DO BRASIL

O organograma simplificado da Motores Internacionais do Brasil (MIB) está retratado na Figura 1. A empresa tem uma grande fábrica de veículos e componentes, como motores e chassis. Na mesma instalação ficam seus escritórios e outras divisões técnicas e administrativas. A MIB tem uma grande divisão de engenharia, que faz projetos e testes de veículos. A divisão de engenharia também fornece assistência à área de produção e investiga problemas que ocorrem com os produtos da linha.

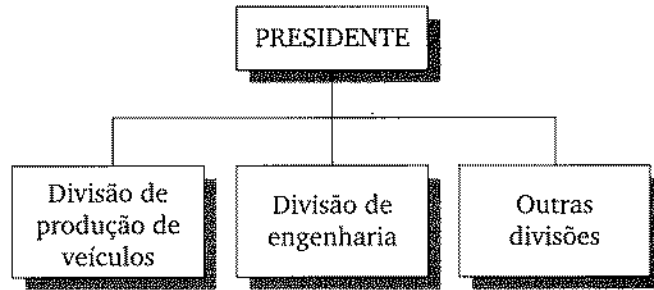


Figura 1 *Organograma simplificado da MIB.*

A diretoria da MIB está considerando a possibilidade de fazer uma mudança em seu organograma, por duas razões principais:

1. A estrutura atual é fortemente verticalizada. A MIB fabrica grande parte de componentes para uso exclusivo de seus produtos. Uma parte desses componentes poderia ter sua produção terceirizada, com grande eficiência e economia.
2. A empresa enfrenta forte concorrência local e precisa acelerar o desenvolvimento de novos produtos e componentes, por meio de uma estrutura mais ágil.

A diretoria da MIB está pensando em adotar uma estrutura orientada para a fabricação de produtos. Em lugar de uma única área de produção, haveria quatro, conforme mostra a Figura 2.

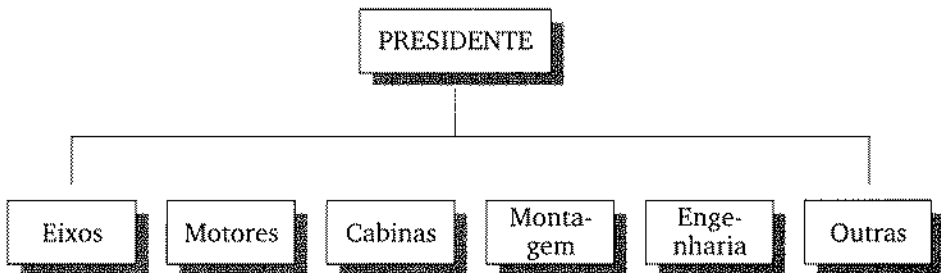


Figura 2 *Organograma cogitado para a MIB.*

Cada uma das unidades de fabricação de produtos poderia evoluir para transformar-se numa unidade de negócios, se as demais divisões fossem descentralizadas e distribuídas entre elas. A primeira divisão a ser descentralizada poderia

ser a de engenharia. Assim, o presidente da MIB faz a seguinte pergunta para o diretor de engenharia:

- *Será que é realmente melhor dividir a divisão de engenharia em quatro, distribuindo-a pelas unidades de produtos? Será que não devemos manter uma engenharia central, prestando serviços às unidades de produtos?*

O diretor de engenharia fica então incumbido de apresentar uma resposta, dentro de dois meses.

Questões

1. Que variáveis situacionais (condicionantes) estão determinando a necessidade de mudança na estrutura da empresa?
2. Se você fosse o diretor de engenharia, que critérios iria considerar para definir se a engenharia deve ou não ser descentralizada?
3. Qual seria sua proposta para o presidente?

MINICASO: SANTA FÉ

Santa Fé é uma cidade do Nordeste do Brasil em que há muitos artesãos que produzem artefatos de cerâmica, como estátuas e outros objetos de decoração. A cidade fica próxima da capital do Estado, onde a produção é vendida por comerciantes que vão a Santa Fé comprar as peças. Na capital, os turistas compram as peças por preços muitas vezes superiores àqueles alcançados pelos artesãos. Os artesãos trabalham individualmente, desde a compra da matéria-prima até a negociação com os compradores da capital. O prefeito de Santa Fé está interessado em criar uma cooperativa ou associação dos artesãos, que teria poder de barganha para comprar grandes lotes de matéria-prima com desconto. Além disso, numa cooperativa, os artesãos poderiam alcançar preços melhores por sua produção e até mesmo vendê-la diretamente na capital. Entretanto, a proposta do prefeito tem esbarrado na resistência dos artesãos. Eles parecem preferir continuar a trabalhar individualmente, por recear que numa cooperativa estariam ajudando a concorrência. Além disso, perderiam sua identidade. Alguns artesãos são mais famosos e suas peças têm maior valor. Um dos grandes problemas parece ser a falta de tradição de trabalhar em equipe. O prefeito está precisando de ajuda.

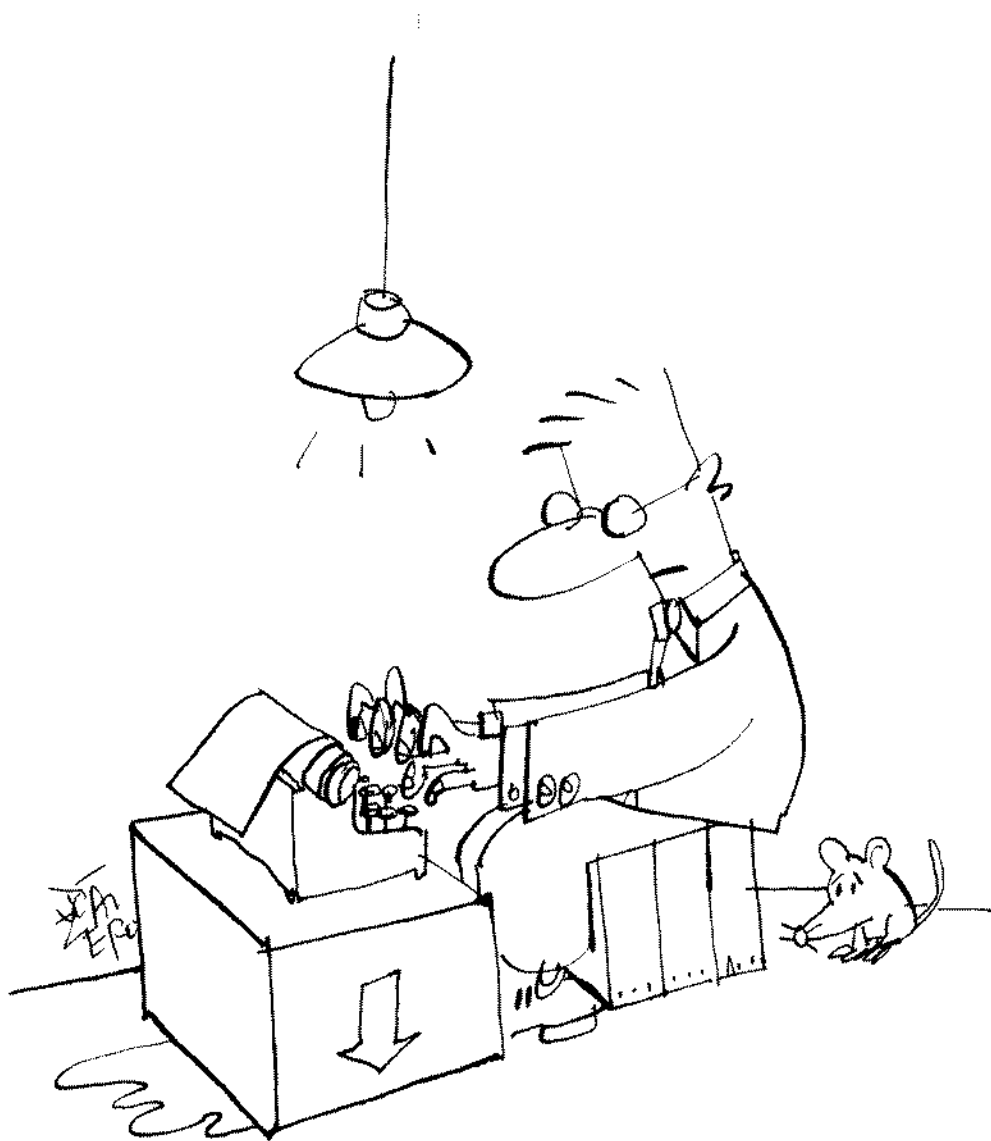
Que fatores condicionantes estão afetando a dificuldade de montar a cooperativa? Esses fatores podem ser superados? Quais suas recomendações para o prefeito?

EXERCÍCIO: MONTE UM ORGANOGRAMA LINEAR

A empresa em que você trabalha foi à falência, apesar de ter um produto muito bem aceito num mercado favorável. Para não ficar sem emprego e renda, você e seus cerca de 50 colegas resolveram criar uma associação e comprar a empresa. A estrutura administrativa foi reduzida ao mínimo. Quatro instâncias de decisão foram organizadas: (a) um conselho de administração, com cinco sócios eleitos, (b) a assembléia geral de todos os sócios, (c) grupos autogeridos de trabalho, e (d) líderes de grupos autogeridos de trabalho. Agora, vocês estão decidindo como serão tomadas e distribuídas as decisões entre essas quatro instâncias. Algumas das principais decisões estão relacionadas a seguir. Seu trabalho: atribuir as decisões às quatro instâncias, usando a técnica do organograma linear. Coloque os códigos apropriados na célula correspondente à instância que deve cuidar de cada decisão.

DECISÕES	INSTÂNCIAS DE DECISÃO			
	CONSELHO	ASSEMBLÉIA	GRUPO	LÍDER
Escolher novos produtos.				
Distribuir tarefas entre os membros dos grupos de trabalho.				
Abonar faltas de funcionários.				
Entrevistar candidatos a emprego.				
Aprovar ingresso de novos funcionários.				
Fazer a avaliação de desempenho dos funcionários.				
Aumentar salários.				
Fazer o orçamento da empresa.				
Aprovar o orçamento.				
Conceder descontos e ampliação de prazos a compradores.				
Negociar com fornecedores e bancos.				
Assumir dívidas em nome da empresa.				
Controlar a qualidade dos produtos.				
Escolher líderes dos grupos de trabalho.				
Decidir sobre forma de participação nos resultados.				
Rejeitar produtos com falta de qualidade.				
Controlar o andamento do trabalho para o atendimento das encomendas.				
Informar clientes sobre o andamento das encomendas.				

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
MOTIVAÇÃO: DE QUE SE TRATA?	Explicar a influência da motivação sobre o desempenho.
MOTIVOS INTERNOS	Definir os fatores e características pessoais que afetam a motivação e o desempenho.
MOTIVOS EXTERNOS	Definir o papel do trabalho e do ambiente de trabalho na motivação e no desempenho.
PAPEL DO GERENTE NO PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	Explicar como o gerente afeta e pode aprimorar o nível de desempenho dos integrantes de sua equipe.
SISTEMAS MOTIVACIONAIS	Descrever as técnicas do enriquecimento do trabalho, dos grupos autogeridos e dos sistemas de incentivos e recompensas.
EFICÁCIA DOS SISTEMAS MOTIVACIONAIS	Explicar o papel da percepção e da expectativa na eficácia dos sistemas motivacionais.
<p>ESTUDO DE CASO: O QUE DEU ERRADO?</p> <p>MINICASO: FIAT TENTA MOTIVAR FUNCIONÁRIOS</p> <p>EXERCÍCIO: QUAIS SÃO SUAS MOTIVAÇÕES?</p>	

INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é analisar os fatores que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho.

A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado. Em áreas especializadas, a palavra motivação adquire significados específicos. Por exemplo, a motivação do consumidor refere-se às razões que levam ao comportamento de comprar. A pesquisa motivacional é o estudo das atitudes do consumidor em relação a produtos e serviços.

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

MOTIVAÇÃO: DE QUE SE TRATA?

Desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Ser aprovado num concurso, vencer uma competição, atender satisfatoriamente um cliente ou montar corretamente um produto são exemplos de desempenho positivo. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas *motivos*. São as forças que produzem a motivação.

Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo.

Há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho, retratados na Figura 12.1:

- a. Motivos internos: são aqueles que surgem das próprias pessoas.

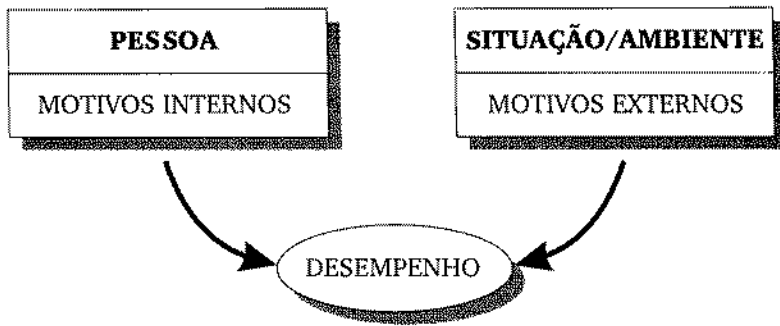


Figura 12.1 *Motivos internos e externos afetam o desempenho.*

- b. **Motivos externos:** são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

As duas próximas seções deste capítulo analisam esses dois grupos de motivos.

MOTIVOS INTERNOS

Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que a fazem sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; que a fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte (Figura 12.2). A seguir, cada um desses motivos será analisado isoladamente.

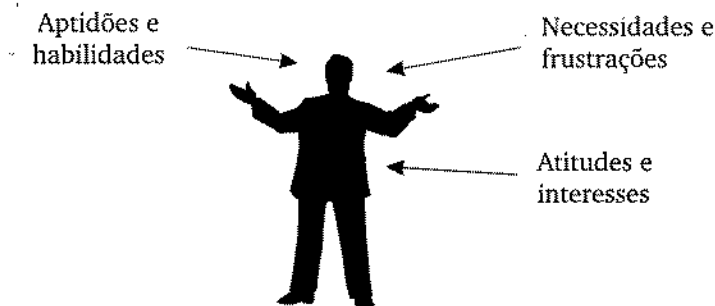


Figura 12.2 *Faltas pessoais que influenciam a motivação e o desempenho.*

1 Necessidades humanas

A primeira explicação importante sobre a motivação é representada pelas teorias das necessidades. As diferentes teorias das necessidades afirmam que o comportamento humano é motivado por estados de carência. As pessoas agem, nas mais diferentes situações, para satisfazer esses estados de carência.

Por exemplo:

A fome é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento. Quanto mais forte essa necessidade, maior é o empenho em realizar o objetivo de conseguir alimento (mais intensa é a motivação). Uma vez satisfeita a necessidade, o organismo passa para um estado de saciedade ou satisfação, e o alimento deixa de representar um estímulo, porque se extinguiu o impulso interno para persegui-lo. A motivação para aquele determinado comportamento deixou de existir. Outras necessidades, no entanto, podem ter um ciclo de satisfação mais longo, e não são atendidas pontualmente, de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que não provoca a saciedade, mas pode ficar mais intensa a cada momento.

1.1 Hierarquia das necessidades

As necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais. São também chamadas necessidades de sobrevivência.

Numa categoria superior às necessidades de sobrevivência, estão as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa de suas características individuais. Essas necessidades secundárias também fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraentes. Assim, uma pessoa pode interessar-se por determinada carreira porque ela corresponde a seus interesses; ou pode desejar certos bens materiais não pelo seu valor intrínseco, mas porque sua posse é valorizada pelo meio social (Figura 12.3).

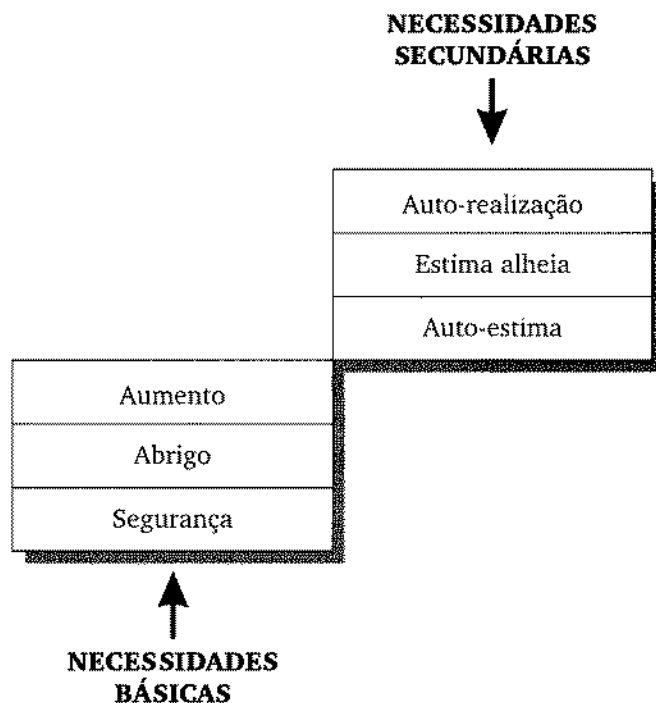


Figura 12.3 *Dois tipos de necessidades.*

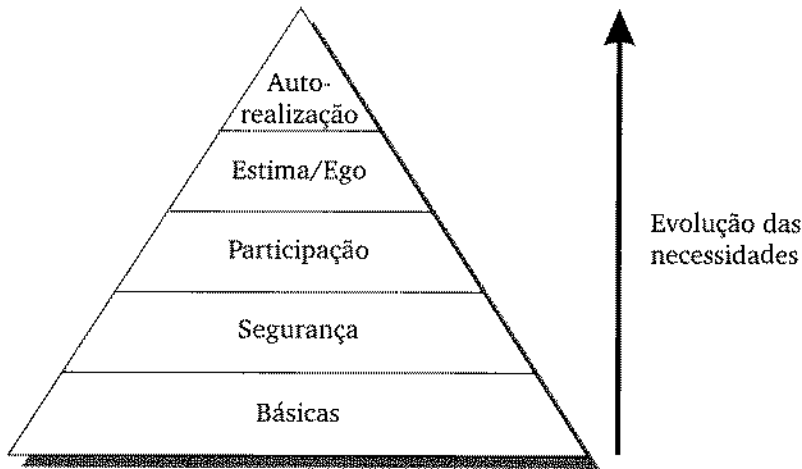
1.2 Hierarquia de Maslow

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações. Uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow.¹ Segundo esse autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto-realização, nessa ordem de importância (Figura 12.4).

De acordo com Maslow:

- a. As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- b. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

1. MASLOW, Abraham A. A theory of human motivation. *Psychological Review*, p. 370-396, 1943.



Necessidades básicas: abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.

Necessidades de segurança: proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.

Necessidades de participação: amizade, inter-relacionamento humano, amor.

Necessidades de estima: status, egocentrismo, ambição, exceção.

Necessidades de auto-realização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

Figura 12.4 Hierarquia das necessidades, segundo Maslow.

- c. Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

1.3 Auto-realização

Um ponto central da teoria das necessidades é a noção de que as pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a auto-realização. Essa noção tem um contra-argumento: algumas pessoas (como alguns gênios musicais e científicos, ou aquelas com vocações religiosas e filantrópicas) sacrificam o bem-estar material em troca da realização intelectual ou espiritual. O exemplo dessas pessoas reforça a idéia de que a auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia. A auto-realização não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas. A auto-realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo da pessoa.

1.4 Predominância de necessidades

Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Pode-se entender melhor o comportamento de um adolescente, por exemplo, lembrando que nessa época da existência a necessidade de auto-afirmação manifesta-se intensamente. Generalizando esses exemplos, uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

De acordo com a teoria de Maslow, a realização de objetivos está de alguma forma ligada à busca de satisfação de necessidades. Sabendo que, se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

1.5 Efeito das necessidades sobre o desempenho no trabalho

Compreender que a motivação está ligada às necessidades já ajuda bastante a entender a complexa mecânica do comportamento humano. Fazer uma lista exaustiva das necessidades humanas, no entanto, é impraticável, já que elas são específicas de pessoas e grupos. É preciso restringir o debate às categorias de necessidades, que são genéricas, como aquelas propostas por Maslow. Alternativamente, pode-se estudar casos de pessoas ou grupos de trabalhadores, em situações específicas de trabalho.

A relação a seguir é um exemplo de informação produzida por um estudo desse tipo. São as necessidades manifestadas por um grupo de 60 trabalhadores de uma empresa, hierarquizada por estes por consenso. A primeira da lista é a necessidade julgada mais importante.

- a. Integração do supervisor com o operário.
- b. Boa orientação para segurança no trabalho.
- c. Segurança para a família.
- d. Executar o trabalho corretamente.
- e. Bom salário.
- f. Confiança da chefia.
- g. Equipamento para segurança do trabalho.
- h. Ser bem tratado.
- i. Estudo para os filhos.
- j. Segurança no transporte para o trabalho.
- k. Bom supervisor.

- l. Boa casa.
- m. Melhor integração entre operários.
- n. Boa alimentação.
- o. Ser reconhecido no trabalho.

Leia a lista novamente e responda a pergunta a seguir:

- Caso essas necessidades sejam atendidas, pode-se esperar que as pessoas se sintam motivadas a um desempenho satisfatório?

Para fazer a pergunta com outras palavras:

- São essas, de fato, necessidades que podem ser atendidas por meio do trabalho? Ou ainda: o trabalho satisfaz essas necessidades?

A resposta é *não*. O trabalho (a atividade física ou intelectual de trabalhar) não é uma forma de satisfazer a essas necessidades. O trabalho *cria* algumas dessas necessidades, em vez de satisfazê-las. Outras são criadas pela relação de emprego com a empresa para a qual o trabalho é realizado. Os trabalhadores passam então a reclamar seu atendimento. Em sua maioria, são deficiências (salário, equipamento de segurança, segurança no transporte) que, uma vez removidas, resultam num ambiente de trabalho melhorado. Entretanto, não se pode concluir que as pessoas, por terem essas necessidades atendidas, sintam-se mais motivadas para a *atividade do trabalho*. O resultado mais provável é um nível mais alto de satisfação das pessoas com o *ambiente de trabalho*. Nenhuma afirmação pode ser feita a respeito da satisfação de algum tipo de necessidade por meio do próprio trabalho.

Portanto, é outra pergunta que se precisa fazer:

- Quais são as necessidades que o trabalho satisfaz?

A resposta é:

O trabalho (entendido como a atividade de trabalhar e o ambiente no qual essa atividade é realizada) pode satisfazer a uma ampla gama de necessidades, desde as necessidades de sobrevivência até as de auto-realização, *dependendo de cada pessoa, cada grupo e cada situação de trabalho*.

Por exemplo:

A experiência de Hawthorne revelou que o trabalho numa fábrica satisfaz às necessidades de convivência social e de auto-estima. Num observatório astronômico, onde umas poucas pessoas passam as noites em silêncio, observando o universo, as necessidades de auto-realização e reconhecimento dentro de uma comunidade técnica são mais importantes.

1.6 Necessidades instrumentais e terminais

Certas necessidades que o trabalho satisfaz são *instrumentais* para a satisfação de outras. Há necessidades que são *terminais*, satisfazendo-se em si mesmas. Para algumas pessoas, a necessidade de ganhar dinheiro é instrumental (ou, é um instrumento) para o atendimento das necessidades de sobrevivência. Para outras pessoas, a necessidade de ganhar dinheiro é terminal – é uma finalidade em si mesma.

Como todas as explicações sempre dependem das pessoas, as teorias da motivação tornam-se situacionais, como muito do conhecimento sobre administração.

2 Frustração

Quando as necessidades não são atendidas, o resultado chama-se *frustração*. Não é apenas a busca da satisfação das necessidades que motiva o comportamento humano no trabalho (assim como em outras circunstâncias). A frustração, que resulta da incapacidade de satisfazer a necessidades, também pode ser um impulso poderoso para a ação humana. Diversos tipos de comportamentos no ambiente de trabalho são produzidos pela frustração.

Quando não consegue satisfazer a uma necessidade, que se torna cada vez mais intensa, a pessoa fica crescentemente frustrada e ansiosa. Como conseqüência dessa frustração, pode ser que ela adote um comportamento de fuga ou compensação. Comportamentos desse tipo são, por exemplo: a procura de outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progresso no emprego atual, ou a filiação a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de interesses não atendidos pelo empregador.

Outros comportamentos comuns que decorrem da frustração, e que têm grande probabilidade de surgir em situações de trabalho, são a resignação e a agressão.

2.1 Resignação

A resignação ocorre quando um grupo ou pessoa se deixa abater pela frustração e se entrega a um estado de desânimo ou fatalidade (“eu desisto”, “não adianta lutar”, “é assim que tem que ser”). Como todas as saídas parecem fechadas, a pessoa se rende. A resignação é um estado mental que dirigentes autoritários podem desejar criar, já que com a passividade vem a obediência. Numa situação de trabalho, a resignação manifesta-se por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos. Diz-se das pessoas que se encontram nesse estado que elas estão desmotivadas.

2.2 Agressão

A agressão representa uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade. Pode ser palavrão, chute na parede, ou o martelo que o operário "deixa cair" do edifício em construção, na cabeça do engenheiro ou do mestre de obras. Considera-se como agressão apenas o comportamento de fundo emocional, e não aqueles comportamentos que usam a agressão como estratégia. Por exemplo, o jogador de futebol que empurra um adversário não o está agredindo, a menos que o empurrão seja causado por raiva e não por uma necessidade do jogo.

Quando não é possível descarregar a agressão contra o objeto ou pessoa que a provocou, a pessoa frustrada pode adotar um comportamento de substituição ou deslocamento: o general repreende o coronel, que repreende o major, e assim por diante, até que o soldado chuta o cachorro do quartel. O supervisor maltrata o operário, que joga uma ferramenta dentro de engrenagem delicada.

2.3 Frustração e violência

Muitas vezes, a frustração resulta na busca de um bode expiatório. Algo ou alguém é escolhido para ser culpado pelos males de um grupo ou pessoa. Se for perseguido, agredido ou eliminado, resolverá os problemas de frustração. Em tais casos, a propaganda política e a liderança podem fazer muito no sentido de identificar e mostrar, para uma massa frustrada, um grupo minoritário que desempenha o papel de bode expiatório. Contra esse grupo, para extravasar sua frustração, a massa dirige sua agressividade.

Como a frustração é tanto mais intensa quanto mais forte for a carência, é nesta situação que ocorrem as manifestações mais agudas de violência e vandalismo. Revoluções, movimentos de desobediência civil e distúrbios sociais, e genocídios, muitas vezes, originam-se de uma combinação de frustração, agressividade, propaganda e liderança.

3 Habilidades e aptidões

Além das necessidades, os motivos internos incluem as aptidões e habilidades.

As aptidões são habilidades em potencial, e as habilidades são aptidões que se desenvolveram. Esses dois atributos compreendem tudo aquilo que o ser humano faz ou é capaz de fazer. Há diversos tipos de aptidão e habilidade: numérica, verbal, musical, estética, física, conceitual, interpessoal e muitos outros. Cada um deles, em determinada dosagem, combina-se com os demais para formar a "re-

ceita" única de cada pessoa. Quando se manifestam em alguém num grau muito mais elevado que na média das pessoas, ocorre o raro caso do talento excepcional, que se distingue notoriamente dos outros. Mozart é um dos melhores exemplos de aptidão superior desde a infância. No entanto, há também o caso da aptidão numérica excepcional dos chamados "computadores humanos", pessoas com grande poder de memória e capazes de operar cálculos complexos rapidamente. Infelizmente, muitas vezes, esta aptidão vem acompanhada de uma inferioridade em outros tipos de aptidões e habilidades.

As habilidades e seu desenvolvimento são influenciados por inúmeros fatores, como necessidades, sexo, raça, grupo social, ambiente familiar, formação, moda e idade. Assim como altura, peso e aparência se modificam com a passagem do tempo, o mesmo acontece com as habilidades, de tal maneira que cada pessoa é diferente não apenas dos demais, mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência. O desempenho em situações de trabalho, dessa forma, varia com o tempo e outros fatores que o tempo influencia.

4 Atitudes e interesses

Atitudes e interesses representam outra explicação importante sobre a forma como o desempenho é motivado. Atitudes são características pessoais que emprestam significado a diferentes estímulos e se traduzem em opiniões e escolhas. Atitudes favoráveis em relação à empresa ou ao próprio trabalho, por exemplo, influenciam positivamente o desempenho. Certos estudos já apontaram a forte correlação que há entre desempenho positivo e atitude favorável ao próprio cargo. As pessoas que se sentem atraídas pela carreira gerencial têm grande probabilidade de sucesso como gerentes. "O que eu quero ser quando crescer" é uma importante força motivadora. Interesses são atitudes favoráveis em relação a profissões, atividades, à organização e a quaisquer outros aspectos do trabalho. Os interesses orientam o esforço e afetam positivamente o desempenho.

Atitudes e interesses são sinônimos de motivação intrínseca: o motor que movimenta internamente o comportamento.

5 O desempenho como produto de competência e motivação

As aptidões e habilidades, aliadas aos conhecimentos, representam o limite superior do desempenho. Esse é o ponto até o qual cada um pode chegar: seu desempenho potencial. Chegar até esse ponto possível, no entanto, depende das atitudes e interesses, que determinam aonde a pessoa quer chegar.

Motivação sem competência significa que há interesse, mas falta a habilidade, conhecimento ou experiência para realizar a tarefa. Alguém quer realizar uma

tarifa, mas não sabe como. Competência sem motivação representa o problema inverso. Alguém sabe fazer, mas não tem vontade. Competência e motivação são dois vetores importantes, que agem simultaneamente para influenciar o nível de desempenho de cada pessoa, conforme procura ilustrar a Figura 12.5.

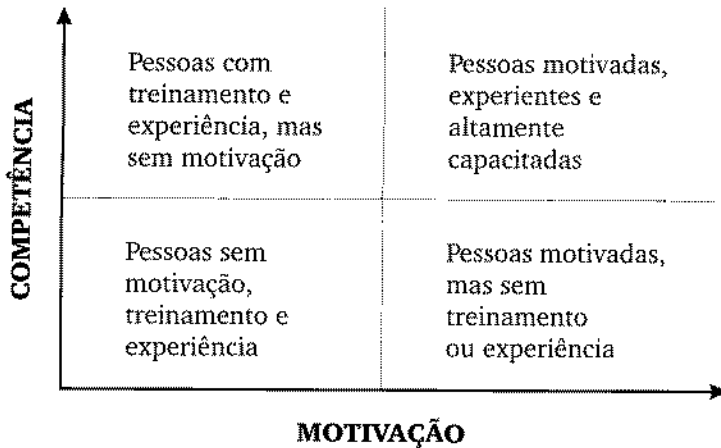


Figura 12.5 *Motivação e competência: dois fatores que determinam o nível de desempenho.*

MOTIVOS EXTERNOS

Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

São exemplos de motivos externos:

- Discurso de exortação feito por um líder político.
- Desafio proposto pelo gerente de vendas.
- Escala de progressão salarial.
- A perspectiva de ganhar comissão sobre vendas ou uma viagem ao exterior como prêmio de produtividade.

Os motivos externos que afetam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho –, segundo uma classificação teórica proposta por Frederick Herzberg. A teoria de Herzberg, chama-

da *teoria dos dois fatores*, é um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho.²

1 Teoria dos dois fatores

Para estudar a relação entre produtividade e moral, Herzberg e outros pesquisadores fizeram uma série de entrevistas com engenheiros e contadores, perguntando-lhes quais aspectos de seu trabalho os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos. Analisando as respostas, chegaram à conclusão de que os aspectos satisfatórios diziam respeito principalmente ao conteúdo do trabalho (a tarefa em si executada por aqueles profissionais). A esses aspectos foi dado o nome de *fatores intrínsecos* ou *fatores M*, de motivação propriamente dita.

Entre esses se encontravam os seguintes:

- a. O trabalho em si.
- b. A realização de algo importante.
- c. O exercício da responsabilidade.
- d. A possibilidade de crescimento.

De outro modo, os aspectos insatisfatórios diziam respeito mais ao contexto do trabalho, ou seja, às condições dentro das quais o trabalho era realizado. A esses aspectos foi dado o nome de *fatores extrínsecos* ou *fatores H* (higiênicos). Eram os seguintes:

- a. Estilo de supervisão.
- b. Relações pessoais.
- c. Salário.
- d. Políticas de administração de pessoal.
- e. Condições físicas e segurança do trabalho.

Com base nessas constatações, Herzberg e seus colaboradores formularam a chamada teoria dos dois fatores. A base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente *os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho*. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores extrínsecos, porém, não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com

2. HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The motivation to work*. New York : John Wiley, 1959. p. 113-119.

as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Para Herzberg, *os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação*. A lista do item 1.5 do tópico *motivos internos* contém uma esmagadora maioria de fatores extrínsecos. O principal aspecto da teoria dos dois fatores é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos do mesmo *continuum*, mas dois processos diferentes influenciados por diferentes fatores (Figura 12.6).

AUSÊNCIA	PRESENÇA
Fatores motivacionais	
Não-satisfação	Satisfação
Fatores higiênicos	
Insatisfação	Não-insatisfação

Figura 12.6 *O oposto de satisfação não é insatisfação, de acordo com a teoria dos dois fatores.*

Nas palavras de Herzberg, que explicam essa ilustração, *as conclusões desses estudos sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação.*

1.1 Satisfação com o trabalho e com o ambiente de trabalho

De acordo com a teoria de Herzberg, a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima. Mais higiênico o ambiente, porque melhores as condições de sanidade do contexto do trabalho. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. Em resumo:

O ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente.

As condições ambientais, de acordo com a teoria dos dois fatores, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. Para que haja

essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. Ou seja:

O conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho.

Aceitar a teoria dos dois fatores implica abandonar a noção de que o ambiente de trabalho agradável (por exemplo, com música ambiente, cores tranquilizantes, vegetação, salas de convivência, clubes esportivos e programas de lazer) faz as pessoas sentirem-se motivadas para trabalhar. Embora popular durante muito tempo, essa noção tornou-se obsoleta com o princípio de que a disposição para trabalhar origina-se dos fatores motivacionais incorporados no trabalho, e não do ambiente.

1.2 Ausência e presença dos dois tipos de fatores

O que acontece quando se combinam os dois tipos de fatores? O que ocorre quando os fatores motivacionais estão presentes, mas faltam os higiênicos? E quando ocorre a situação inversa?

1.2.1 Fatores higiênicos presentes, motivacionais ausentes

Para construir uma primeira hipótese, suponha que as condições de trabalho (o contexto) de atividades dessa natureza sejam agradáveis: salário adequado, equipamento de boa qualidade, relações cordiais com chefes e colegas, transporte e assistência.

Estando todas as facilidades materiais presentes no contexto do trabalho, pode-se supor que o trabalhador está satisfeito. Teoricamente, porém, é incorreto concluir que ele teria os mesmos níveis de motivação de um artesão, músico, projetista ou profissional liberal. Por quê? De acordo com a teoria dos dois fatores, a ausência de fatores intrínsecos continuaria a exercer influência negativa sobre a satisfação decorrente do contexto do trabalho (Figura 12.7).

1.2.2 Fatores motivacionais presentes, higiênicos ausentes

Trabalhe agora com a hipótese inversa. Pense num cientista ou artista que gosta muito de seu trabalho: as tarefas são variadas, existe uma perspectiva de progresso e há alto nível de responsabilidade, decisão e aplicação da inteligência. É grande a presença dos fatores intrínsecos no conteúdo do trabalho. Os fatores extrínsecos, porém, estão ausentes: a pessoa ganha mal, o local de trabalho é sujo e desconfortável, suas relações com os colegas são péssimas e, ainda por cima, o chefe a trata pessimamente. O que você concluiria?

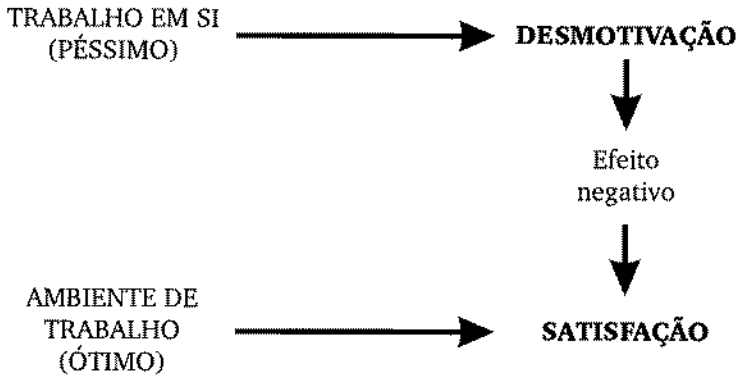


Figura 12.7 *Efeito do trabalho sobre a satisfação com o ambiente.*

Apesar de poder estar motivado pelo trabalho em si, o ambiente material e psicológico seria de tal ordem negativo que prejudicaria a higiene mental dessa pessoa. Da mesma forma como na hipótese anterior, a ausência de fatores extrínsecos provoca um efeito negativo sobre a tranqüilidade de que a pessoa precisa para fazer aquilo de que gosta, prejudicando seu desempenho (Figura 12.8).

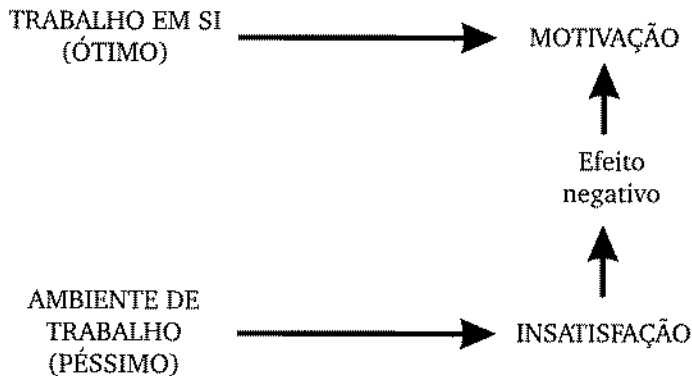


Figura 12.8 *Efeito do ambiente sobre a satisfação com o trabalho.*

Portanto, de acordo com a teoria de Herzberg, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno – um sem o outro tende a ser ineficaz (Figura 12.9). Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

FATORES MOTIVACIONAIS	Presença	O trabalho é fator de motivação, mas o ambiente não é bom.	Trabalho e ambiente são percebidos como satisfatórios.
	Ausência	Ambiente e trabalho percebidos como insatisfatórios.	O ambiente é bom, mas o trabalho não é suficiente para motivar.
		Ausência	Presença

FATORES HIGIÊNICOS

Figura 12.9 Combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho.

2 Fatores sociais

Outra ordem importante de motivos externos que influenciam a motivação é representada pelos fatores sociais. A sociedade constrói atitudes e valores diferentes em latitudes diferentes e produz as chamadas *necessidades socialmente adquiridas* (Figura 12.10). Os estímulos que satisfazem às necessidades socialmente adquiridas são perseguidos não por sua natureza intrínseca, mas pela capacidade de valorizar seu possuidor aos olhos de seus vizinhos, colegas ou conterrâneos.



Figura 12.10 Fatores que influenciam necessidades.

2.1 Atitudes coletivas em relação ao trabalho

Os valores coletivos estão presentes na ética do trabalho, nas lendas, nos usos e costumes e na religião, e dão respostas para perguntas eternas, que dizem respeito à finalidade da vida e à importância do trabalho na sociedade, entre muitas outras questões. Quem somos? De onde viemos e para onde vamos? Para que trabalhamos? Algumas das respostas que foram e continuam sendo dadas para essas questões, e que influenciam a motivação e o desempenho, são, por exemplo, as seguintes:³

- O homem é um animal mais apto que outras formas de vida. Sua finalidade é aproveitar a vida, buscar o prazer e evitar as experiências desagradáveis. Este ponto de vista implica visão hedonista e darwinista da sociedade, em que os mais aptos têm o direito de vencer os mais fracos, que devem ser abandonados a sua própria sorte. De fato, a doutrina do darwinismo social, criada no século XVIII, para legitimar a exploração dos trabalhadores na emergente sociedade industrial de então, defende exatamente essa idéia. A doutrina do darwinismo social pressupõe uma relação entre empregados e empregadores em que um lado perde para que o outro possa ganhar. A doutrina da responsabilidade social da empresa e da ética nas relações com os empregados defende um ponto de vista diferente, em que ambos ganham na relação. Sua motivação para trabalhar e, especialmente, suas motivações como administrador, são diferentes caso você acredite em um ou outro ponto de vista.
- “Ganharás o pão com o suor de teu rosto.” Este ponto de vista pressupõe que o trabalho é um castigo. Portanto, o trabalho (que se é obrigado a fazer) opõe-se ao lazer (que se gosta de fazer). A crença no contraste entre a obrigação e o agradável pode fazer algumas pessoas dedicarem menos esforço ao primeiro que ao segundo. Quem acredita na visão do castigo divino tem atitudes desfavoráveis em relação ao trabalho.
- Os homens dividem-se em livres e escravos e o trabalho é próprio dos escravos. A visão do trabalho como atividade degradante passou da sociedade grega para a romana e influenciou a formação de atitudes negativas em relação ao trabalhador. Embora a doutrina social da Igreja e os humanistas tivessem insistido na dignidade do trabalhador, a idéia de uma hierarquia social, baseada nas profissões, é muito forte em certas comunidades. Até hoje ela está presente na sociedade brasileira, a ponto de ter sido necessário criar uma legislação que proibisse a discriminação social na utilização de elevadores. Entre os militares, durante muito

3. GLUECK, William F. *Personnel: diagnostic approach*. Londres : Business Publications, 1974. p. 41-52.

tempo vigorou o mito de que os oficiais são superiores aos soldados, como indica a separação dos refeitórios. Refeitórios diferentes, bem como outros símbolos diferenciadores, são usados também nas empresas para marcar a distinção entre gerentes e trabalhadores operacionais.

- O trabalho duro e sem descanso é necessário para o bem-estar da coletividade e do futuro da nação. Este ponto de vista afeta intensamente a disposição das pessoas para o trabalho, em determinadas situações. Logo depois da Segunda Guerra Mundial, a necessidade de trabalhar duro para recuperar o país tornou-se dominante entre os japoneses. À medida que o Japão tornou-se próspero, as gerações mais novas deixaram de encarar essa premissa com tanta seriedade. No espaço de 40 anos, as atitudes e a motivação sofreram profunda mudança, por causa da conjuntura.

2.2 Importância social das profissões e do desempenho

Devido às necessidades socialmente adquiridas, o que é motivador para os membros de um grupo pode não oferecer qualquer atrativo para os membros de outro. As profissões que fornecem prestígio social oferecem forte apelo para os membros de uma sociedade e podem ser irrelevantes em outras. Esse apelo reflete-se não apenas na busca e rejeição de profissões, como também na intensidade da motivação para o desempenho em cada profissão. No Japão, os japoneses transferiram para os imigrantes certas profissões que para eles deixaram de ser atraentes. Brasileiros e outros latino-americanos descendentes de japoneses, no entanto, sentiam-se suficientemente motivados a viajar à terra de seus ancestrais para ocupar essas posições, trabalhar duro durante alguns anos e fazer uma poupança, para então retornar.

Símbolos, trajes e instrumentos de ofício são muitas vezes exibidos para indicar que o portador alcançou o padrão de realização valorizado pela comunidade. É possível, por exemplo, que a busca de um diploma de curso superior seja tanto determinada pela vocação como pela importância que a sociedade dá a esse símbolo de realização. É o que ocorre na sociedade brasileira, em que a educação universitária somente era acessível a quem pudesse adquiri-la no exterior, e era um caminho seguro para a ascensão social, como o indica a designação de doutor a quem tem um diploma, não importa de que. De outro modo, a formação de nível médio e as profissões artesanais foram desprestigiando-se ao longo do tempo, provocando a escassez e a degradação da qualidade de determinados tipos de mão-de-obra.

2.3 Conjuntura

A mudança tecnológica, a conjuntura econômica e a evolução dos costumes podem contribuir para alterar os valores sociais e a disposição para o trabalho. A partir de 1993, os operários da Volkswagen, na Alemanha, passaram a trabalhar apenas 28 horas por semana, em resposta à crise da indústria automobilística e como contribuição à redução do desemprego. Todos trabalhando menos, há trabalho para mais gente. A necessidade de uma resposta de consenso (entre empresa e empregados) ao problema, produziu uma solução que motivou as pessoas a reduzir sua carga de trabalho e seus rendimentos.

Com a crise econômica do final dos anos 90, as condições de trabalho para os imigrantes pioraram no Japão. Isso mudou a atração que aquele país exercia sobre os descendentes de japoneses, como oportunidade de trabalho.

3 Efeito do grupo de trabalho

O grupo de trabalho representa os fatores sociais em escala menor. O nível de desempenho de alguém que trabalha em grupo, é determinado não apenas por sua competência ou motivação, mas também pelo nível de desempenho que o grupo define como apropriado.

Cada grupo de trabalho cria seus padrões específicos de valores e comportamentos, que estabelecem o que é certo ou errado, e o que seus integrantes devem fazer ou não. Um recém-chegado deve amoldar-se às regras do grupo de trabalho, ou não consegue integrar-se socialmente. Pode até mesmo ser castigado de alguma forma, seja sendo ignorado, ameaçado ou até expulso do grupo.

Tendo estudado o efeito dos dois fatores de Herzberg, da sociedade e do grupo sobre o desempenho individual, este capítulo analisa a seguir o papel do gerente no processo de motivação.

PAPEL DO GERENTE NO PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

O limite do desempenho não é estático e se altera com a aquisição de novos conhecimentos, o aprimoramento das habilidades e a mudança de atitudes e interesses. As modificações no limite do desempenho ocorrem por meio de treinamento, educação, interação social ou da experiência trazida pela passagem do tempo. Essa evolução constante oferece muitas oportunidades a cada pessoa. As oportunidades, no entanto, podem concretizar-se ou não. Uma barreira importante no processo de aprimoramento individual é a situação econômica, que limita o acesso à educação. O historiador da ciência Derek de Solla Price afirmou que al-

guns países são subdesenvolvidos por não poderem formar cientistas. Não formando cientistas, permanecem subdesenvolvidos, num círculo vicioso.⁴ Com outras palavras, Simon Rodriguez, mentor de Bolívar, expressou a mesma idéia:

- O homem não é ignorante porque é pobre, é o contrário o que acontece.

A ação dos gerentes é uma das muitas razões que possibilitam o aproveitamento das potencialidades e o aumento do desempenho. Outros capítulos deste livro, particularmente o próximo, examinam diversas formas de influência dos gerentes sobre o desempenho. Este capítulo analisa uma delas, o chamado *efeito Pigmalião*, uma variante da chamada *profecia auto-realizadora*.⁵

1 Profecia auto-realizadora como processo social

O sociólogo americano Robert K. Merton foi quem primeiro estudou a chamada profecia auto-realizadora: um acontecimento provável torna-se realidade, porque se espera que ele aconteça.

Esse conceito (que não tem nada a ver com a noção popular do *poder do pensamento positivo*) explica que certos eventos possíveis acontecem porque as pessoas acreditam que eles estejam para acontecer. Não é a simples crença das pessoas que faz um evento acontecer. O fator que desencadeia os acontecimentos é o comportamento das pessoas, que se baseia na crença.

O acontecimento analisado por Merton foi a corrida aos bancos, um problema que ocorreu durante a grande recessão dos anos 20. Espalha-se o boato de que um banco está em dificuldades, e seus correntistas apressam-se em retirar seus depósitos. Como consequência, o banco acaba efetivamente falindo. Os brasileiros que presenciaram o Plano Cruzado puderam observar fenômeno idêntico: a falta de mercadorias. Corre a notícia de que vai faltar açúcar e isso acaba por acontecer. Se a maioria dos consumidores vai atrás da mercadoria cuja falta foi anunciada, o produto logo se torna insuficiente e desaparece. Processo semelhante aconteceu com o álcool como combustível de automóveis, que passou por um processo de desmoralização, provocando uma corrida dos proprietários de automóveis para a gasolina. Quando a Bolsa de Valores começa a cair, a tendência é cair cada vez mais, porque os investidores entram em pânico e tentam livrar-se de ativos que parecem desvalorizar-se rapidamente.

4. Ver SOLLÁ PRICE, Derek de. *O desenvolvimento da ciência*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1976.

5. As referências deste capítulo à profecia auto-realizadora, incluindo a descrição do experimento de Rosenthal, foram extraídos do artigo *Pygmalion in management*, de J. Sterling Livingston, publicado na *Harvard Business Review*, p. 81-89, July/Aug. 1969.

A profecia auto-realizadora é a concretização de um evento apenas possível, causado por comportamentos que se baseiam na expectativa de sua ocorrência.

2 Efeito Pigmalião nas relações humanas

A idéia da profecia auto-realizadora baseia-se na lenda de Pigmalião, da mitologia grega, que se apaixonou pela estátua da mulher perfeita que havia esculpido. Vênus deu vida à estátua e transformou em realidade a expectativa de Pigmalião, de que ela fosse uma mulher de verdade. Por causa disso, a profecia auto-realizadora analisada por Merton é também conhecida como efeito Pigmalião.

O efeito Pigmalião é a transformação que se opera numa pessoa, porque uma outra pessoa tem a expectativa de que essa transformação ocorra. Assim como acontece com a profecia auto-realizadora de Merton, não é a simples expectativa que opera a transformação, mas o comportamento baseado nessa expectativa (Figura 12.11).

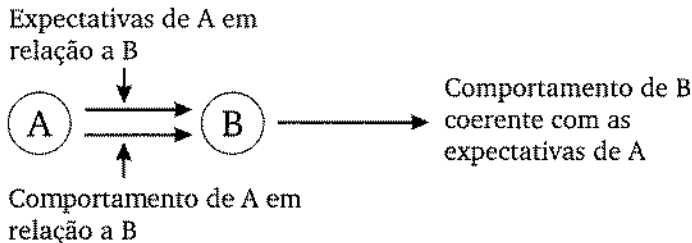


Figura 12.11 Ilustração do efeito Pigmalião.

3 Experimento de Rosenthal

Para submeter esse conceito à prova, inúmeros experimentos foram realizados. Um deles foi realizado por Robert Rosenthal. Ele disse a uma professora de escola primária que metade de seus alunos haviam sido indicados como "intelectualmente promissores" num teste de QI. Ao longo do curso, esses alunos mostrariam um desempenho excepcionalmente elevado.

Os talentos de fato se revelaram. No entanto, os alunos haviam sido escolhidos ao acaso. Nenhum teste havia sido aplicado. A análise do experimento mostrou que a professora havia acreditado na superioridade intelectual daquela metade. Por isso, havia agido de maneira que favorecia seu desenvolvimento. Ela tinha dedicado mais atenção, e dado mais incentivos e informações a esses alunos.

Inconscientemente, ela agira de modo a confirmar a expectativa de que esses alunos eram melhores que os outros, quando na verdade as duas metades eram iguais.

4 Efeito Pigmalião nas organizações

O efeito Pigmalião significa que o desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem em parte da forma como ela é tratada por outros, em particular por aqueles outros que têm sobre ela alguma espécie de ascendência. Esse é o caso de seus chefes. O tratamento recebido do chefe, por sua vez, é produto das expectativas que o chefe tem em relação aos membros de sua equipe, como era o caso da professora em relação aos alunos.

Se a expectativa for elevada, o desempenho tem uma grande probabilidade também de ser elevado. Isso acontece não apenas por causa da simples expectativa, mas por causa do tipo de tratamento em que essa expectativa se transforma.

Analisando os resultados de diversos experimentos que tiveram por finalidade estudar qual é exatamente esse tratamento, Rosenthal e outros chegaram à conclusão de que ele se desdobra em quatro fatores principais:

a. Clima

O *clima do ambiente de trabalho* é a atmosfera psicológica criada pelo gerente. O clima compreende a maneira de falar, tom de voz, expressão corporal e expressão facial. Para o funcionário, o comportamento do gerente pode criar a sensação de cordialidade e interesse, de hostilidade ou de indiferença, tornando o clima mais ou menos favorável. Quanto mais favorável o clima criado pelo gerente, mais forte é a impressão, por parte do funcionário, de que desfruta de sua confiança, e mais abertos estão os canais de comunicação. O funcionário sente-se então mais propenso a responder positivamente a essa confiança, o que contribui para seu desenvolvimento.

b. Informações

Outra maneira pela qual o superior transmite expectativas positivas é pela quantidade de informações que orientam o desempenho do funcionário. O gerente pode ajudar o funcionário a chegar até o objetivo, suprindo-o da maior quantidade possível de dados que o ajudam a cumprir sua tarefa.

c. *Feedback*

O gerente pode ajudar o desenvolvimento do funcionário mantendo-o informado sobre seu desempenho, sobre como ele está realizando suas tarefas. Se a expectativa for elevada, o *feedback* tende a ser freqüente e detalhado. O funcio-

nário é constantemente informado sobre sua situação e o que deve fazer para melhorar seu desempenho.

d. Resultado final

Um gerente Pigmalhão tende a mostrar ao funcionário as recompensas que virão com a realização do objetivo. As recompensas podem ser materiais, como uma promoção, ou intangíveis, como a aquisição de nova habilidade.

A eficácia do efeito Pigmalhão depende apenas em parte da expectativa e do comportamento do gerente em relação ao funcionário, ou, de forma geral, da primeira pessoa em relação à segunda. Também há forças na pessoa influenciada que agem no sentido de concretizar ou decepcionar as expectativas do influenciador. Entre essas forças, são mais importantes as seguintes:

- Motivação intrínseca do funcionário: seus interesses e sua vontade de realizar ou não determinada tarefa.
- Autoconceito: confiança que o funcionário tem em si próprio (elemento primário afetado pelo efeito Pigmalhão).
- Imagem e legitimidade percebida da primeira pessoa: confiança que a segunda pessoa tem em que a primeira será capaz de operar alguma espécie de transformação positiva.

SISTEMAS MOTIVACIONAIS

Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras.

Esta parte do Capítulo 12 analisa alguns elementos mais comuns dos sistemas motivacionais: enriquecimento do trabalho, autogestão nos grupos de trabalho, programas de incentivos e remuneração por resultados.

1 Enriquecimento de trabalho

Quanto mais dividido o trabalho, mais especializado se torna o trabalhador. Quanto mais especializado, menos qualificado e mais alienado. Numa situação de extrema especialização, a pessoa desempenha uma ou poucas tarefas, que restrin-

gem sua capacidade de tomar decisões e limitam o uso do intelecto. Conseqüentemente, essas tarefas minimalistas desqualificam-na para o uso de outras aptidões.

O parcelamento (ou divisão) extremo do trabalho pode ser encontrado em grande número de ocupações operacionais, exigindo dos ocupantes de cargos não mais que umas poucas habilidades motoras e quase nenhuma aptidão intelectual. As ocupações que envolvem uma dose considerável de exercício do poder de decisão, ou que requerem a aplicação de aptidões intelectuais, têm uma carga maior de fatores motivacionais. Os fatores motivacionais aparecem, com maior frequência, no trabalho de gerentes, técnicos, cientistas, artistas e artesãos. Um apertador de parafusos numa linha de montagem, ou o caixa de supermercado, são tão especializados quanto o músico numa orquestra, mas as aptidões envolvidas no trabalho dos dois primeiros são muito diferentes das que o músico deve exercitar.

Uma questão importante para a administração é a seguinte: é possível fazer o trabalho do apertador de parafusos e o do caixa de supermercado ficar semelhante ao de um músico ou gerente? É possível equiparar entre profissões aparentemente tão diferentes, o uso de aptidões e o exercício do poder de decisão?

De acordo com a teoria dos dois fatores, a resposta é sim. A técnica que possibilita essa equiparação chama-se *enriquecimento do trabalho* (ou *enriquecimento de cargos*). A técnica do enriquecimento do trabalho consiste em introduzir fatores motivacionais em cargos que não os têm, devido à divisão extrema do trabalho.

Na aplicação dessa técnica, há dois procedimentos principais:

- a. Aumenta-se a quantidade de tarefas de um cargo – ampliando seu conteúdo (ou escopo).
- b. Incorporam-se fatores como desafio, responsabilidade, decisão e possibilidade de progresso no cargo.

Algumas técnicas de enriquecimento do trabalho são as seguintes:

- Rodízio de cargos: os funcionários são transferidos periodicamente de um cargo para outro, em certos períodos, como forma de ampliar sua experiência e adquirir novas habilidades.
- Treinamento e desenvolvimento, para aprimorar aptidões, inclusive aquelas que não estão diretamente relacionadas com o cargo.
- Participação em comissões, equipes de projetos e outros grupos semelhantes.
- Participação em grupos de aprimoramento de processos, implantação de programas da qualidade e solução de problemas.

- Autocontrole: o funcionário é responsável pelo controle da qualidade de seu próprio trabalho.
- Auto-avaliação: o funcionário é responsável pela avaliação de seu próprio desempenho.
- Participação em programas de seleção e orientação de estagiários e recém-admitidos.

2 Autogestão dos grupos de trabalho

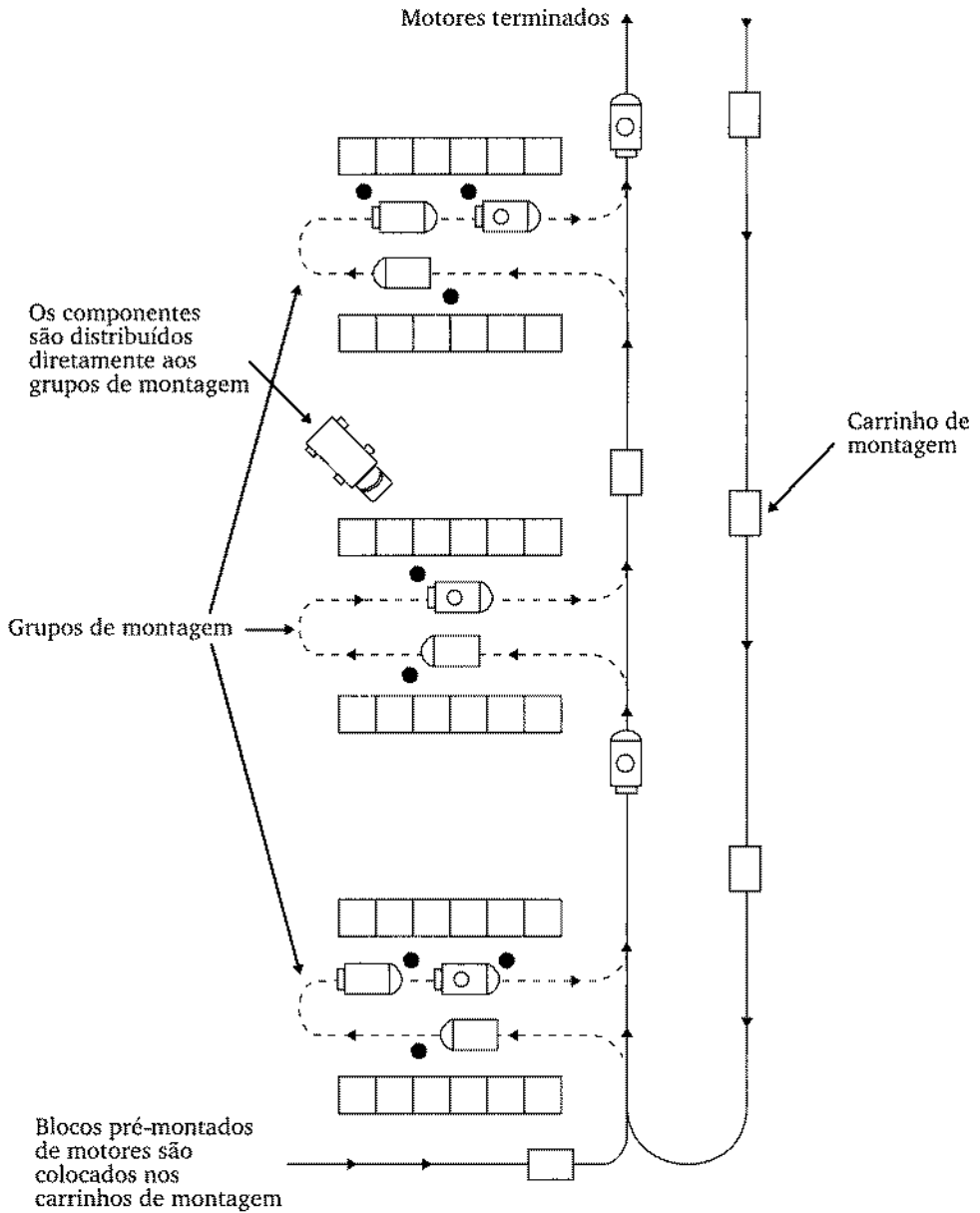
Outra prática administrativa relacionada com a teoria dos dois fatores é a autogestão dos grupos de trabalho. Há várias contribuições para essa tendência. As duas principais são os grupos autônomos de trabalho (modelo Volvo de produção) e os grupos autogeridos (modelo Toyota de produção).

2.1 Grupos autônomos de trabalho

Uma das principais formas de autogestão nasceu por influência do movimento sindical europeu. É o grupo autônomo de trabalho (ou grupo paralelo de trabalho). O princípio do grupo autônomo de trabalho consiste em substituir a linha de montagem (na qual o operário trabalha individualmente) por grupos. Cada grupo é responsável pela fabricação de parte significativa do produto final. Dentro de cada grupo, os trabalhadores têm autonomia para decidir quem faz qual tarefa. Os trabalhadores também podem movimentar-se de um grupo para outro (Figura 12.12).

Esse modelo de organização do trabalho operacional foi posto em prática, originalmente, na Volvo sueca. Por isso, é chamado de modelo Volvo de produção.

“Ao efetuar uma pesquisa entre os trabalhadores de suas fábricas de veículos, no final dos anos 60, a direção da Volvo, na Suécia, chegou a uma surpreendente constatação: a grande maioria dos empregados era imigrante, já que poucos suecos se mostravam dispostos a enfrentar a monotonia e o desgaste de sua linha de montagem. De quebra, outro problema: a taxa de absenteísmo atingia a preocupante marca de 20%. A reação foi imediata. Partindo da premissa de que se os operários tivessem a possibilidade de trabalhar mais criativamente, assumindo mais responsabilidade no processo produtivo, a situação seria revertida, a Volvo decidiu partir para uma experiência até hoje considerada revolucionária: simplesmente projetou uma nova fábrica de automóveis em Kalmar, no sul da Suécia, inaugurada em 1971, sem a linha de montagem tradicional. O *layout* da fábrica também mudou: uma série de



Fonte: AGURÉN, Stéfan, EDGREN, Jan. *New factories*. Stockholm : Swedish Employers' Confederation, 1980. p. 19.

Figura 12.12 Montagem de motores à gasolina numa fábrica da SAAB-Scania, na Suécia. O diagrama mostra o processo de trabalho em três grupos paralelos.

galpões hexagonais permite a produção inteira ou de partes substanciais dos veículos em 'estações', através de grupos autônomos de trabalhadores, que não têm posições ou funções definidas. A relação homens/hora necessária para construir um carro caiu em 20%" (*Negócios em Exame*, 25-8-82, p. 30).

2.2 Grupos autogeridos

Ao mesmo tempo que os suecos, os japoneses e, depois deles, outros fabricantes faziam experiências para adotar modelos de organização do trabalho operacional diferentes daquele proposto por Henry Ford. O modelo japonês da autogestão foi concebido não como ferramenta para a satisfação do trabalhador, mas como estratégia de redução de custos. Para diminuir os custos com a mão-de-obra, Taiichi Ohno, a partir do final dos anos 50, agrupou os operários da Toyota em equipes, com um líder em lugar de um supervisor. As equipes receberam um conjunto de tarefas de montagem e a missão de trabalhar coletivamente de modo a executá-las da melhor maneira possível. O líder deveria trabalhar junto com o grupo e coordená-lo, substituindo qualquer trabalhador que faltasse. Em seguida, esses grupos receberam tarefas simples de manutenção de seus próprios equipamentos, consertos de pequenas ferramentas e controle de qualidade.

Essa idéia serviu de modelo para outras iniciativas que tinham o objetivo de tornar o trabalhador responsável por seu próprio trabalho. Uma delas, que foi muito divulgada, é a fábrica do automóvel Saturn, da General Motors, implantada no início dos anos 90. Essa fábrica e o automóvel foram concebidos, desde o início, para ser uma experiência com a aplicação dos métodos japoneses a uma empresa tradicional.

Na linha de montagem, equipes autogeridas realizam as operações de acabamento do veículo. Essas equipes, chamadas unidades de trabalho, têm autonomia para realizar as tarefas de montagem e para decidir sobre outros aspectos de suas operações, como compras de materiais, organização de escalas de férias e divisão de trabalho entre seus integrantes.

A idéia básica da autogestão dos grupos de trabalho, nos anos 90, passou a ser aplicada a inúmeros problemas de organização, tanto em atividades de fábrica quanto de escritório.

3 Programas de incentivos

Os programas de incentivos têm o objetivo de estimular ou premiar o desempenho. Os programas de incentivos são um ramo de negócios que se desenvolveu bastante no século XX, mas a idéia de incentivo é muito antiga. Na Grécia helênica, os vencedores dos jogos olímpicos recebiam coroas de louros e subiam no pódio;

às vezes, eram homenageados com bustos e poemas. Essas homenagens do passado tinham um valor simbólico, assim como ainda são simbólicos alguns incentivos da atualidade. A grande maioria dos incentivos, no entanto, tem natureza de recompensa ou estímulo material.

Os incentivos representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. É estimulante para muitos perseguir um incentivo em competição com outros ou consigo mesmo, em busca de reconhecimento ou auto-realização. "Não estou tentando vencer os outros; estou tentando vencer a mim mesmo", disse uma vez um campeão, quando lhe perguntaram qual sua razão para concorrer. Há muitas evidências de que correr atrás da coroa de louros faz parte da natureza humana. Muitas pessoas estão dispostas a fazê-lo pela satisfação intrínseca de ganhar o prêmio e mostrá-lo à multidão, ou pela simples satisfação de concorrer; e muitas outras estão dispostas a aplaudir, admirar e recompensar o vencedor. Reconhecimento e auto-estima são necessidades importantes para qualquer pessoa. Os programas de incentivos reconhecem e procuram atender a essas necessidades.

Os programas de incentivos estão normalmente associados a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento do desempenho das pessoas e da empresa. Há quatro categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadorias e viagens.

3.1 Programas de reconhecimento

Os programas de reconhecimento são semelhantes às honrarias militares e artísticas, como a Ordem do Cruzeiro do Sul ou o Oscar do Melhor Ator. Associações profissionais e entidades de classe costumam fazer uso desses programas, premiando o Executivo Financeiro do Ano ou o Operário-padrão, ou então oferecendo prêmios como o Top de Marketing ou o Leão de Prata para filmes publicitários. Os programas de reconhecimento estabelecem premiações de natureza psicológica ou social, recompensando de alguma forma os vencedores. Os Funcionários do Mês têm suas fotos colocadas nas paredes, para que os colegas e clientes possam vê-los, em muitas empresas.

A vantagem dos programas de reconhecimento é a possibilidade de serem combinados com outras modalidades de incentivos. Por exemplo, pode-se oferecer uma viagem de incentivo ao campeão e um prêmio mais modesto ao segundo colocado. A grande desvantagem é a possibilidade de colocar apenas uma medalha no peito do vencedor, quando ele poderia estar desejando uma recompensa material.

3.2 Incentivos monetários

A premiação em dinheiro é a mais simples que uma empresa pode usar. É também muito tradicional e largamente usada: comissões de vendas, bonificações por peças produzidas, participação nos lucros e prêmios por sugestões são apenas alguns dos inúmeros exemplos que essa modalidade de premiação oferece. O dinheiro é fácil de manejar; é algo de que todos precisam e tem a vantagem de que o ganhador pode escolher o que fazer com ele.

Os incentivos monetários também podem ser combinados com outras modalidades de premiação. Pode-se oferecê-los em ocasiões especiais, como um salário extra pela realização de uma meta de desempenho.

3.3 Mercadorias

A utilização de mercadorias como premiação também é muito comum e representa o dinheiro transformado em algo material, como uma caneta, relógio ou até mesmo um automóvel. A mercadoria tem apelo diferente do dinheiro. Os concorrentes sabem que o ganhador irá levar para casa um prêmio que pode ser visto e admirado. Dessa forma, se não dá a sensação de glória dos programas de reconhecimento, o presente material pode ser exibido.

Também é possível distribuir mercadorias de valores variados, para recompensar as diferenças de realização: um carro para o primeiro colocado, uma moto para o segundo, um videocassete para o terceiro e assim por diante. A premiação por meio de mercadorias tem a vantagem de oferecer apelo até mesmo para os últimos colocados.

Em vez de entregar mercadorias diretamente, pode-se usar cupons de valores diversificados, que o funcionário pode acumular para gastar de acordo com sua conveniência. Os funcionários vencedores recebem os cupons que permitem o livre acesso a produtos e serviços, oferecidos em redes de estabelecimentos conveniados, pelas empresas especializadas em gerenciamento de programas de incentivos.

3.4 Viagens

As viagens de incentivo representam a maneira mais dispendiosa de premiar o desempenho. No entanto, as viagens certamente são o que há de mais atraente para muitas pessoas. Não há prêmio que se compare ao clima de fantasia e romance que cerca uma viagem de lazer à Amazônia, ao Caribe ou à Disneyworld. As viagens de incentivos são extremamente comuns nos Estados Unidos e na Europa. As viagens também podem ser combinadas com outros prêmios. Ao primeiro

colocado de um concurso de vendas, pode-se oferecer uma viagem a título de Grande Prêmio.

As viagens envolvem uma logística complicada: companhia aérea, hotéis, deslocamentos, passeios, passaportes. No entanto, suas vantagens suplantam esses inconvenientes e, além disso, há companhias especializadas que resolvem facilmente todos esses problemas.

EFICÁCIA DOS SISTEMAS MOTIVACIONAIS

Cada empresa tem para oferecer a seus funcionários um conjunto de incentivos, o ambiente de trabalho e o conteúdo das tarefas em si, que se juntam para formar seu sistema motivacional. Qual é a eficácia e o efeito desses elementos sobre a motivação?

Pensando em aplicar a teoria dos dois fatores, um gerente poderia imaginar:

- *Para conseguir os níveis mais altos de desempenho, devo oferecer aos empregados todas as vantagens materiais possíveis, como residência, alimentação e benefícios. Paralelamente, devo oferecer-lhes a oportunidade de exercer suas melhores aptidões, e assim eles sentir-se-ão motivados e trabalharão bem. Para garantir que nada faíhe, acrescentarei também alguns incentivos, como recompensas pelo desempenho.*

O resultado que esse gerente conseguirá depende de os incentivos oferecidos estarem sintonizados com os motivos internos dos trabalhadores. Qualquer estímulo pode funcionar, desde que compatível com as necessidades, interesses e aptidões da pessoa a quem é oferecido (Figura 12.13). Dessa forma, o principal efeito que empresta maior ou menor força a determinado fator de motivação ou satisfação vem da própria pessoa.

Há duas idéias interligadas a respeito do comportamento humano que ajudam a entender a relação entre os motivos internos e os externos: a percepção e a teoria das expectativas.

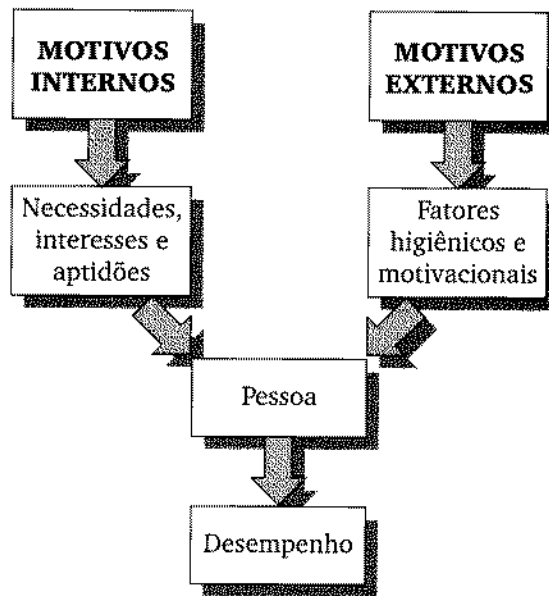


Figura 12.13 Ação dos motivos internos e externos sobre a pessoa.

1 Percepção

A percepção pode ser definida como um processo de aquisição e interpretação de informações. Uma pessoa faminta vê a comida de forma diferente de uma outra satisfeita. A fome altera psicologicamente as propriedades intrínsecas do estímulo, emprestando-lhe um significado particular. Por isso, é importante distinguir o estímulo propriamente dito das propriedades que ele apresenta para a pessoa – o efeito que provoca. Esse efeito é a percepção: a maneira como o estímulo é visto e interpretado.

A percepção resulta de todos os fatores anteriormente analisados: a sociedade, o grupo e a própria pessoa. Cada um deles exerce uma influência particular, para que um dado estímulo seja percebido de maneira peculiar por uma pessoa. Para exemplificar esse ponto, basta lembrar que certos produtos são desejados não por sua utilidade intrínseca, mas por emprestarem identidade social a seus possuidores. É o caso especialmente do vestuário. Jovens e executivos, entre outros grupos, têm vestuário próprio, com o qual se diferenciam socialmente. Uma parte da renda de muitas pessoas é destinada ao consumo de produtos que criam essa sensação simultânea de igualdade dentro de um grupo e diferenciação em relação a outros.

Como a percepção influencia o efeito dos estímulos e tem um papel importante no comportamento humano, é interessante para os administradores estu-

dá-la dentro do contexto da motivação. A percepção afeta a motivação por meio de três processos específicos: significado, seleção e adaptação.

1.1 Significado

Significado é o processo exemplificado pelo vestuário. O estímulo tem maior ou menor apelo conforme seu significado para a pessoa a quem é oferecido. O significado depende de vários fatores. Estado de saciedade ou carência, importância social e valores da pessoa são os principais. Para uma pessoa com grande necessidade de realização, a oferta de uma promoção a gerente pode ser muito atraente. Para outra, com vocação técnica mais forte, a mesma oportunidade pode ser percebida de maneira desfavorável.

1.2 Seleção

Outra característica da percepção é o fato de ser seletiva. Da grande variedade de informações e estímulos que o ambiente oferece, apenas uma pequena parte prende a atenção. A percepção seletiva é influenciada pelo significado.

1.3 Adaptação

A percepção passa por um processo de adaptação. É a adaptação sensitiva. Quando uma pessoa é submetida durante muito tempo a um mesmo estímulo, sua sensibilidade pode reduzir-se. A pessoa, então, perde a capacidade de percebê-lo. O operador de um painel, por exemplo, pode acostumar-se e tornar-se inconsciente de variações no movimento da máquina. Um incentivo pode perder sua força motivacional, porque a pessoa acostumou-se a ele.

2 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional. Há diversas teorias a respeito do papel das expectativas na motivação. Todas elas retratam a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Em essência, a teoria da expectativa estabelece que:

- O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz.
- O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa.

- Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.⁶

Essa teoria pode ser facilmente exemplificada pelo estudante que pretende entrar na Universidade (a recompensa) e para isso precisa passar pelo vestibular (o desempenho). Para passar pelo vestibular, é preciso fazer um programa de estudo intensivo (o esforço). A teoria da expectativa, portanto, procura explicar a cadeia de causas e efeitos que vai desde o esforço inicial até a recompensa final. Os componentes principais da teoria da expectativa são três:

2.1 Valor da recompensa

O valor ou importância da recompensa é relativo e depende de cada pessoa. Para alguém, entrar na universidade pode ser uma recompensa muito atraente. Para outra pessoa, a recompensa desejada pode ser a compra de um bem. Para outra, ainda, pode ser um aumento no salário. A importância da recompensa é influenciada pela percepção, porque depende da satisfação associada a sua obtenção. A recompensa representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial. Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que por sua vez requerem grande esforço para ser alcançados. Para analisar esse elemento da teoria da expectativa, deve-se perguntar:

- *Qual é o valor ou importância da recompensa?*

2.2 Desempenho e recompensa

O segundo elemento importante na teoria da expectativa é a crença de que o desempenho permite alcançar a recompensa. Se a recompensa é entrar na universidade, é preciso passar no vestibular. Se a recompensa é aumento salarial, é preciso alcançar uma promoção. Se a recompensa é comprar um carro, é preciso ganhar dinheiro. Passar no vestibular, alcançar a promoção ou ganhar dinheiro são os instrumentos que permitem alcançar as recompensas desejadas. O desempenho, desse modo, é instrumento para a obtenção das recompensas. Para analisar esse elemento da teoria da expectativa, é preciso perguntar:

- *O desempenho previsto permite alcançar a recompensa?*

6. Esta discussão da teoria da expectativa baseia-se na teoria de VROOM, Victor. Ver, desse autor, *Work and motivation*. New York : John Wiley, 1964.

2.3 Esforço e desempenho

Se o desempenho esperado é passar no vestibular, é preciso estudar. Se se pretende alcançar a promoção, é preciso trabalhar, e assim por diante. Para analisar essa parte da teoria da expectativa, é preciso perguntar:

- *O esforço vai produzir o desempenho necessário para que a recompensa seja alcançada?*

A teoria da expectativa liga o esforço ao desempenho e este à recompensa. De acordo com essa teoria, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas.

No próximo capítulo, será estudado o processo social da liderança, que está intimamente ligado ao da motivação.

ESTUDO DE CASO: O QUE DEU ERRADO?

A empresa em que trabalho é um conglomerado fabricante de celulose e papel. Nossa matéria-prima vem de grandes florestas artificiais, que fornecem um suprimento de certas espécies de madeira às várias fábricas do grupo. Essas áreas florestais precisam estar constantemente sendo renovadas, com um horizonte de tempo bastante longo – a árvore que está sendo cortada hoje foi plantada cerca de 15 anos atrás.

As áreas de reflorestamento exigem muitos cuidados. Um deles é a limpeza periódica em volta das mudas, removendo a vegetação concorrente que ali nasce, para que o crescimento das árvores não fique prejudicado.

Há pouco tempo, tivemos que fazer a limpeza de uma área de reflorestamento, recém-implantada num Estado do sul do Brasil. Para essa tarefa, recrutamos pessoal da periferia de uma grande cidade da região, por meio de empreiteiros de mão-de-obra temporária, chamados “gatos”. Esses empreiteiros recrutam o pessoal, em geral desempregados, e o levam para o local de trabalho, apanhando-o no fim do dia. Nesse sistema, fazemos o pagamento diretamente aos trabalhadores, e o empreiteiro recebe uma porcentagem sobre o total dos ganhos de “seu pessoal”.

Desta vez, estabelecemos tarefa e pagamento diários e fixos para os trabalhadores. Eles deveriam limpar 100 pés (mudas) por dia, ganhando para isso um pagamento que aqui designarei de \$ 100.

Com esse sistema, o trabalhador não tinha necessidade de trabalhar 8 horas por dia para ganhar seus \$ 100. Os 100 pés poderiam ser cuidados em 6 ou até menos horas por dia, o que, efetivamente, começou a ocorrer.

Pensando em aproveitar melhor o dia de trabalho, eu e meus colegas fizemos uma modificação no sistema de pagamento.

Em primeiro lugar, aumentamos o pagamento de \$ 100 para \$ 120, pela mesma quantidade de mudas. Em segundo lugar, estabelecemos um prêmio de produtividade. O número de mudas cuidadas que superasse as primeiras 100, corresponderia a um pagamento adicional.

Pensamos, assim, que os trabalhadores cuidariam, em média, de 100 mudas em 6 horas, ganhando \$ 120, e trabalhariam mais umas duas horas, cuidando, aproximadamente, de mais 20 mudas para ganhar o prêmio de produtividade.

Sabem o que aconteceu? Eles passaram a trabalhar o suficiente para ganhar os mesmos \$ 100 que ganhavam antes, ou seja, um número menor de horas, cuidando, conseqüentemente, de menos mudas.

Estávamos pagando, então, \$ 100 pela limpeza de apenas 80 pés.

Questões

1. Por que os trabalhadores não se deixaram motivar pelo pagamento adicional?
2. Qual deveria ter sido o estímulo oferecido, para obter o aumento desejado de produtividade?
3. No lugar do personagem que está fazendo a narrativa, o que você teria feito? O que você pretende fazer em seguida?

MINICASO: FIAT TENTA MOTIVAR FUNCIONÁRIOS⁷

Outubro de 1998. A Fiat Automóveis está sendo atingida pela retração do mercado. Sua fábrica sofreu 6 paralisações neste ano. Sua produção teve queda de 20%. Suas vendas, redução de 15%. Apesar de tudo, a empresa tem evitado dispensas e lança um programa para elevar o moral de seu pessoal. Os investimentos estão sendo mantidos e a empresa quer continuar buscando a liderança do mercado automobilístico brasileiro, que acredita voltará a crescer depois da recessão. Para isso, precisa manter-se competitiva e preparar-se para a retomada.

Ao chegar para o trabalho numa segunda-feira, os funcionários da empresa ou das prestadoras de serviços são recebidos pelos chefes, gerentes e diretores, todos vestindo uma camisa branca com a palavra Expert estampada no peito. Cada funcionário receberá uma camiseta igual, um bloco de anotações e um manual de instruções do novo programa de excelência e produtividade.

7. Adaptado de *Gazeta Mercantil*, matéria de Pedro Lobato, 5 out. 1998, p. C-8.

O programa Expert pretende motivar os funcionários de todos os níveis para que apresentem sugestões e participem diretamente do monitoramento de projetos de melhoria do desempenho. Durante a fase de preparação do programa, surgiram cerca de 600 sugestões, que foram transformadas em projetos. Os projetos foram agrupados em 6 áreas: qualidade, redução de custos do produto e de processos, conquista de clientes, desburocratização e simplificação. Um exemplo é o projeto que tem como objetivo eliminar relatórios e informações inúteis, com o objetivo de reduzir em até 50% os papéis em toda a empresa. As pessoas demonstram interesse em participar, desde que como tripulantes, não como passageiros.

Em quais conceitos de motivação se sustenta o programa da Fiat? Qual seu prognóstico sobre o grau de sucesso desse programa?

EXERCÍCIO: QUAIS SÃO SUAS MOTIVAÇÕES?

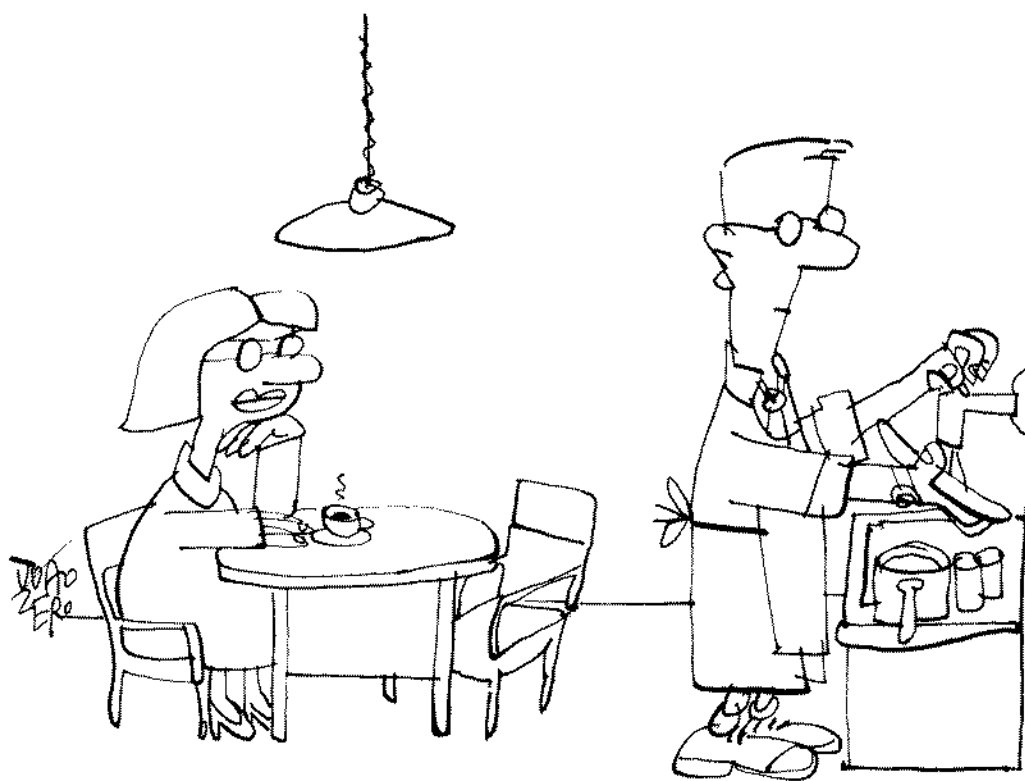
Faça um círculo ao redor do número que melhor exprime sua opinião. Responda pensando em seu trabalho atual e sua experiência.

	DISCORDO		CONCORDO		
	1	2	3	4	5
1. Sempre tento melhorar meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
2. Gosto de concorrer e vencer.	1	2	3	4	5
3. Estou sempre conversando a respeito de assuntos que não são do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Gosto de enfrentar desafios.	1	2	3	4	5
5. Gosto de assumir responsabilidades.	1	2	3	4	5
6. Para mim, é importante ser apreciado por outras pessoas.	1	2	3	4	5
7. Gosto de saber como está meu desempenho quando trabalho.	1	2	3	4	5
8. Costumo enfrentar as pessoas que fazem coisas das quais não gosto.	1	2	3	4	5
9. Tenho a tendência de ficar amigo das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
10. Gosto de definir e realizar objetivos factíveis.	1	2	3	4	5
11. Gosto de influenciar outras pessoas para que façam as coisas de meu modo.	1	2	3	4	5
12. Gosto de pertencer a grupos e organizações.	1	2	3	4	5
13. Para mim, é motivo de satisfação terminar uma tarefa difícil.	1	2	3	4	5
14. Estou sempre me esforçando para controlar minha vida e o que pode afetá-la.	1	2	3	4	5
15. Gosto mais de trabalhar com outros do que sozinho.	1	2	3	4	5

Transfira agora os números que você assinalou para a tabela abaixo. A soma em cada coluna (entre 5 e 25) indica a distribuição de suas ênfases entre três tipos de motivações: realização, poder e associação.

REALIZAÇÃO	PODER	ASSOCIAÇÃO
1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.
10.	11.	12.
13.	14.	15.

LIDERANÇA



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA	Explicar o papel do líder, dos liderados e da meta no processo social da liderança.
BASES DA AUTORIDADE	Situar a capacidade pessoal de influenciar dentro das bases do processo de dominação-obediência.
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER	Explicar o papel dos traços de personalidade, da motivação e das habilidades no desempenho do líder.
USO DA AUTORIDADE	Explicar os conceitos de autocracia, democracia e liberalismo.
ESTILOS DE LIDERANÇA	Explicar a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para a pessoa.
LIDERANÇA SITUACIONAL	Descrever os fatores situacionais que determinam a eficácia da liderança.
ALÉM DA LIDERANÇA	Apresentar a teoria de que a liderança pode ser substituída por condições das pessoas e das organizações.
ESTUDO DE CASO: COOPERMAMBRINI MINICASO: AS DÚVIDAS DE MARIA HELENA EXERCÍCIO: QUAL SEU ESTILO DE LIDERANÇA?	

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é analisar o processo social da liderança, por meio do qual algumas pessoas influenciam o comportamento de outras, e as características pessoais dos líderes.

É mais fácil apontar alguém que tem liderança, do que definir a liderança. Não apenas é difícil definir liderança, como também o conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação. O Papa, por exemplo, tem liderança. No entanto, qual a base de sua liderança: a pessoa, a posição que ele ocupa ou a instituição que ele simboliza?

O Papa, seja ele quem for, e pessoas como Churchill, Kennedy, Hitler, Moisés, Patton, Napoleão, Mandela e outros com o mesmo papel são os grandes líderes, que influenciam muitas pessoas em momentos decisivos da História, como guerras, conflitos, revoluções e transformações de larga escala na sociedade.

Pense agora em pessoas que você conhece e nas quais reconhece a capacidade de liderança. Pode ser o estudante que organizou os colegas para a formatura, o presidente do centro acadêmico ou um cidadão que liderou os vizinhos para fazer uma reivindicação à Prefeitura. Procure agora responder às seguintes perguntas:

- O líder que você conhece tinha seguidores por causa de suas qualidades pessoais ou porque os seguidores estavam interessados em sua proposta?
- Há alguma semelhança entre os grandes líderes e o líder que você conhece?
- A liderança nasce com a pessoa ou se desenvolve por causa das situações que ela enfrenta?
- Todos têm a capacidade de liderar em estado latente ou ela é exclusiva de alguns?
- Pode-se treinar alguém para ser líder?

Nenhuma dessas questões tem respostas definitivas. Todas, e muitas outras semelhantes, evidenciam as principais questões no estudo da liderança. A liderança desempenha um papel importante nas organizações. Por causa dessa importância, todos os estudantes e praticantes da administração devem estudar essas questões, a fim de compreender o processo social da liderança e as características pessoais que ele envolve.

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Há muitas definições de liderança. A explicação mais simples diz que a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc. (Figura 13.1). Em certos casos, é um grupo que influencia outros grupos, como acontece com os conselhos de acionistas das sociedades anônimas, os conselhos curadores das fundações ou os comitês diretivos das associações. Dentro de cada um desses grupos, independentemente da posição formal de seus membros, pode haver maior influência de um ou alguns, em função de competência técnica ou alianças com colegas.



Figura 13.1 A e B podem ser indivíduos ou grupos.

Essa é a definição da liderança como processo social – como relação entre pessoas. Nessa relação, há um líder (ou grupo de líderes) e seguidores. É a natureza da liderança que está sendo definida, não as qualidades do líder ou as motivações dos liderados.

Eis outras definições:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.¹

A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores.²

Liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.³

1. PRENTICE, W. H. C. Understanding leadership. *Harvard Business Review* (16.511), Sept./Oct. 1961.
2. PHILLIPS, Donald T. *Lincoln on leadership*. New York : Warner Books, 1992. p. 3.
3. JAGO, Arthur. Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, v. 28, nº 3, Mar. 1982.

Muitas definições parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, a liderança muitas vezes parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras. Certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais.

No entanto, a liderança, segundo Douglas McGregor, não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados, (3) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.⁴

O estudo da liderança exige a análise de pelo menos três elementos: as motivações dos liderados, a natureza da tarefa ou missão e a figura do líder (Figura 13.2).



Figura 13.2 Três componentes do processo da liderança.

1 Motivações dos liderados

Que motivos levam um grupo a se deixar influenciar por um líder? Segundo Petracca, líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão. O mesmo autor apresenta uma definição de líder em que as motivações dos liderados estão evidentes nessa relação de mútua dependência:

Líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.⁵

4. MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960. p. 179-189.

5. PETRACCA, Orazio M. Liderança. In: BOBBIO, Norberto et al. *Dicionário de política*. Editora Universidade de Brasília, 1992. p. 713.

1.1 Tipos de liderados

Segundo o mesmo autor, há dois tipos de liderados: os fiéis, que se envolvem por razões de caráter moral, e os mercenários, que atuam por motivos de interesse. No entanto, a relação entre o líder e os seguidores tem a mesma natureza nos dois casos. O líder pode influenciar ou dirigir as ações de seus liderados unicamente na medida em que distribui vantagens. As relações de fundo moral também configuram vantagens para os liderados. Se os mercenários exigem recompensas materiais, como pagamento, os fiéis impõem obrigações. Pelo menos, o líder tem a obrigação de servir a causa e agir conforme o modelo de seus ideais. A distinção entre as recompensas materiais e as recompensas morais cria dois tipos de líderes. São, respectivamente, o líder transacional e o líder transformador (ou transformacional), que este capítulo analisa adiante. Em qualquer caso, sempre há uma troca, entre as motivações dos liderados, e o papel de utilidade social que o líder representa. A liderança sempre é uma relação de transação.

Os grandes líderes citados na introdução deste capítulo personificaram a capacidade de resolver problemas que afetavam grande número de seguidores da categoria dos fiéis:

- Churchill e os ingleses na guerra contra a Alemanha.
- Kennedy e os americanos (e o “mundo livre”) contra os comunistas, a pobreza e a segregação racial.
- Hitler e os alemães contra o resto do mundo.
- Moisés e os hebreus contra a escravidão e em busca da Terra Prometida.
- Patton e seus soldados contra os alemães.
- Napoleão e os franceses em busca da grandeza.
- Mandela e os sul-africanos contra o *apartheid*.

A mesma relação entre o líder e a motivação dos liderados está presente quando você escolhe um candidato para votar, ou aceita que um colega seu organize a formatura ou assuma a liderança da classe. Provavelmente, os grandes líderes e os líderes do dia-a-dia são iguais. O que muda, de um para outro, é a importância da missão para os liderados e a quantidade de liderados.

Muitos fatores, do lado dos liderados, determinam o processo da liderança e o comportamento esperado do líder. Por exemplo:

- A maturidade, a capacidade de autogoverno e a igualdade entre os membros de um grupo podem tornar desnecessários os líderes, que assumem o papel não de condutores, mas de coordenadores.
- A expectativa dos liderados pode fazer do líder uma ferramenta social. O líder torna-se muito mais um instrumento do grupo do que o contrário.

1.2 Tipos de líder com base na relação com os liderados

Com base na relação entre líder e liderados, três tipos diferentes de liderança podem ser identificados:

- Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande idéia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, a concretize.
- Os líderes que interpretam as multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.
- Os líderes que representam as multidões limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.⁶

A Figura 13.3 sintetiza esses aspectos da relação líder/liderados.

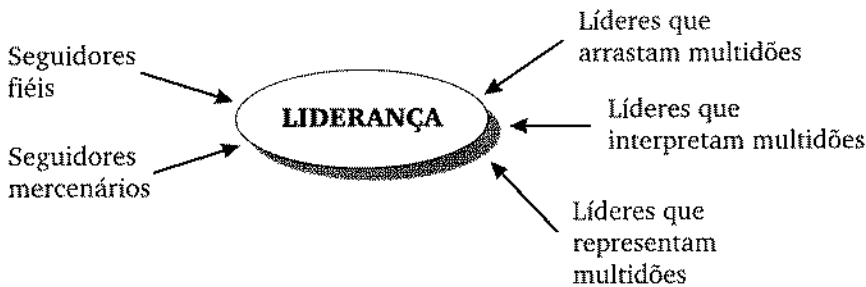


Figura 13.3 Tipos de líderes e liderados.

1.3 Consentimento

Um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente. Aparentemente, a idéia do consentimento exclui a influência dos tipos coercitivo e manipulativo. No entanto, certos grupos baseiam-se na aceitação de um líder que é pessoalmente autoritário ou personifica valores autoritários. Além disso, é difícil dizer se o consentimento é produto das convicções dos liderados ou das habilidades de persuasão do líder.

6. PETRACCA, Orazio M. Op. cit.

2 Tarefa ou missão

O que liga o líder aos seguidores é a tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade. Segundo William Safire, os líderes potenciais perguntam:

- *Para onde quero levar esta empresa (ou grupo, exército, cidade ou nação)?
Como realizo meu plano de sair do aqui e agora para o até lá e depois?*

Apenas com um plano, objetivo ou idéia o líder potencial torna-se um líder de verdade. A primeira regra no processo de tornar-se um líder é focalizar o desafio. O desafio pode ser uma crise, problema crônico ou senso de desgoverno. O desafio precisa ser enfrentado com uma solução, sonho ou o mundo novo que o líder tem em mente.⁷

A missão pode situar-se num contexto social ou organizacional. Exemplo de contexto social é a tarefa de organizar a formatura de uma turma de estudantes. Não há relação de chefia nesse caso, apenas a aceitação da influência de uma pessoa ou grupo (a comissão de formatura) para realizar uma tarefa temporária. Exemplo de missão realizada num contexto organizacional é a implantação de um sistema ou a mudança da estrutura de uma empresa. No contexto organizacional, interferem relações de emprego e chefia. Por causa disso, é usual distinguir os líderes dos chefes ou gerentes. No entanto, a realização das missões em contextos organizacionais pode exigir o mesmo tipo de consentimento dos liderados (e habilidades de liderança por parte do chefe) do contexto social.

Com base no tipo de recompensa que os seguidores recebem ou esperam, é possível distinguir três tipos de missão: moral, calculista e alienatória (Figura 13.4).

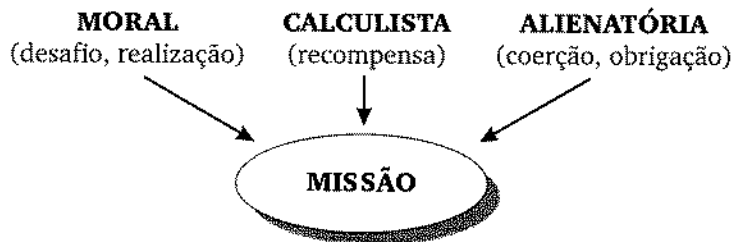


Figura 13.4 Três tipos de missão.

7. SAFIRE, William. *Leadership*. New York : Fireside Book, 1990. p. 13.

2.1 *Missão de conteúdo moral*

A idéia de que o líder propõe um desafio vai ao encontro dos exemplos de grandes líderes citados. O desafio também está presente em propostas não tão ambiciosas como aquelas. Mais uma vez, os líderes do dia-a-dia também são pessoas que apresentam desafios para seus seguidores.

A missão que apresenta um desafio tem conteúdo moral. O líder que lança o desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades ou outros fatores do comportamento dos liderados. Líderes que desejam enfatizar o conteúdo moral de sua tarefa, em qualquer contexto, usam palavras como missão, visão, compromisso e comprometimento. A recompensa que o liderado recebe é nada mais do que a realização da missão (ou a tentativa de realizá-la). Amitai Etzioni dá o nome de contrato psicológico do tipo moral ou comprometimento a esse comportamento dos seguidores. Seguidores que exemplificam esse tipo de comportamento são: missionários, adeptos de seitas e pessoas que se dedicam a atividades em que encontram recompensas psicológicas intrínsecas. O envolvimento moral, freqüentemente, está associado com o poder que Etzioni chama de normativo. Nesse caso, a obediência dos seguidores é fruto da crença ou fé na norma, pessoa ou ordenação, e não da expectativa de alguma recompensa ou receio de alguma punição. A obediência de fundo moral identificado por Etzioni aproxima-se da obediência que Weber associa à autoridade carismática e à autoridade tradicional.⁸ Alguns autores contemporâneos chamam de líder transformador ou líder carismático aquele que usa o desafio como base de sua relação com os seguidores.⁹

A missão de conteúdo moral usualmente anda junto com a idéia da “autêntica liderança”. No entanto, é possível que a disposição dos seguidores para se deixar influenciar dependa muito mais do tipo de missão do que das qualidades do líder.

2.2 *Missão de conteúdo calculista*

A liderança que promete uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca da obediência dos seguidores chama-se *transacional*. A liderança transacional corresponde a um modelo de administração profissional. O líder estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário, numa relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema

8. ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa das organizações complexas*. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.

9. Por exemplo, MASSIE, Joseph L., DOUGLAS, John. *Managing*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992. p. 246.

de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a missão moral.¹⁰

A relação governada por trocas entre contribuições e recompensas chama-se, segundo Etzioni, contrato psicológico do tipo calculista. Quando há um contrato desse tipo entre uma pessoa e uma organização, ou entre duas pessoas, predomina entre os dois lados alguma espécie de interesse recíproco. Pessoas que trabalham em regime diarista e prestadores de serviços sob encomenda, e as pessoas que os contratam, de forma geral, exemplificam esse tipo de contrato calculista, regido por uma relação de compra e venda. O contrato do tipo calculista ocorre mais freqüentemente associado ao poder da remuneração ou à manipulação de recompensas. A obediência é conseguida por meio da expectativa ou oferecimento de recompensas, ou troca de recompensa pelo comportamento, e não pela força ou pelo comprometimento.

Muitos dos sistemas motivacionais analisados no capítulo anterior baseiam-se em uma combinação de contratos psicológicos morais e calculistas. As pessoas são convidadas a comprometer-se com a realização de resultados, recebendo prêmios e incentivos em troca de seu esforço.

2.3 Missão de conteúdo alienotório

O contrato psicológico alienotório é produto da coerção e produz o desinteresse. Quem obedece está sendo coagido ou deseja evitar o castigo e não está convencido da necessidade de obedecer.

A missão de conteúdo alienotório não faz parte do universo da liderança. A coerção não é uma das bases legítimas de influência. No entanto, a missão alienotória, em geral combinada com o conteúdo calculista, pode ser aceita porque atende a uma necessidade de um grupo ou pessoa. Provavelmente, é o caso dos trabalhadores temporários na agricultura e dos soldados na fase de instrução básica.

3 Líder

O processo da liderança sempre está personificado numa figura individual ou grupo. A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os

10. SIMS JUNIOR, Henry P, LORENZI, Peter. *The new leadership paradigm*. Newbury Park : Sage Publications, 1992. p. 293.

esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema, e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas têm metas para realizar com a colaboração de grupos. A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para atingir suas metas.

O estudo da figura do líder tem três focos principais (Figura 13.5):

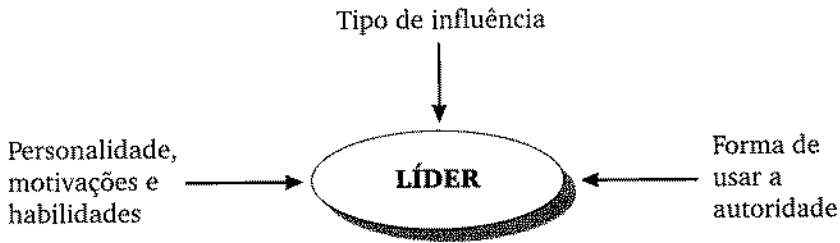


Figura 13.5 *Três focos do estudo dos líderes.*

- a. O tipo de influência que o líder exerce sobre os seguidores. A influência que se baseia nas qualidades pessoais (chamada liderança de fundo carismático) é um dos tipos de influência e deve ser estudada ao lado de outros tipos. Esse é o foco de Max Weber, analisado no Capítulo 2, e outros autores.
- b. As características pessoais do líder, especialmente sua personalidade, motivações e habilidades.
- c. A forma como o líder usa a autoridade para se relacionar com seus funcionários.

Em seguida, cada um desses focos será objeto de análise nas próximas seções deste capítulo.

BASES DA AUTORIDADE

Autoridade, segundo Max Weber, é a probabilidade de que uma ordem ou um comando específico seja obedecido. Weber analisou três motivos pelos quais o autor da ordem ou comando poderia ser obedecido: a tradição, o carisma e a burocracia.¹¹ Os conhecimentos contemporâneos permitem acrescentar dois ou-

11. WEBER, Max. *Economia y sociedad*. México : Fondo de Cultura Económica, 1992. p. 172-178 e 716-752.

tros motivos: as relações pessoais e a competência técnica.¹² Alguns autores consideram também o poder de recompensar e o de punir.¹³ Entretanto, punição e recompensa serão consideradas, na discussão a seguir, ferramentas da autoridade. Em seguida, as cinco bases principais da autoridade (que são interdependentes) serão examinadas (Figura 13.6).

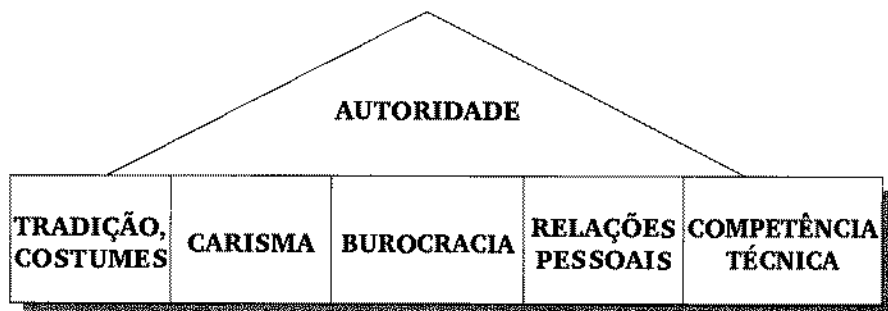


Figura 13.6 Cinco bases da autoridade.

1 Costumes

A obediência devida aos costumes baseia-se na “crença na santidade da ordem social e em suas prerrogativas, existentes desde os tempos passados”. É a chamada autoridade tradicional, que leva uma pessoa ou grupo social a obedecer a outro porque a obediência é o hábito herdado das gerações anteriores.

A autoridade devida à tradição é característica das seguintes situações:

- Sociedades feudais.
- Família.
- Monarquias.
- “Currais eleitorais” e coronelismo.
- Empresas familiares, em que a figura de um patriarca, núcleo familiar ou grupo de fundadores perpetua-se por meio de hábitos administrativos transmitidos de geração a geração de empregados.

12. DONAIRE, Denis. *A figura do gerente de projeto e aspectos de seu desempenho na empresa de engenharia consultiva*. Dissertação (Mestrado) – FEA. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1979. p. 46-47. Este trabalho fundamenta-se na tipologia das bases de poder idealizada por French e Raven.

13. GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JUNIOR, James H. *Organizations*. Londres : Business Publications, 1976. p. 182.

A tradição, como base da liderança, é extrínseca ao líder. Um líder pode basear sua capacidade de influenciar unicamente no fato de representar uma tradição. É o caso da aristocracia. A tradição, entretanto, pode combinar-se com outras formas de influência ou autoridade, como as habilidades pessoais. Provavelmente, é o caso de qualquer Papa, figura que está há muito tempo associada a uma missão permanente de conteúdo moral. Não é, no entanto, o caso de outros líderes religiosos, que dependem mais da missão que da tradição.

2 Organização

A organização é a principal base da autoridade no mundo contemporâneo. As modernas organizações formais (Estado, empresas privadas, forças armadas) transformam a liderança numa profissão e em cargos específicos. Numa organização formal contemporânea, cada gerente ocupa uma posição dentro de uma hierarquia. Essa posição, chamada cargo, empresta a seu ocupante o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, dentro de uma jurisdição definida por algum critério de divisão do trabalho.

A autoridade burocrática também é extrínseca à figura do líder. Ela é permanente para o cargo ocupado, e temporária para a pessoa que o ocupa. Terminado seu mandato, o ocupante perde os poderes formais que o cargo lhe conferia, e os transfere para seu sucessor. Além dos direitos estipulados nos cargos, a organização manifesta sua autoridade nos regulamentos que definem qual o comportamento esperado, e também na legislação social que cria obrigações adicionais.

A autoridade para comandar nasce de um poder superior, que pode ser a propriedade privada ou o poder público, em nome do qual o ocupante do cargo tem o direito de agir. Até mesmo os governos totalitários ou ilegais, além de usar a força, procuram arranjar sempre alguma forma de assegurar essa delegação de poderes conferidos pela sociedade, seja fraudando eleições, seja promulgando leis que legitimam sua capacidade de decidir arbitrariamente, ou usando a propaganda para manipular o povo. A autoridade formal confere a seus detentores o direito de usar a força. Até mesmo os governos mais democráticos ou legítimos dispõem de meios coercitivos para a manutenção da ordem ou para implantar determinadas decisões.

A noção de que os gerentes são obedecidos porque têm autoridade formal é um dos fundamentos da escola clássica da administração. Provavelmente, é também um dos grandes mitos. Segundo Chester Barnard, o direito de comandar e o poder de punir não garantem que os subordinados trabalhem da forma como o gerente espera. A aceitação é essencial para que a autoridade funcione. A teoria da aceitação da autoridade, proposta por Barnard, humaniza a visão das organizações como sistemas cujo funcionamento depende apenas de regulamentação.

Ao mesmo tempo, dá grande importância às habilidades que os gerentes devem desenvolver para serem eficazes.¹⁴

3 Carisma

Carisma é a qualidade pessoal que, segundo Weber, desperta a devoção dos seguidores. Carisma significa dom divino. Sua descrição da dominação carismática ajusta-se à imagem do grande líder religioso, social ou político, do grande condutor de multidões de adeptos. Todavia, a idéia de carisma está associada a qualquer tipo de influência que dependa de qualidades pessoais e não da posição organizacional ou das tradições. Diz-se que é carismática qualquer pessoa que exerça influência marcante, que cause impressão ou que inspire respeito.

Carisma e organização, como bases da autoridade, permitem mais uma vez distinguir os administradores formais (chefes) dos líderes informais. Há diferença, por exemplo, entre o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus empregados numa manifestação ou greve contra essa mesma empresa. A diferença está no fato de que o primeiro tem poder formal (ou autoridade formal) sobre seus funcionários, enquanto o segundo exerce liderança informal, ou simplesmente liderança, sobre os mesmos funcionários, visando à meta de fazer uma manifestação ou greve.

A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do segundo baseia-se no interesse dos funcionários em protestar contra essa mesma empresa. Usando novamente termos já analisados por este capítulo, o chefe exerce liderança transacional. O líder exerce liderança transformadora.

Nem sempre a pessoa que ocupa uma posição de autoridade formal tem liderança informal sobre seus colaboradores, e, da mesma forma, nem sempre aquele que tem liderança informal ocupa um cargo com autoridade formal correspondente. No entanto, os dois tipos não são mutuamente exclusivos. Com grande frequência, encontram-se ocupantes de posições formais com grande liderança pessoal sobre seus funcionários. Em muitos casos, a liderança informal legitima a autoridade formal. É o que ocorre quando uma pessoa é escolhida pelo voto para ocupar uma posição de poder.

Nas situações organizacionais, a capacidade de comandar com sucesso envolve os dois componentes: a autoridade formal que o cargo empresta ao ocupante e as qualidades pessoais que fazem dele ou dela um líder junto aos funcionários. É nesta combinação de autoridade formal com autoridade pessoal que reside o interesse maior do estudo da liderança no campo da administração.

14. BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

4 Competência técnica

Outra forma de influenciar o comportamento alheio é a superioridade (que pode ser real ou imaginária) do líder num campo do conhecimento. Os seguidores se deixam influenciar por acreditarem que o líder tem alguma espécie de conhecimento ou competência superior à deles. A competência técnica é um fator importante na autoridade dos gerentes e na influência dentro de um grupo. A liderança pode mover-se de uma pessoa para outra, num grupo, conforme as tarefas exijam diferentes competências técnicas. Se o assunto envolve legislação, o advogado exerce a liderança. Se envolve questões técnicas, a liderança passa para o engenheiro. Os dois, assim como qualquer candidato a influenciar outras pessoas, precisam de habilidades adicionais para serem eficazes nesse papel.

A necessidade de competência técnica é inversamente proporcional à posição da pessoa na cadeia de comando. O presidente de uma grande empresa não precisa ser tão competente tecnicamente quanto cada um de seus diretores e técnicos, já que seu cargo tem uma natureza de comando e não de especialidade. De outro modo, o chefe de um laboratório pequeno talvez tenha que ser até mesmo mais competente que cada um de seus técnicos.

A competência técnica não é requisito para o desempenho de certos cargos gerenciais. É o caso do treinador, incapaz do desempenho que exige de seus atletas, que o obedecem por reconhecerem nele a capacidade de fazê-los alcançar esse desempenho. O bom gerente de vendas nem sempre precisa dominar perfeitamente detalhes técnicos relativos a produtos, preços e mercados, que são de responsabilidade dos vendedores.

5 Relações pessoais

A capacidade de influenciar pode dever-se também às relações pessoais daquele que influencia. Isso pode acontecer de várias maneiras. É possível que o influenciador tenha amizade com o influenciado, que seja uma pessoa de comportamento agradável, que seja visto como alguém que se relaciona com pessoas importantes ("amigo do primo do dono"), que seja capaz de compreender e manejar a estrutura de poder da empresa ou que tenha as ligações com as pessoas certas. Esse tipo de poder é também chamado de política ou *networking*. Particularmente nos postos mais elevados de uma hierarquia, a capacidade de fazer política é fator-chave para o gerente contemporâneo.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER

O estudo do líder como pessoa tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes do desempenho eficaz do líder. O estudo da pessoa do líder ignora, temporariamente, a importância dos seguidores e da missão no processo de liderança. No entanto, o estudante de administração deve sempre levar em conta que as características pessoais fazem parte de um contexto. Nesta parte do Capítulo 13, serão analisados os traços de personalidade, as motivações e as habilidades do líder.

1 Traços de personalidade

Uma das formas de estudar a liderança consiste em focalizar a personalidade dos líderes. Esse tipo de estudo baseia-se em biografias e em incidentes críticos (situações em que alguém desempenhou um papel de liderança).

As conclusões dos estudos desse tipo não têm nenhum valor preditivo. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Alguns são bem-humorados, outros são rabugentos. Alguns são taciturnos, outros extrovertidos. Por fim, não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes. Alguns dos traços de personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal.¹⁵

2 Motivações do líder

Outra forma de estudar a liderança consiste em focalizar as motivações dos líderes. Aplicando esse foco, constata-se que algumas pessoas são líderes não por causa de suas habilidades, mas porque gostam de liderar. David McClelland foi quem identificou a necessidade de poder (o interesse em perseguir, ocupar e exercer posições de poder). A pessoa que busca a satisfação dessa necessidade realiza ações específicas para alcançar posições nas quais possa influenciar o comportamento alheio: conseguir adeptos, candidatar-se a algum cargo eletivo, fazer

15. CLELAND, David I. *Project management*. New York : McGraw-Hill, 1994. p. 337.

propostas a um grupo, aproximar-se da estrutura existente de poder ou matricular-se numa academia militar.

Segundo McClelland, pode-se satisfazer a necessidade de poder de muitas maneiras (controle de recursos, informação e pessoas). Além disso, a necessidade de poder desconsidera a recompensa material – o que importa é o que a pessoa consegue fazer com o poder.

A necessidade de poder tem duas manifestações principais. Na primeira manifestação, a pessoa busca a satisfação pessoal por meio da influência sobre o comportamento alheio. A pessoa que tem esta motivação procura ser dominante e pode evocar a lealdade e a inspiração de parte de seus liderados. Ou pode ser, simplesmente, egocêntrica, e satisfazer sua ansiedade pelo poder à custa do domínio sobre os liderados. Uma variante desse comportamento é o das pessoas que usam a organização em benefício próprio.

Na segunda manifestação, a pessoa dá ênfase ao poder social ou institucional e busca a satisfação de metas coletivas. Os líderes desse tipo não procuram a submissão alheia, mas antes a mobilização de esforços alheios no sentido de realizar a missão do grupo.¹⁶

3 Habilidades pessoais

Outra linha de pesquisa focaliza a liderança como habilidade que pode ser desenvolvida. Um dos autores mais conhecidos dessa linha é Mintzberg, que enxerga a liderança não como habilidade singular, mas como complexo de tarefa e habilidades.¹⁷

A habilidade de comunicação oferece um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos líderes podem ser e são, de fato, desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isso não significa apenas habilidade com as palavras e o modo de dizê-las, mas capacidade de transformar idéias em mensagens convincentes.

Um bom exemplo do poder do treinamento, da perseverança e da auto disciplina sobre a capacidade de expressão é o de Winston Churchill, reconhecidamente um mestre da linguagem, cujos pronunciamentos foram decisivos para o moral inglês durante a Segunda Guerra Mundial. Segundo Roskill, a habilidade de Churchill com a palavra custou-lhe muito esforço para aprimorar, até chegar

16. McCLELLAND, David C. *The achieving society*. Princeton : Van Nostrand, 1961.

17. MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row, 1973.

ao ponto, na maturidade e no auge de sua carreira política, em que essa era uma de suas mais admiradas habilidades.¹⁸

Uma interessante recomendação que deixou aos que se interessam pelo desenvolvimento da capacidade de comunicação é o memorando intitulado Concisão, que fez circular, em 1940, em todos os órgãos do governo da Inglaterra (Figura 13.7).

“CONCISÃO

Para realizar nosso trabalho, todos temos que ler grande quantidade de papéis. Quase todos eles são demasiadamente longos. Isto consome tempo, ao passo que a atividade deve ser gasta considerando os pontos principais.

Solicito a meus colegas e seus estados-maiores que façam com que seus relatórios sejam mais curtos.

O objetivo deve ser relatórios que disponham os pontos principais numa série de tópicos curtos bem definidos...

Ponhamos fim a frases como estas: ‘É também de importância ter em mente as seguintes considerações...’ ou ‘Deve ser dada consideração à possibilidade de pôr em execução...’ Muitas dessas frases confusas são mero recheio que pode ser deixado totalmente de lado, ou substituído por uma só palavra.

Não nos esquivemos de usar a frase expressiva curta, mesmo se ela for coloquial.

Os relatórios redigidos nos moldes que proponho podem, a princípio, parecer rudimentares, se comparados com o enfadonho jargão oficial. Todavia, a poupança de tempo será grande, ao passo que o rigor em colocar concisamente os pontos importantes ajudará a tornar o pensamento mais claro.”

Figura 13.7 *Memorando de Churchill.*

Habilidades podem ser desenvolvidas a partir das aptidões. Portanto, a liderança não é um atributo inato, mas uma qualidade que qualquer pessoa pode desenvolver, desde que tenha a motivação. Desse modo, o estudo das habilidades torna a liderança uma competência acessível por meio da educação, treinamento e experiência. Partidos políticos, sindicatos, movimentos sociais, centros acadêmicos e todos os tipos de agremiações podem ser considerados escolas de liderança.

18. ROSKILL, S. W. *A arte da liderança*. Rio de Janeiro : Zahar, 1967. p. 105-118.

Como habilidade, a liderança é um dos ingredientes para o desempenho eficaz dos gerentes. Em certas situações, um gerente pode depender muito mais da liderança e de outras habilidades interpessoais do que da legitimidade e autoridade formal de seu cargo. Em uma estrutura matricial (descrita no Capítulo 10), o líder de projeto trabalha com uma equipe feita de pessoas que pertencem a diferentes departamentos funcionais. Sobre essas pessoas, o líder de projeto não tem autoridade formal. Esse é um dos casos em que a eficácia depende pouco da autoridade e muito da liderança. Há outras situações similares.

USO DA AUTORIDADE

Ao lado das bases da autoridade e das características pessoais, a forma como o líder usa a autoridade para se relacionar com seus liderados é outro foco importante no estudo da liderança. O uso da autoridade é um tipo específico de habilidade.

O uso da autoridade como habilidade é um dos temas mais complexos no campo da administração, porque há várias formas de definir o uso da autoridade. Além disso, autocracia, democracia e anarquia, os três modelos principais de uso da autoridade, são palavras que provocam polêmica.

Por exemplo:

A escolha de um governante por meio do voto é um processo democrático. A nomeação de um gerente pela diretoria da empresa é autocrático. Um grupo de garotos que jogam futebol na rua comporta-se de forma anárquica (ou liberal). Isso é bom ou ruim? Nem um, nem outro. Cada um desses modos de usar a autoridade tem sua finalidade em situações específicas. A forma anárquica como os garotos se comportam não os impede de se organizar em dois times e definir os papéis de cada um em campo. Não se pode dizer que a anarquia seja indesejável, apesar da conotação negativa que o termo possa ter para alguns. Para outras pessoas, autocracia e democracia também podem carregar significado negativo.

Os termos autocracia, democracia e liberalismo (ou anarquia), transpostos do terreno da política para o da administração, são empregados para definir três formas (ou estilos) de usar a autoridade, mas com significados diferentes segundo diferentes critérios.

Os três critérios principais para definir esses termos são: o processo de escolha do dirigente, a localização do poder de decisão num grupo e o comportamento do líder. Cada um será analisado a seguir.

1 Escolha do dirigente

A eleição de um governante e nomeação de um funcionário para um posto de chefia ilustram o processo de escolha do dirigente como forma de definir o uso da autoridade. Quando o grupo escolhe seu próprio dirigente, diz-se que há democracia; quando o dirigente é imposto ao grupo por uma autoridade superior ou pela força, trata-se de autocracia; quando o grupo não tem um dirigente, a designação é liberalismo, anarquia ou autogestão. No final do século XX, a autogestão tornou-se uma prática comum na administração das empresas. No próximo capítulo esse assunto será retomado.

A classificação apresentada oferece algumas dificuldades. Nem sempre esses tipos puros se encontram na realidade. Além disso, carregam conotações emocionais que não exprimem corretamente suas finalidades. A eleição é considerada um processo democrático. Será que é mesmo? Há quem pense, por exemplo, que numa eleição a maioria impõe sua vontade à minoria. Se numa eleição há muitos candidatos, ocupa o cargo aquele que tiver o maior número de votos, mesmo que este seja menor que a soma dos demais. Os eleitores não representados se tornam maioria, e a minoria assume o poder. Por essa razão, foi instituída a eleição em dois turnos. Mesmo com esta solução, muita gente fica descontente, por ter que escolher entre candidatos que não são de sua primeira escolha.

A palavra autocracia, de outra forma, carrega forte conotação negativa: está associada à arbitrariedade. A conotação negativa justifica-se no caso do ditador que se impõe a um grupo que não o aceitaria normalmente. No entanto, não é apenas essa a situação a que o termo autocracia se aplica. Autocracia é palavra que tem sentido técnico, e não emocional, para definir o processo de nomeação de um gerente qualquer, escolhido com base em critérios entre os quais a popularidade pode eventualmente ser o menos importante.

2 Localização do poder de decisão

Quando se analisa a localização do poder de decisão, como critério para definir o uso da autoridade, importa saber quem toma as decisões num grupo: se o dirigente, o grupo como um todo ou se cada pessoa é livre para tomar suas próprias decisões.

Há autocracia quando as decisões do grupo são tomadas pelo dirigente. Na democracia, as decisões são tomadas de comum acordo entre grupo e dirigente. Liberalismo, ou *laissez-faire*, é o regime em que o grupo como um todo, sem distinções hierárquicas, toma as decisões por consenso, podendo, eventualmente, cada um ficar com sua própria decisão.

Essas categorias puras também oferecem dificuldades para a interpretação de muitas situações encontradas na vida real, e por isso desenvolveram-se cate-

gorias mistas ou intermediárias. Kurt Lewin, por exemplo, distinguia três formas intermediárias de uso da autoridade: o paternalismo, o debate sem líder e a imposição da maioria. Essa concepção está retratada na Figura 13.8.¹⁹

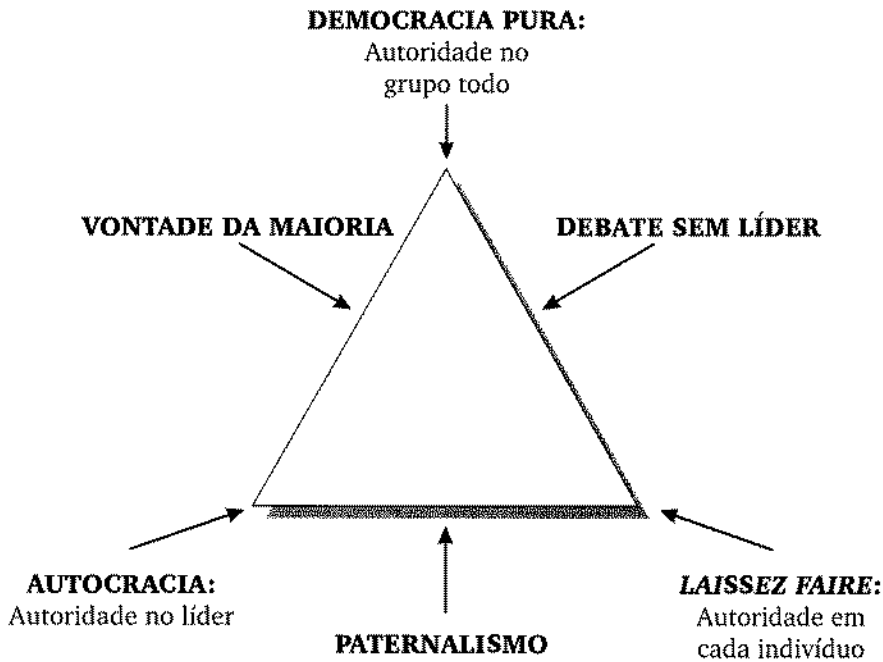


Figura 13.8 Seis tipos de liderança, segundo Lewin.

3 Comportamento do líder

Quando o foco se desloca do grupo, para se concentrar no comportamento do líder, o que se observa é o estilo de liderança. Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Provavelmente, o primeiro estudioso da administração a examinar essa questão foi o historiador Plutarco, que viveu entre os anos 46 e 120. Plutarco condenou tanto o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os gover-

19. Ver MAIER, Norman R. *Psychology in industrial organizations*. 4. ed. Boston : Houghton-Mifflin, 1973. p. 123.

nados) quanto a tirania (o abuso da autoridade).²⁰ Ao longo dos séculos, o conceito não mudou.

3.1 *Campartamentos autocráticos*

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

3.2 *Campartamentas demacráticas*

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

3.3 *Campartamentas liberais*

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.

Pesquisadores e praticantes da administração há muito vêm fazendo perguntas como:

- *Há estilos melhores ou mais eficazes que outros? Que critérios devem orientar a análise e escolha dos modelos ou estilos de liderança?*

Apesar de continuar sem uma resposta definitiva, essa questão deu origem a inúmeras tentativas de explicar as categorias básicas de estilos de liderança e de indicar formas de utilizá-los corretamente.

A próxima seção deste capítulo faz uma resenha das principais idéias a respeito dos estilos de liderança.

20. PLUTARCO. *Vidas paralelas*. São Paulo : Paumape, 1991. v. 1, Introdução.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Uma idéia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos opostos de uma escala. Tannenbaum e Schmidt são dois autores que desenvolveram a idéia de uma “régua” dos estilos de liderança, dentro da qual a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa (Figura 13.9).²¹

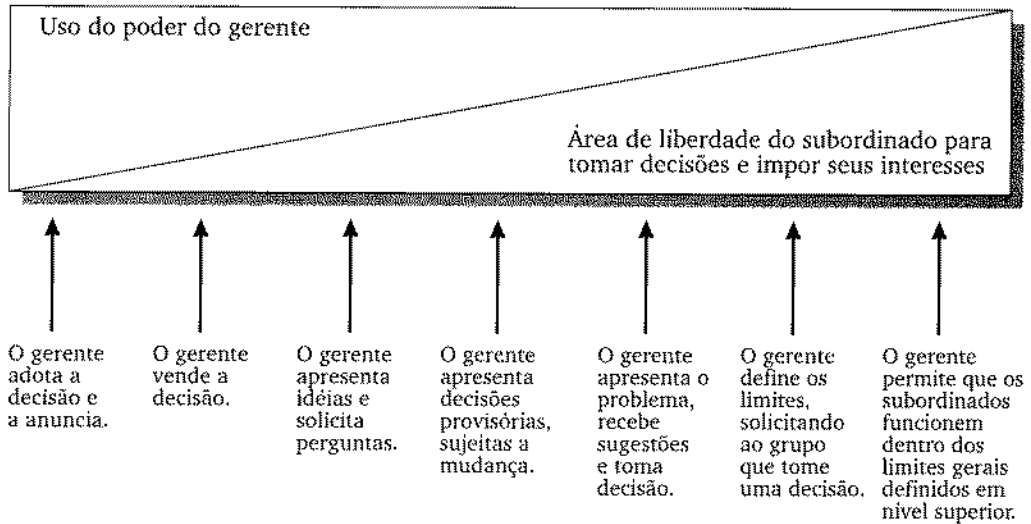


Figura 13.9 “Spectrum” (ou régua) do estilo de liderança, segundo Tannenbaum.

À medida que o estudo da liderança evoluiu, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional. Criaram-se outros nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) para designar os dois estilos básicos (Figura 13.10). Cada estilo engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação.

21. TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 166, May/June 1973.

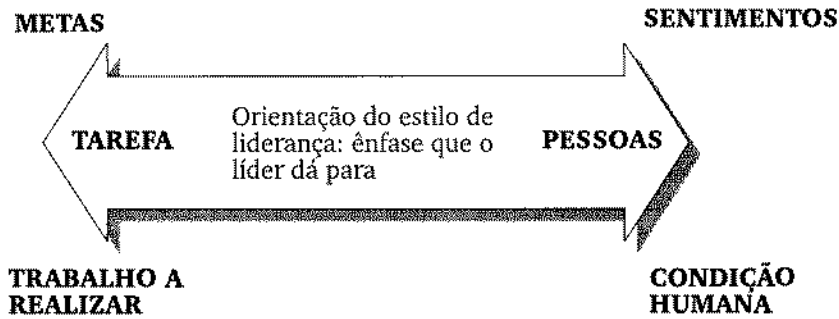


Figura 13.10 *Dois estilos de liderança.*

1 Liderança orientada para tarefa

A liderança orientada para tarefa compreende os comportamentos classificados dentro do modelo autocrático de uso da autoridade. Em essência, o líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa. O líder orientado para a tarefa tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.²²
- Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Outros comportamentos do líder orientado para a tarefa podem ser classificados como: autocrático, diretivo e socialmente distante.²³ Os comportamentos orientados para a tarefa incluem igualmente a utilização desmesurada da autoridade, que se designa como tirania ou ditadura.

2 Liderança orientada para pessoas

A liderança orientada para pessoas compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade. Em essência, o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve pro-

22. MASSIE. Op. cit. p. 238-239.

23. HAMPTON. Op. cit. p. 459-460.

curar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis. O líder orientado para pessoas tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.²⁴
- Ouve e presta atenção.
- É amigável.
- Apóia os funcionários.²⁵

Outros comportamentos do líder orientado para pessoas podem ser classificados como: democrático, consultivo-participativo e preocupado com o funcionário. A orientação para as pessoas, quando levada ao extremo, permite classificar o líder como permissivo ou omissivo. É a mesma idéia que Plutarco aplicava aos demagogos.

3 Liderança bidimensional

A liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes, assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia, como idéias em conflito. Todavia, à medida que a pesquisa sobre a liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente. Essa idéia proporcionou grande avanço para o estudo da liderança.

4 Eficácia do líder

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. No começo, as experiências revelaram que o modelo democrático era o favorito tanto na dimensão da satisfação quanto na dimensão do desempenho da tarefa. Essas experiências, realizadas com grupos de crianças na época da II Guerra Mundial, nos Estados Unidos, reforçaram a convicção de que

24. MASSIE. Op. cit. p. 238-239.

25. HAMPTON. Op. cit. p. 461-462.

o modelo democrático era superior ao autocrático. Essa constatação teve grande impacto, uma vez que a guerra tinha a conotação de conflito entre duas ideologias, autocracia e democracia. No entanto, também se observou que, se o líder autocrático tentava “suavizar” seu estilo, podia tornar-se permissivo, e isso igualmente não era bom. A permissividade provoca confusão que dificulta o desempenho, terminando por gerar insatisfação.²⁶

Por causa disso, a simplicidade do modelo autocrático-democrático deu lugar à complexidade. O modelo tarefa-pessoas revela que a liderança é processo social complexo, que abrange múltiplos comportamentos e que depende tanto do líder quanto dos liderados, entre outros fatores. Além disso, o líder pode ser eficaz ou ineficaz tanto na dimensão da tarefa quanto na dimensão das pessoas. Certos comportamentos, nas duas dimensões, produziam satisfação e desempenho. Ao mesmo tempo, outros comportamentos, nas duas dimensões, produziam insatisfação e prejudicavam o desempenho.

A visão bidimensional da liderança permitiu oferecer uma explicação para conciliar a eficácia do líder com as duas orientações. Blake e Mouton, uma dupla de pesquisadores da liderança, desenvolveram a idéia da grade gerencial (*managerial grid*), retratada na Figura 13.11. De acordo com esse modelo explicativo da liderança, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas. A grade, desse modo, baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores aos dois estilos. A combinação dos dois estilos cria cinco possibilidades principais:

- Líder-tarefa, orientado para a produção (9,1).
- Líder-pessoas, orientado para as pessoas (1,9).
- Líder negligente, que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1).
- Líder-equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9).
- Líder “meio-termo”, medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

De acordo com Blake e Mouton, melhor é o estilo quanto mais se aproximar da possibilidade “9-9”, ou quanto mais o comportamento do líder for o de um gerente de equipe.²⁷ Depois de alcançar grande repercussão, o modelo de Blake e Mouton foi criticado por causa de sua proposta de um comportamento que funcionaria bem em qualquer situação. Não há um estilo que seja melhor que os ou-

26. A respeito dessas experiências, ver LEWIN, Kurt. *Experimentos com espaço social: problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo : Cultrix, 1970. p. 87-99. Kurt Lewin, que havia fugido do nazismo, abrigando-se nos Estados Unidos, foi um dos fundadores do conceito de dinâmica de grupo e teve papel destacado nessas experiências pioneiras sobre liderança e grupos.

27. BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. *The managerial grid*. Houston : Gulf Publishing, 1964. p. 10.

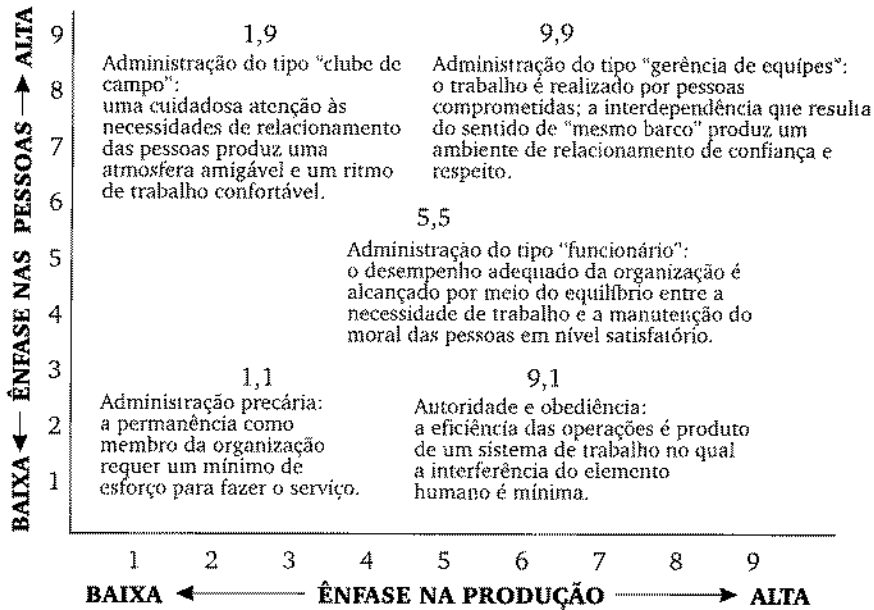


Figura 13.11 Grade gerencial de Blake e Mouton.

tros, qualquer que seja a situação, diziam os críticos. A idéia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

LIDERANÇA SITUACIONAL

Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação – é a essência das teorias da liderança situacional. Todavia, nenhuma das teorias da liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a questão da eficácia do líder. Todas as idéias a esse respeito têm seus defensores e críticos. Em seguida, serão analisadas as principais hipóteses a respeito da liderança situacional, apontando seus pontos fortes e suas fragilidades.

O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação?

1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt

Tannenbaum e Schmidt propõem três critérios para avaliar a situação:²⁸

- a. o próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos;
- b. os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Para Tannenbaum e Schmidt, o dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características, entre outras: capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência;
- c. a situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. Uma organização cuja alta direção tenha cultura marcial, por exemplo, tenderá a fazer seus gerentes favorecerem os estilos orientados para a tarefa.

2 Modelo de Fiedler

Fred Fiedler²⁹ entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características. Essas três características permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder.

- a. As **RELAÇÕES** entre o líder e os seguidores (funcionários ou membros da equipe). Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável. Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.
- b. O grau de **ESTRUTURAÇÃO** da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.
- c. **PODER** da posição. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é

28. TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren H. Op. cit.

29. Fiedler desenvolveu o modelo situacional chamado *contingency model* no original, traduzido incorretamente como modelo ou liderança “contingencial”.

porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Fiedler e outros pesquisadores, que analisaram diferentes situações em inúmeras organizações, por meio de questionários que medem o estilo do líder e as características da situação, chegaram às seguintes conclusões:

- A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
- A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

O modelo de Fiedler teve o mérito de iniciar o debate sobre a idéia de liderança situacional, mas suas proposições são muito questionadas por outros pesquisadores. As críticas dirigem-se principalmente ao fato de que seus questionários de medir o estilo do líder avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes. O líder que está sendo estudado pode dizer uma coisa e fazer outra. Além disso, outras características da situação, como as competências dos subordinados e a própria competência do líder, são negligenciadas. Todavia, manteve-se do modelo de Fiedler a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação. Essa idéia foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre a liderança.

3 Modelo de Hersey-Blanchard

Uma das críticas ao modelo de Fiedler é o fato de desconsiderar o seguidor. Esse ponto que falta em sua teoria é o aspecto focalizado em outra proposição, feita por Hersey e Blanchard.³⁰ Para esses autores, a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. Para Hersey e Blanchard, a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso "forte" da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. Segundo Hersey e Blanchard, essa idéia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, conforme mostra a Figura 13.12:

30. HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1972, p. 135.

- E1: Comando. Esse estilo, adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico neste caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- E2: Venda. Esse estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento. Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.
- E3: Participação. Esse estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou motivação.
- E4: Delegação. Esse estilo consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

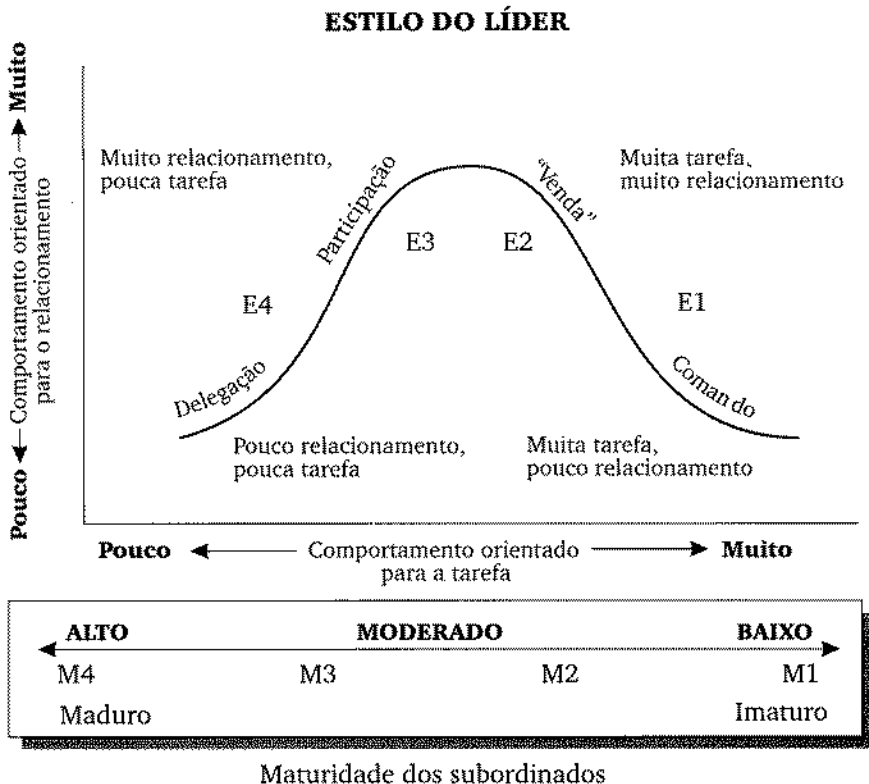


Figura 13.12 Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Um dos pontos fortes na teoria de Hersey e Blanchard é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica. Um problema dessa proposição está na idéia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o “uso forte” da autoridade. É possível que pessoas imaturas tratadas autoritariamente permaneçam imaturas, e não cheguem a se desenvolver. Outras críticas ao modelo de Hersey e Blanchard são as seguintes:

- Não é possível medir confiável e sistematicamente a maturidade das pessoas.
- A divisão do estilo de liderança em quatro categorias é excessivamente simples.
- As recomendações de Hersey e Blanchard sobre como lidar com os diferentes níveis de maturidade não têm amparo metodológico.
- O questionário usado para diagnosticar o estilo de liderança não tem suficiente validade.

Esses pontos resumem grande parte das críticas que sofrem todas as teorias da liderança. Em essência, todas as teorias recebem críticas quando tentam estabelecer receitas, e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio da liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação.

ALÉM DA LIDERANÇA

O estudo da liderança está muito ligado à necessidade de entender os mecanismos da influência entre líderes e seguidores. O objetivo final é desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas. Esse objetivo está ligado à concepção do gerente como “chefe de pessoas”. À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança.

Uma das tendências mais importantes das organizações no limiar do século XXI é a autogestão. Essa tendência provocou grande transformação nas tarefas dos gerentes, que precisam muito mais das habilidades de liderança que dos poderes de chefia. Acima de tudo, a tendência da autogestão parece evidenciar que a liderança não é uma variável tão importante ou decisiva como tem sido até agora. Steven Kerr, por exemplo, afirma que certas características da organização podem, de fato, minimizar a necessidade da liderança. Essas características são condições

do funcionário, da tarefa e da própria organização que podem funcionar como substitutos da liderança.³¹

O ponto de vista de Kerr coincide com o de A. N. Whitehead: o problema não é como produzir grandes homens, mas como produzir grandes sociedades. A grande sociedade fornece os homens para as ocasiões.

ESTUDO DE CASO: COOPERMAMBRINI³²

CooperMambrini é uma empresa com 41 funcionários, todos cooperados, especializada na fabricação de carrocerias metálicas para caminhões. A empresa, fundada pela família Mambrini, começou a funcionar em 1946, fabricando carroças. Tornou-se grande fabricante de carrocerias de caminhões. Nos anos 80, tinha sete filiais no Brasil e chegou a dominar 50% do mercado da América Latina. Nessa época, começaram seus problemas. Suas dívidas eram tão grandes que a família Mambrini precisou entregar seis filiais aos credores, ficando apenas com a sede em Vespasiano, na Grande Belo Horizonte.

A entrega das filiais não liquidou as dívidas. A situação era tão crítica que, a partir de 1989, a empresa não depositava mais o FGTS dos funcionários. Em julho de 1997, o pagamento dos salários foi interrompido. Os funcionários fizeram sucessivas greves, sem resultado. Os funcionários foram à Justiça, conseguindo que a empresa desse as máquinas e equipamentos como forma de pagamento. No entanto, os funcionários não tinham instalações para produzir. Em 1997, resolveram fundar a CooperMambrini, que comprou a empresa de seus antigos proprietários.

Parte do valor foi pago a vista. O restante foi financiado para pagamento conforme o faturamento. As quotas foram divididas proporcionalmente ao valor das verbas rescisórias dos contratos de cada ex-empregado, agora na situação de cooperado. Não há mais pagamento de salários. As retiradas dos funcionários são correspondentes a seus antigos salários. O restante do lucro é dividido igualmente.

Acabaram-se os cargos de chefia. Todos os funcionários são igualmente responsáveis pela empresa. Há apenas um Coordenador Geral da Empresa, eleito pelos cooperados. As decisões mais simples são tomadas por um Conselho Administrativo formado por sete cooperados com mandato de três anos, eleitos por eleição direta. Cada cooperado tem direito a um voto e qualquer cooperado pode ser candidato a membro do Conselho. As grandes decisões ficam para as Assembléias, nas quais todos os cooperados têm o direito de participar e opinar, sem-

31. KERR, S., JERMIER, J. Substitutes for leadership: their meaning and effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, p. 375-403, Dec. 1978.

32. BARBOSA, Klênio de Souza. Agora nós somos a CooperMambrini e estamos indo muito bem. *Controversa, Revista Acadêmica dos estudantes da FEA-USP*, p. 9-11, ago./set. 1998.

pre com direito a um voto cada. Foram feitos planos de saúde e seguro de vida para todos os funcionários/cooperados.

Logo depois de sua posse, o novo Conselho colocou a casa em ordem e conseguiu fazer a empresa operar sem prejuízo. Seis meses depois, produção e produtividade aumentaram 600%. A confiança foi recuperada com os fornecedores e clientes. Grandes contratos de venda foram assinados com empresas de transportes e de compras com a Gerdau. A empresa estava negociando empréstimos com bancos comerciais e com o BNDES.

A nova empresa lançou novos produtos, como baú para caminhões, bases metálicas para carrocerias de madeira e suspensão de terceiro eixo (com custo igual a ¼ do preço do produto no mercado).

Se os negócios continuarem favoráveis, a empresa crescerá. Os primeiros a serem contratados serão os ex-funcionários que não fazem parte da cooperativa e que também não receberam seus salários e direitos da administração anterior. Eles tornar-se-ão cooperados. Os novos empregados que não forem ex-funcionários começarão a trabalhar como empregados assalariados. Depois de certo número de anos, poderão tornar-se cooperados.

Questões

1. Numa empresa em que todos os funcionários são donos, qual o papel da liderança?
2. Qual o estilo de liderança apropriado?
3. As empresas autogeridas, como a CooperMambrini, comprovam a hipótese de que, em condições apropriadas, todos podem ser líderes?

MINICASO: AS DÚVIDAS DE MARIA HELENA

Maria Helena, durante os últimos anos de escola, estagiou na área de produção de duas grandes empresas. Muitas vezes, ela viu os chefes apressarem os funcionários, quando havia muito trabalho e prazos apertados. De forma geral, todos eles mantinham seus funcionários dentro de uma situação de controle intenso. Os chefes faziam os planos, distribuíam as tarefas e davam ordens para o grupo de trabalho cumprir as metas de trabalho. Ela formou a idéia de que, quando estivesse trabalhando para valer, deveria fazer como esses chefes.

Já formada, Maria Helena foi contratada por uma empresa de publicidade, para chefiar um grupo de pesquisadores de opinião. A empresa mandou-a fazer um curso, junto com outros funcionários novos. Nesse curso, os instrutores, funcionários e gerentes antigos, diziam que os chefes deveriam procurar orientar os funcionários, e não pressioná-los. O papel do chefe, nessa empresa, consistia em

coordenar o processo decisório dentro do grupo, ajudá-lo a atingir as metas e fazer a ligação com outros grupos. O próprio grupo de trabalho deveria estabelecer as metas e distribuir o trabalho entre seus integrantes, não o chefe. O chefe devia comportar-se como um facilitador do trabalho do grupo. Seu novo empregador era uma empresa bem-sucedida. Portanto, os chefes aqui eram eficazes também.

Durante o período de sua vida como estudante, Maria Helena morou numa república de estudantes. A república era muito bem organizada. As decisões sobre manutenção da casa, compras de mantimentos e de utensílios e outras eram tomadas em reuniões, quando todas as seis moradoras estavam presentes. A execução das decisões ficava por conta de um rodízio. A cada vez, duas moradoras iam ao supermercado fazer as compras.

A família do namorado de Maria Helena, atualmente, está construindo uma casa. Ela está acompanhando os problemas com a construção. Volta e meia, ela ouve o pai dele dizer que dá tudo errado quando os trabalhadores ficam sem supervisão.

Maria Helena está cheia de dúvida. Autogestão, facilitação ou supervisão cerrada, qual o jeito certo de chefiar um grupo?

EXERCÍCIO: QUAL SEU ESTILO DE LIDERANÇA? ³³

As frases a seguir descrevem comportamentos possíveis de uma pessoa numa posição de liderança. Assinale em cada uma delas como você agiria, de acordo com a escala:

S – Sempre F – Frequentemente O – Ocasionalmente R – Raramente N – Nunca

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|----|--|
| S | F | O | R | N | 1. | Eu iria querer ser o porta-voz do grupo. |
| S | F | O | R | N | 2. | Eu procuraria fazer o grupo trabalhar horas extras. |
| S | F | O | R | N | 3. | Eu permitiria completa liberdade de trabalho aos membros do grupo. |
| S | F | O | R | N | 4. | Eu procuraria fazer o grupo usar procedimentos padronizados. |
| S | F | O | R | N | 5. | Eu permitiria aos membros do grupo que usassem seu próprio julgamento na resolução de problemas. |
| S | F | O | R | N | 6. | Eu incentivaria o grupo a vencer grupos competidores. |
| S | F | O | R | N | 7. | Eu falaria como representante do grupo. |
| S | F | O | R | N | 8. | Eu incentivaria o grupo a se esforçar cada vez mais. |
| S | F | O | R | N | 9. | Eu colocaria minhas idéias para que o grupo as discutisse. |

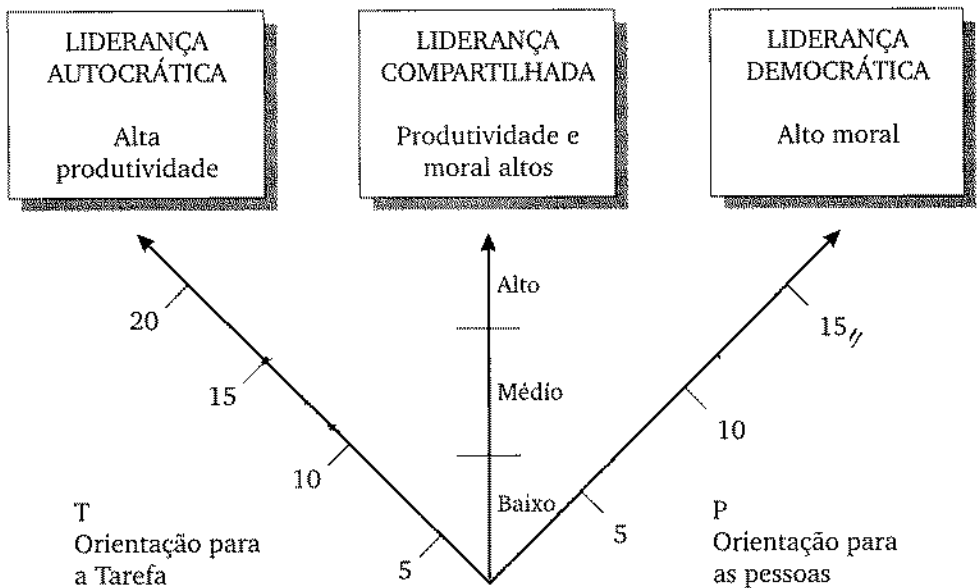
33. Adaptado de PFEIFFER, J. William, JONES, John E. *A handbook of structured experiences for human relations training*. La Jolla : University Associates, 1974. p. 10-12.

- S F O R N 10. Eu deixaria que os membros do grupo fizessem seu trabalho como achassem melhor.
- S F O R N 11. Eu me esforçaria em conseguir uma promoção.
- S F O R N 12. Eu seria tolerante com adiamentos e incertezas.
- S F O R N 13. Eu falaria pelo grupo se houvesse visitantes.
- S F O R N 14. Eu manteria o trabalho num ritmo rápido.
- S F O R N 15. Eu daria total autonomia e diria apenas "agora é com vocês".
- S F O R N 16. Eu resolveria os conflitos que surgissem no grupo.
- S F O R N 17. Eu me deixaria absorver pelos detalhes.
- S F O R N 18. Eu representaria o grupo em reuniões externas.
- S F O R N 19. Eu teria receios em permitir liberdade de ação aos membros do grupo.
- S F O R N 20. Eu decidiria o que deveria e como deveria ser feito.
- S F O R N 21. Eu incentivaria o grupo a produzir cada vez mais.
- S F O R N 22. Eu deixaria que alguns membros tivessem um pouco de minha autoridade.
- S F O R N 23. As coisas aconteceriam, via da regra, de forma como eu tivesse previsto.
- S F O R N 24. Eu deixaria que o grupo tivesse um alto nível de iniciativa.
- S F O R N 25. Eu atribuiria aos membros do grupo tarefas específicas.
- S F O R N 26. Eu estaria disposto a fazer mudanças.
- S F O R N 27. Eu pediria aos membros do grupo que trabalhassem mais vigorosamente.
- S F O R N 28. Eu confiaria na capacidade de julgamento dos membros do grupo.
- S F O R N 29. Eu programaria o trabalho a ser feito.
- S F O R N 30. Eu me recusaria a explicar minhas ações.
- S F O R N 31. Eu procuraria convencer o grupo das vantagens de minhas idéias.
- S F O R N 32. Eu permitiria que o grupo estabelecesse seu próprio ritmo.
- S F O R N 33. Eu insistiria que o grupo superasse seu desempenho anterior.
- S F O R N 34. Eu agiria sem consultar o grupo.
- S F O R N 35. Eu pediria aos membros do grupo que seguissem regras e regulamentos padronizados.

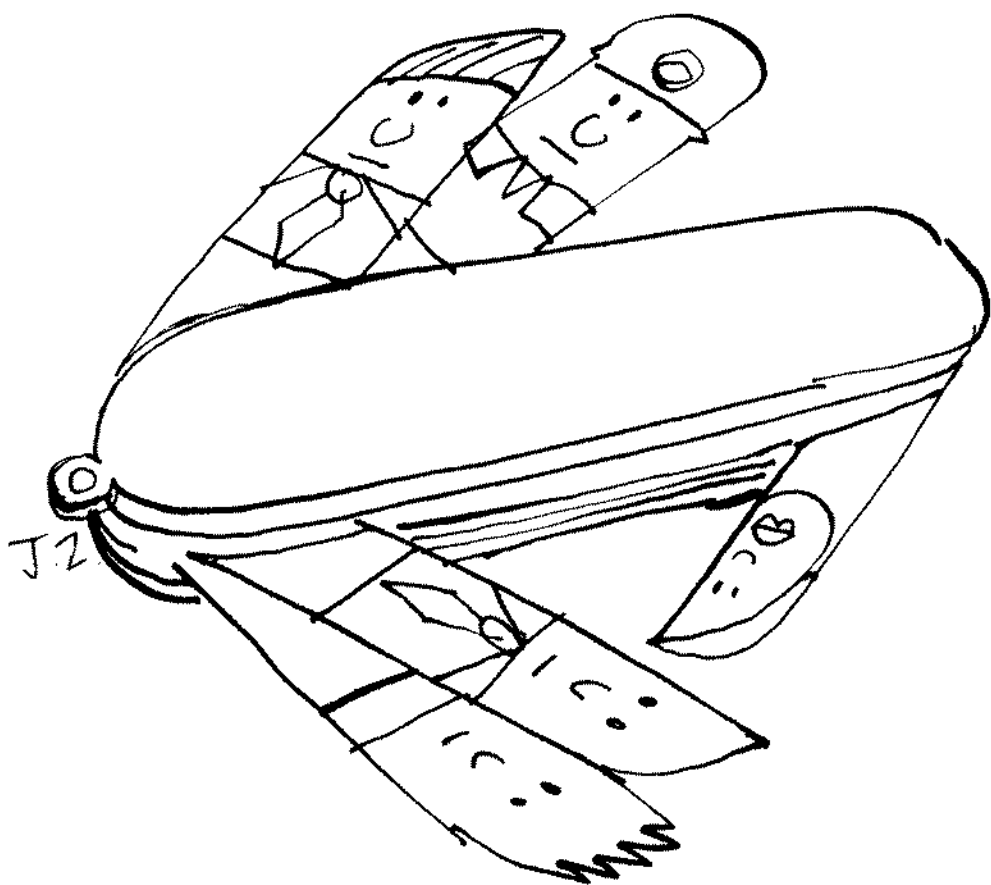
T _____ P _____.

1. Coloque um círculo ao redor dos números 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 e 35.
2. Escreva o nº 1 em frente dos números circulados se você marcou R (raramente) ou N (nunca) nesses números.
3. Escreva também o nº 1 em frente dos números não circulados se você respondeu S (sempre) ou F (frequentemente).
4. Coloque um círculo ao redor dos nºs 1 que você escreveu em frente dos seguintes itens: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 e 35.

5. Conte quantos n^{os} 1 circutados há. A soma é seu "índice de orientação para as pessoas". Anote essa soma no espaço em frente da letra P, no final do questionário.
6. Conte quantos n^{os} 1 não circutados há. A soma é seu "índice de orientação para a tarefa". Anote a soma no espaço em frente da letra T, no final do questionário.
7. Para identificar seu estilo de liderança, anote a soma T na seta da esquerda, no gráfico a seguir. Depois, anote a soma P na seta da direita. Risque uma linha reta que intercepte P e T. O ponto no qual a linha cruzar a seta da liderança compartilhada indica seu índice naquela dimensão.



GRUPOS



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
TIPOS DE GRUPOS	Explicar as diferenças entre os grupos formais e os grupos informais e apresentar os principais tipos de grupos formais.
DINÂMICA DO GRUPO	Delinear um modelo sistêmico para o entendimento da dinâmica dos grupos.
IMPACTO DOS RECURSOS	Explicar como as pessoas, a liderança e a tarefa influenciam a dinâmica e o desempenho do grupo.
RESULTADOS	Definir os critérios para o entendimento e avaliação de <i>performance</i> do grupo.
CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS DE ALTA <i>PERFORMANCE</i>	Explicar as razões das diferenças de desempenho entre grupos.
FATORES CRÍTICOS DO DESEMPENHO	Descrever os fatores que fazem a diferença no desempenho dos grupos.
ADMINISTRAÇÃO E GRUPOS	Explicar os diferentes papéis que os grupos desempenham nas organizações.
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	Descrever os problemas que comprometem a dinâmica e o desempenho dos grupos.
PROBLEMAS ESPECIAIS	Descrever problemas que interferem no desempenho dos grupos.
ESTUDO DE CASO: OS SÁBIOS DO PAPA MINICASO: COMO IMPLANTAR GRUPOS AUTOGERIDOS EXERCÍCIO: COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR EM GRUPO	

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é analisar o papel e o comportamento dos grupos nas organizações, focalizando o gerente como participante e administrador de grupos.

Toda organização é um aglomerado de grupos de pessoas. Toda pessoa, numa organização, faz parte de algum grupo, formal ou informal. O desempenho de uma pessoa depende não apenas de sua competência e motivação, mas também dos processos sociais que ocorrem dentro do grupo. Como o desempenho das organizações depende das pessoas, o papel dos grupos é determinante à realização de objetivos.

Alguns grupos são autogeridos, como a CooperMambrini, estudada no Capítulo anterior. Outros trabalham dentro de uma estrutura hierárquica, com gerentes. Os coordenadores de grupos autogeridos e os gerentes de grupos hierárquicos são avaliados em função dos resultados de outras pessoas. Se o grupo vai bem ou mal, o gerente ou coordenador é avaliado de modo correspondente. Por essa razão, todo candidato a gerente eficaz ou participante de grupo autogerido eficaz deve dominar e ser capaz de aplicar os princípios do comportamento dos grupos, como uma de suas principais habilidades.

O estudo dos grupos possibilita analisar, de forma integrada, os processos de liderança, comunicação e motivação, e seu efeito sobre o desempenho dos grupos.

TIPOS DE GRUPOS

Inicialmente, este capítulo procura estabelecer a diferença entre os grupos informais e formais, para, em seguida, estudar a estrutura dos grupos.

1 Grupos formais

Os grupos formais são aqueles criados pela administração para equipar qualquer unidade de trabalho. O conjunto dos gerentes é um desses grupos formais. A cada gerente também está ligado um grupo formal – sua equipe de funcionários, colaboradores ou auxiliares. Cada gerente com sua equipe constitui um grupo de trabalho. Por isso, segundo Rensis Likert, é apropriado interpretar as organizações como sistemas de grupos interligados, em que os gerentes desempenham a função de pinos de ligação.¹ Os grupos formais apresentam as mesmas carac-

1. LIKERT, Rensis. *The human organization*. New York : McGraw-Hill, 1967. p. 50-52.

terísticas de suas irmãs maiores, as organizações de que fazem parte, e que foram analisadas no Capítulo 3: objetivos, recursos, divisão do trabalho, processos de transformação e coordenação.

Há muitos tipos de grupos formais nas organizações. Grupos funcionais permanentes, grupos de administração, grupos temporários, comissões e comitês são os principais.

1.1 Grupos funcionais permanentes

Equipes de departamentos estáveis, como as pessoas que trabalham na seção de compras ou no laboratório de desenvolvimento de novos produtos, são chamadas grupos funcionais. Os grupos funcionais são as partes da estrutura organizacional e dividem-se em outros grupos. Todas as pessoas da divisão de produção formam o grupo funcional da produção, que se divide em grupos especializados como montagem, pintura e acabamento. Os grupos funcionais, como será analisado adiante, podem operar dentro de um sistema hierárquico, com chefes, ou em regime de autogestão.

1.2 Grupos de administração

Os grupos de administração são formados pelas pessoas que ocupam cargos de chefia ou que têm qualquer espécie de responsabilidade sobre o trabalho de outras pessoas. Mesmo que não trabalhem juntas a maior parte do tempo, essas pessoas formam um grupo. Em geral, esse grupo é chamado *administração*. As grandes organizações têm muitos gerentes, que se dividem em grupos especializados. É comum as organizações promoverem reuniões de seus grupos de gerentes, para confraternização, transmissão de informações, análise de problemas e tomada de decisões.

Certos grupos de administração funcionam coletivamente. O Conselho Administrativo da CooperMambrini é um exemplo, assim como a diretoria de qualquer clube ou associação.

1.3 Grupos temporários

Grupos temporários são designados para cumprir uma tarefa e se extinguir depois disso. Equipes de projetos e todos os chamados grupos-tarefa ou forças-tarefa são exemplos de grupos temporários. Os grupos temporários são usualmente formados com pessoas que pertencem a grupos funcionais permanentes. Essas pessoas, muitas vezes, desempenham dois papéis simultaneamente, como inte-

grantes de equipes funcionais permanentes e de grupos temporários de projetos. Encerrado o projeto ou tarefa, as pessoas retomam suas atividades normais nos grupos permanentes.

Muitos grupos temporários são formados por pessoas de grupos funcionais permanentes *diferentes*. São os grupos multidisciplinares ou multifuncionais. Esses grupos são formados para realizar projetos ou resolver problemas que envolvem diferentes áreas do conhecimento ou que necessitam integrar diferentes recursos organizacionais.

1.4 Comissões e comitês

Comissões e comitês são grupos permanentes, cuja formação normalmente é móvel. O grupo permanece, enquanto sua composição muda. Comissões e comitês podem ter papel decisório e executivo (Diretoria Executiva, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) ou consultivo (grupos de assessoria). As comissões e comitês também podem ser multidisciplinares e multifuncionais.

2 Grupos informais

Os grupos informais já foram analisados na parte inicial deste livro. Os grupos informais não têm chefes, mas é possível que tenham líderes ou “animadores” que podem ser diferentes de uma ocasião para outra.

Os grupos informais são criados pela vontade de seus próprios integrantes, ao contrário dos grupos formais, que são criados por decisões externas. Embora existam grupos exclusivamente informais fora das organizações, dentro delas não há grupos exclusivamente formais. Sempre há grupos informais dentro dos grupos formais. As possibilidades são muitas. Um grupo informal pode ser apenas uma parte de um grupo formal, ou abrangê-lo por inteiro; pode haver vários grupos informais dentro de um mesmo grupo formal e uma pessoa pode pertencer a diferentes grupos informais. As possibilidades dependem de alguns fatores que serão analisados adiante.

Há dois tipos mais importantes de grupos informais: os de amizade e os de interesse.

2.1 Grupos de interesse

Os grupos de interesse podem ser formados independentemente de relações de amizade entre seus integrantes. Num parlamento, pode-se observar a formação de grupos de interesse para votar ou debater assuntos que afetam seus inte-

grantes, a despeito de estes pertencerem a partidos diferentes ou adotarem posições ideológicas distintas, às vezes até antagônicas. No congresso, líderes e representantes de diferentes partidos adversários e que não compartilham as mesmas posições, podem ter interesses em comum, que os fazem juntar-se em bancadas suprapartidárias, como as dos ruralistas, regionalistas, privatizantes, estatizantes, religiosos e assim por diante. Além disso, o congresso é um exemplo de um grande grupo no qual o consenso precisa estar acima das diferenças.

2.2 Grupos de amizade

Os grupos de amizade surgem porque seus integrantes descobrem que têm interesses profissionais comuns, ou alguma espécie de afinidade, ou porque a proximidade física facilita a interação e a convivência é agradável, ou há uma tarefa que exige mais de uma pessoa e alguém consegue mobilizar um grupo de colegas para executá-la. Sentimentos como amizade, identidade e afinidade definem os grupos de amizade.

Eis mais três exemplos:

- O time de futebol dos funcionários da empresa.
- Os amigos que se reúnem todos os dias para almoçar ou num dia determinado para uma comemoração.
- Os organizadores da festa mensal dos aniversariantes.

2.3 Graus de formalidade

Os grupos informais podem ter diferentes graus de informalidade. Os jogadores de futebol têm maior grau de formalidade que os amigos do almoço, porque estão mais organizados. A atividade de jogar futebol exige mais organização que a de almoçar. Muitos grupos informais têm atributos como divisão do trabalho e coordenação. Quanto mais se organizam, por meio da divisão do trabalho, da coordenação e da definição de um propósito, mais formais os grupos informais se tornam. Muitos grupos formais começam de um embrião informal. Algumas pessoas começam a trocar idéias sobre seus interesses, acham que poderiam criar uma espécie de associação, empresa ou cooperativa. Eis uma sociedade formal que tem início. A associação dos engenheiros, ou dos representantes dos funcionários, que há em muitas empresas, também é exemplo de grupo de interesse que se formalizou, assim como os sindicatos, que começaram como grupos de auxílio mútuo. A CooperMambriini, estudado no Capítulo 13, é exemplo de grupo de interesse que se transformou num grupo formal e depois numa empresa.

Há grupos informais que transcendem as fronteiras das organizações-empresa. São os colégios invisíveis, formados por certos profissionais, como cientistas e pesquisadores, ou pessoas que compartilham algum interesse ou característica. A Associação Paulista dos Administradores de Recursos Humanos, o Clube dos Ex-Alunos e as comunidades científicas são exemplos. Essas sociedades têm variados graus de informalidade (ou formalidade). Elas podem reunir-se oficialmente, em simpósios, ou nos intervalos das conferências desses mesmos simpósios.

DINÂMICA DO GRUPO

Analisando um grupo (formal ou informal) com a aplicação do enfoque sistêmico, identificam-se três componentes: insumos, dinâmica e resultados. Todo grupo tem uma dinâmica ou processo próprio, que depende de certas influências ou insumos, para produzir determinados resultados, como mostra a Figura 14.1.



Figura 14.1 *Modelo sistêmico para analisar grupos.*

A análise do núcleo do sistema revela duas dimensões: atividades e processo, evidenciados na Figura 14.2.²

1 Atividades

Para alcançar sua missão ou propósito, o grupo realiza tarefas ou atividades, que consomem energia física ou intelectual e resultam na prestação de serviços ou produção de bens. A atividade é o que o grupo faz. É a chamada dimensão do conteúdo do grupo.

Muitos grupos têm dois estados, um de ação e outro de preparação ou prontidão. O estado de ação corresponde à situação de combate a incêndio para o corpo

2. Adaptado de HACKMAN, J. Richard, MORRIS, Charles G. Group tasks, group interaction processes and group performance effectiveness: a review and a proposed integration. In: BERKOWITZ, Leonard (Org.). *Advances in experimental social psychology*. New York : Academic Press, 1975. v. 8.

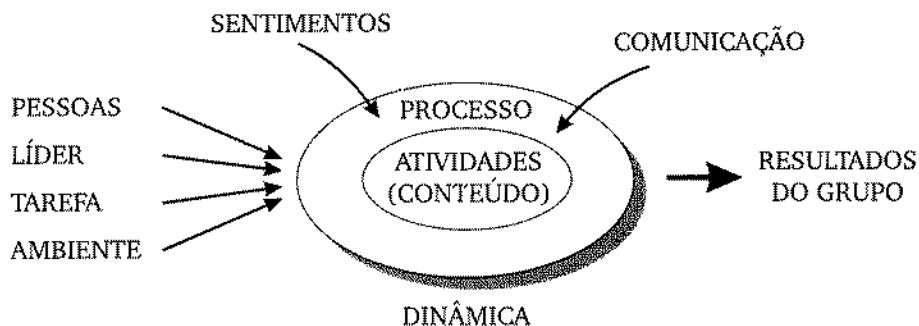


Figura 14.2 A dinâmica de um grupo compreende as dimensões do processo e do conteúdo.

de bombeiros, de jogo para os atletas do time de futebol e de produção de álcool e açúcar para os funcionários de uma destilaria. O estado de preparação ou prontidão para cada um desses grupos é o alerta do corpo de bombeiros, o treinamento do time de futebol e a manutenção da destilaria durante a entressafra. As atividades de um grupo são diferentes de um para outro estado.

Atividades como jogar uma partida de futebol, montar um automóvel, carregar e descarregar um caminhão ou apagar o que está escrito no quadro-negro exigem predominantemente aptidões físicas. Há atividades que exigem aptidões conceituais: escrever no mesmo quadro-negro, fazer o arranjo de uma peça musical, resolver um problema de matemática, planejar uma campanha publicitária ou elaborar um plano estratégico. A atividade dos caixas de banco exige aptidões interpessoais e numéricas, atenção e destreza. Praticamente não há atividade que exija um único tipo de aptidão.

2 Processo

O processo é a forma como os integrantes do grupo trabalham para realizar a atividade. O processo compreende dois elementos principais: comunicação e sentimentos.

2.1 Comunicação

Por meio da comunicação, os integrantes do grupo trabalham juntos para realizar as atividades. Os padrões de interação por meio dos quais a comunicação se concretiza são muito variados. Dependem de o grupo estar empenhado em tarefas coletivas ou agregados de atividades individuais. Para estudar os padrões de interação, é necessário distinguir dois tipos principais de atividades.

2.1.1 Atividades de conjunto

Algumas atividades envolvem todos os integrantes de um grupo para realizar um único objetivo. Esse é o caso dos times de futebol e das orquestras. São as atividades coletivas ou de conjunto. Nessas atividades, o objetivo pertence ao grupo, e não a cada um de seus integrantes. A comunicação, o contato e a cooperação são essenciais para realizar essas tarefas. Se o grupo é bem ou malsucedido, todos compartilham igualmente o resultado, embora possa haver uma estrela, como acontece nos times de futebol. As atividades de conjunto são as que mais exigem a capacidade de trabalhar em equipe.

2.1.2 Atividades individuais

Outras atividades são realizadas por grupos cujos integrantes têm objetivos idênticos ou paralelos. É o caso dos caixas de uma agência bancária, dos vendedores de uma loja e dos alunos de uma classe, durante aula expositiva tradicional. Em grupos como esses, as atividades são individuais e praticamente idênticas para todos os integrantes. Ao contrário do que acontece com as atividades de conjunto, a comunicação não é um requisito para o funcionamento do grupo, uma vez que cada um dos integrantes não necessita dos colegas para realizar suas tarefas e, conforme o caso, pode até mesmo trabalhar em regime de isolamento em relação aos demais. A interação não é necessária para o desempenho da tarefa. Esses grupos podem ser considerados agregados de objetivos individuais.

Nos grupos desse segundo tipo, a cooperação entre os integrantes não é um requisito. A natureza da tarefa não exige o esforço coletivo. Muitas vezes, a competição é que pode ser característica, como acontece em grupos de pessoas que estão disputando uma vaga ou procurando alcançar uma recompensa. Esse pode ser o caso em grupos de vendedores, alunos que estão prestando o vestibular e pessoas inscritas num concurso.

Certas tarefas exigem o concurso simultâneo de todos os integrantes do grupo; outras são realizadas independentemente pelos participantes. A natureza da tarefa determina o padrão de interação. Entre os dois extremos – todos juntos *versus* cada um por si – encontra-se uma grande variedade de padrões de interação. O gerente da agência bancária pode realizar uma reunião pela manhã com todos os funcionários. Nessa reunião, o padrão de interação vai ser semelhante ao do time de futebol. Se a reunião for feita apenas com os chefes de serviço, o padrão de interação será o mesmo, mas apenas para uma parte do grupo.

2.2 Sentimentos

Os sentimentos estão presentes em qualquer grupo. Os integrantes do grupo desenvolvem sentimentos em relação a seus colegas ou a certos atributos do

próprio grupo e da organização dentro da qual ele se encontra. Os sentimentos compreendem emoções, interesses, valores, atitudes e outras manifestações do comportamento emocional.

Os sentimentos podem favorecer ou comprometer o desempenho grupal. Interesse na continuidade do grupo, relações de amizade e tarefa motivadora são fatores que produzem sentimentos favoráveis. Se, no entanto, um grupo se divide em dois ou mais partidos que conflitam entre si, prejudicando o desempenho do conjunto, os sentimentos são desfavoráveis.

IMPACTO DOS RECURSOS

Conteúdo e processo do grupo são definidos e influenciados pelos recursos ou insumos utilizados. Há quatro tipos principais de recursos: as pessoas que compõem o grupo, a natureza da tarefa, objetivo ou missão do grupo, a qualidade da gerência e liderança e o ambiente no qual o grupo atua (Figura 14.3).

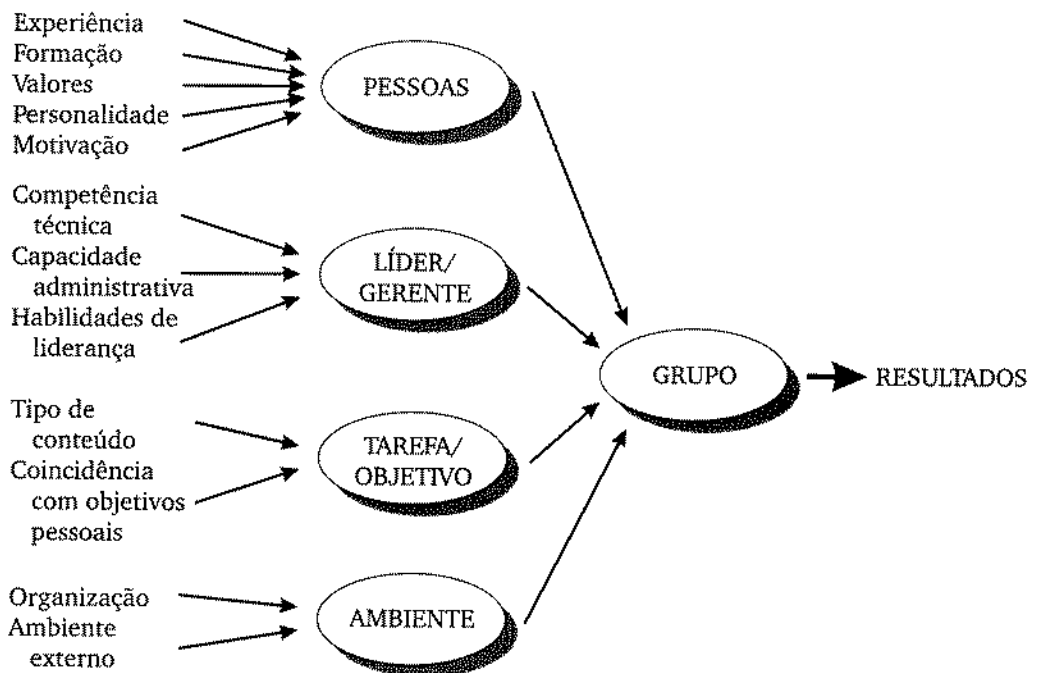


Figura 14.3 Recursos que condicionam a dinâmica e o desempenho dos grupos.

1 Pessoas

As pessoas trazem para o grupo sua experiência, formação, valores e personalidade. Como não há duas pessoas que sejam idênticas, cada grupo não apenas é diferente de qualquer outro, mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência, já que aqueles atributos pessoais se alteram com o tempo e com as modificações na composição do grupo.

Há dois fatores principais que se alteram com a passagem do tempo: a familiaridade das pessoas umas com as outras e sua experiência profissional. Quando um grupo se forma, as pessoas não estão familiarizadas entre si, embora sua experiência possa ser extensa. Um grupo cujos integrantes sejam experientes pode ter maior velocidade inicial para realizar determinada tarefa do que outro grupo em que as pessoas, além de desconhecidas entre si, sejam também inexperientes.

Com o passar do tempo, os dois fatores amadurecem: as pessoas se conhecem e podem tornar-se mais competentes em relação à tarefa. No entanto, um grupo maduro pode tornar-se acomodado. Com o tempo, as pessoas se acostumam umas com as outras e com determinado modo de fazer o trabalho. Isso pode fazê-las mais eficientes. A idade do grupo passa a ter um efeito direto sobre seu desempenho.

Os grupos também se modificam como resultado da interação de seus integrantes e da alteração de sua composição: cada novo indivíduo que é admitido altera todo o equilíbrio existente. Muitas equipes são estáveis apenas por determinado período. Vez por outra, alguém recebe uma promoção e um colega da mesma equipe é convidado para ficar em seu lugar; ou há demissões e aposentadorias. Muito freqüente é também o ingresso de um novo participante, porque há necessidade de aumentar a equipe ou de substituir alguém que saiu.

Há mobilidade em qualquer equipe, por mais estável que seja o departamento ou operação em que ela trabalha. Sempre que houver uma movimentação de qualquer tipo, não é apenas a composição da equipe ou a posição relativa das pessoas dentro dela que se altera. Muda também a dinâmica das relações interpessoais.

2 Objetivo

Todo grupo tem um objetivo. O objetivo pode ser realizar uma tarefa ou resolver um problema. Os grupos informais muitas vezes têm como objetivo apenas a convivência social. O objetivo pode ter sido definido pelos integrantes do grupo ou por uma fonte externa de decisão, como a administração da empresa. Lembrando os dois capítulos anteriores, o objetivo pode ter conteúdo moral, transacional ou alienatório, ou uma combinação dos três tipos.

O compromisso com os objetivos pode variar de pessoa para pessoa, dependendo de vários fatores. Um desses fatores é a importância que as pessoas atribuem aos seus próprios objetivos e aos do grupo. Voltando mais uma vez ao Capítulo 12, o compromisso com os objetivos do grupo é explicado pela teoria das expectativas. O caso Comandante Fred, no final do Capítulo 3, fornece uma ilustração dessa teoria. Os sócios da empresa apresentada naquele caso desentenderam-se porque tinham expectativas diferentes a respeito das recompensas. Essas expectativas, por sua vez, eram influenciadas por valores e estilos de vida diferentes.

3 Gerência e liderança

O gerente pode influenciar o grupo formal por meio de seu papel como figura de autoridade ou dos mecanismos de liderança. Como figura de autoridade, o gerente toma decisões de seleção de pessoal que afetam a composição do grupo. Por exemplo, uma organização decidiu contratar um diretor de vendas no mercado, em vez de promover um dos gerentes da mesma área, como estratégia para renovar suas práticas de comercialização. Essa decisão modificou a composição do grupo de vendas e do grupo de diretores. A política de seleção de pessoal é um dos indicadores da qualidade da gerência. Segundo Maquiavel, "o primeiro julgamento que se faz sobre a qualidade do príncipe baseia-se na observação dos homens que o cercam".

Os mecanismos da liderança foram analisados no capítulo anterior. O líder é uma figura que faz parte do grupo e que:

- a. Ajuda o grupo a atingir seus objetivos.
- b. Possibilita aos integrantes do grupo o atendimento de seus interesses e necessidades.
- c. Personifica os valores, expectativas e motivações dos integrantes do grupo.
- d. É escolhido pelo grupo para representá-lo, na interação com outros grupos e líderes.
- e. Ajuda o grupo a resolver seus conflitos.
- f. Dá a partida na ação do grupo.
- g. Ajuda o grupo a manter sua unidade e seu funcionamento eficaz.³

3. GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JUNIOR, James H. *Organizations*. Londres : Business Publications, 1976. p. 160.

4 Ambiente

Todo grupo situa-se dentro de um ambiente, que afeta seus processos e resultados. O ambiente é formado pela organização e pelo ambiente externo.

4.1 Organização

Uma organização é um grupo de grupos. Cada grupo é influenciado pela existência de outros grupos dentro da mesma organização. Diferentes grupos concorrem pelos mesmos recursos, o que pode produzir conflitos. Havendo necessidade de realizar diversos projetos simultaneamente, é necessário montar diversos grupos temporários, com pessoas que trabalham nos departamentos permanentes. Como as pessoas são sempre as mesmas, os líderes de projetos as disputam entre si. No conjunto, a organização deve manter o equilíbrio entre os projetos e os departamentos funcionais permanentes. Para os líderes de projetos, especialmente dos projetos menos importantes, isso pode representar carência de recursos humanos. Um líder que julgue não poder dispor dos recursos de que necessita pode ficar ressentido com a administração da organização e com outros grupos. A disputa por recursos pode ser a origem de conflitos entre grupos.

Outra fonte de conflito dentro da organização está na diferença de objetivos. Essa diferença pode levar cada grupo a valorizar seus objetivos individuais e deixar em segundo plano os de outros grupos. Conflitos entre as áreas funcionais (marketing, finanças e produção) têm sua origem nesse processo. O estudo de caso Fantástica, a fábrica de chocolate (no Capítulo 8) requer uma solução para um problema desse tipo.

A influência positiva ou negativa da organização manifesta-se por meio de muitos outros fatores, alguns deles já analisados em outros capítulos:

- Clima organizacional, em particular o apoio da alta administração em relação a um grupo ou ao trabalho de grupo.
- Sistemas motivacionais.
- Tipo de estrutura organizacional.
- Modelo de administração, que pode valorizar o trabalho de grupo. Muitas organizações dão grande ênfase ao trabalho de grupo, em especial aos grupos multidisciplinares e aos grupos autogeridos.
- Padrões de desempenho.

Todas essas variáveis organizacionais interagem para causar impactos sobre a motivação, satisfação e desempenho do grupo.⁴

4. GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY JUNIOR. Op. cit. p. 168.

4.2 Ambiente externo

O ambiente externo compõe-se de elementos como a conjuntura econômica, social e política, outros grupos de outras organizações, concorrentes ou colaboradoras, clientes, fornecedores e a comunidade. Como também já foi apontado em capítulos anteriores, o ambiente externo oferece ameaças e oportunidades, que podem causar impactos positivos ou negativos sobre um grupo.

RESULTADOS

Os resultados de um grupo podem ser avaliados com diversos critérios. Esses critérios dependem, principalmente, dos objetivos do grupo. Para um grupo formal, a realização da tarefa é um critério importante. Para um grupo informal, o único objetivo importante é a convivência amigável. A identificação dos critérios de avaliação permite orientar os esforços dos integrantes e da administração do grupo para os resultados que são relevantes. Além disso, os critérios definem as medidas para fazer a comparação com outros grupos e planejar as atividades de desenvolvimento de equipes.

A Figura 14.4 resume diversos critérios ou indicadores dos resultados de um grupo, que serão analisados a seguir.

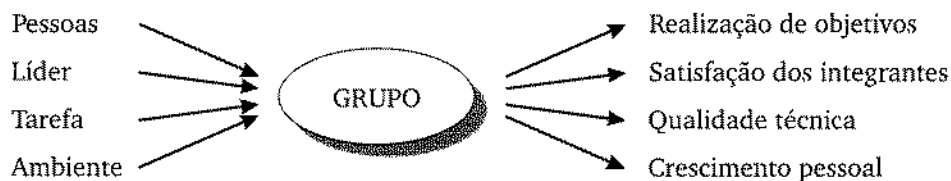


Figura 14.4 Tipos de resultados do grupo.

1 Realização de objetivos

O desempenho de um grupo, na dimensão dos objetivos, pode ser avaliado pelos critérios de eficiência e eficácia, ou por indicadores específicos, como quantidade e qualidade da produção. A escolha dos critérios de avaliação de resultados sempre depende do tipo de grupo e de seus objetivos. Numa linha de produção, ou numa bateria de caixas executivos de um banco, é importante medir a quantidade de produtos fabricados ou o número de clientes atendidos. No caso da fábrica de chocolates, o objetivo é melhorar a qualidade do atendimento dos clientes (o problema é como fazer isso). Na equipe do Comandante Fred, o objetivo era fabricar um produto de acordo com as necessidades dos clientes.

2 Satisfação

O complemento da realização dos objetivos é a satisfação dos integrantes do grupo. Num grupo de alta performance, as pessoas estão satisfeitas com os resultados e com o próprio grupo. Por causa disso, é um grupo coeso. Seus integrantes interessam-se em sua continuidade.

As galés exemplificam a valorização dos objetivos em detrimento da satisfação. Algemavam-se os remadores no porão e encarregava-se um feitor de assegurar que o trabalho deles movimentasse o navio. Os vikings usavam o mesmo princípio de uso da energia humana, mas seus remadores eram voluntários, alternando essa tarefa com outras incumbências de suas expedições. Um barco de competição opera pelo mesmo princípio – são todos voluntários que trabalham seguindo as diretrizes ou mesmo ordens de um timoneiro ou capitão. Nos dois últimos casos, a satisfação anda junto com a realização dos objetivos.

O caso da busca da satisfação em detrimento dos objetivos também pode ocorrer. O gerente que busca apenas a popularidade pode conseguir criar um clima de satisfação dentro do grupo, mas o desempenho fica prejudicado.

O desempenho de alta performance produz reforço positivo sobre a satisfação. Quando um grupo atinge algum resultado positivo, duas conseqüências ocorrem: (1) as pessoas experimentam um sentimento de satisfação; e (2) as pessoas percebem o grupo como sendo o instrumento de sua capacidade de obter resultados. Todos raciocinam da seguinte forma: “Eu e meus colegas somos capazes de obter bom desempenho porque estamos no mesmo grupo.” Devido à apreciação positiva do grupo, a coesão aumenta.

3 Outros critérios de avaliação

Um grupo pode ser avaliado por outros critérios além da realização dos objetivos e da satisfação das pessoas. Alguns desses critérios são detalhes dos critérios principais. Os mais importantes são os seguintes:

- Qualidade técnica do resultado.
- Cumprimento do prazo.
- Cumprimento do orçamento.
- Inovação e criatividade.⁵
- Desenvolvimento do grupo (crescimento das pessoas).⁶
- Produtividade, resolução de problemas, utilização de recursos.⁷

5. CLELAND, David I. *Project management*. New York : McGraw-Hill, 1994. p. 383-413.

6. GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY JUNIOR. Op. cit. p. 161.

7. PARKER, Glenn M. *Team players and teamwork*. São Francisco : Jossey-Bass, 1990. p. 8-9.

Alguns desses critérios adicionais são detalhes dos critérios principais. Outros critérios definem resultados importantes em situações particulares. Numa situação particular, são usadas combinações de diferentes critérios, ou critérios singulares. Para uma equipe de cientistas, a capacitação técnica e a contribuição para o avanço do conhecimento são critérios prioritários. Para uma empresa, fatores como maior produção, custo mais baixo, melhor qualidade e cumprimento de prazos são mais importantes.⁸

CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS DE ALTA PERFORMANCE

Um grupo que supera seus objetivos é um grupo de alta *performance*.⁹ Muito tem sido pesquisado e escrito a respeito das características dos grupos de alta *performance*. O que orienta esse tipo de pesquisa é a idéia de que a identificação das características possibilita desenvolvê-las nos grupos. Dessa forma, procura-se garantir o resultado de alta *performance*.

Algumas características são sentimentos que os integrantes compartilham, como a coesão. Outras são competências, como a capacidade de comunicação eficaz. A Figura 14.5 apresenta uma relação das principais características. A seguir, algumas dessas características são comentadas.

COESÃO	Interesse dos integrantes na continuidade da existência do grupo.
ENVOLVIMENTO PSICOLÓGICO	Fatores motivacionais oferecidos pela tarefa aos integrantes.
AFINIDADE E CONFIANÇA	Sintonia entre as pessoas.
COMPREENSÃO DAS INTERDEPENDÊNCIAS	Capacidade de entender que o grupo depende de todos.
AUTO-REGULAÇÃO	Capacidade de cuidar de si próprio.

Figura 14.5 Características de grupos de alta performance.

8. PARKER. Op. cit. p. 9.

9. KATZENBACH, Jon R., SMITH, Douglas K. *The wisdom of teams*. New York : Harper Business, 1994. p. 65.

1 Coesão

A coesão é o produto do interesse de cada um dos integrantes na continuidade da existência do grupo. O grupo coeso é aquele em que cada integrante manifesta o "desejo de permanecer no grupo".¹⁰ Quando todos sentem esse interesse, a existência do grupo se prolonga. A coesão é consequência do reforço positivo associado ao bom desempenho. Quando cada integrante percebe que sua capacidade de alcançar resultados depende dos colegas, aumenta seu interesse em permanecer no grupo e em que ele continue a existir.

A coesão é também influenciada pelo compartilhamento de valores, percepção, ideologia e outros fatores normativos. Esses fatores funcionam também como fator de atração. Alguém de fora pode querer entrar no grupo, porque enxerga as coisas do mesmo modo como quem já está dentro.

A percepção de uma ameaça que atinge a todos ao mesmo tempo também contribui para influenciar a coesão, assim como um sentimento de respeito mútuo entre os integrantes do grupo. Quando todos se reconhecem como pessoas competentes, ou se sentem igualmente ameaçados, a tendência é desejarem permanecer agregados.

2 Envolvimento psicológico

A eficácia de um grupo depende de seus integrantes estarem psicologicamente envolvidos com a tarefa. Por sua vez, isso depende de a tarefa oferecer um desafio coletivo. Na formação de grupos de trabalho, é importante considerar a motivação ou afinidade de cada potencial participante com o desafio da tarefa. Lembrando a teoria dos dois fatores, a afinidade com a tarefa e suas propriedades, tais como desafio, responsabilidade e oportunidade de crescimento, são elementos decisivos no desempenho.

3 Afinidade e confiança

A afinidade é um fator de coesão e manutenção de um grupo. Nem sempre, no entanto, as pessoas que têm afinidade têm também as competências necessárias para o trabalho do grupo. O inverso também pode ocorrer. Assim, às vezes, é preciso formar um grupo em que as pessoas não têm a afinidade necessária, o que pode originar conflitos e outros tipos de desajuste que comprometem o desempenho.

10. SHAW, Marvin E. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill, 1976.

A afinidade pode depender de diversos fatores. Confiança é um deles. Confiança é o grau de conforto com os colegas como pessoas. A confiança manifesta-se na capacidade e interesse em tratar francamente de diferenças de opiniões, valores e atitudes. A confiança é o denominador comum, sem o qual ficam sem sentido as idéias de coesão e afinidade entre pessoas. A confiança pode ser avaliada pela crença das pessoas de que podem falar de conflitos e desacordos sem receio de retaliação ou censura.¹¹

A confiança depende muito de como o conflito é administrado. Se o conflito gera outros conflitos, e, conseqüentemente, ressentimentos, o grau de conforto diminui. Se as diferenças de opinião são encaradas como deslealdade, o grau de conforto também diminui. Essas duas situações refletem falta de habilidade do gerente para lidar com os conflitos.

Conflitos e diferenças de opinião são inevitáveis. A eficácia gerencial consiste em lidar produtivamente com o conflito, em vez de evitá-lo, porque é impossível. Em parte, isso se resolve falando francamente; em parte, procurando prever as possíveis fontes de conflito.

A técnica do sociograma consiste em pedir a cada pessoa de um grupo que escolha outras com quem gostaria de trabalhar, ou em quem tem extrema confiança para trabalhar. Essa técnica, criada pelos militares, pode ser usada para a montagem de equipes esportivas, equipes de projetos e outros tipos de grupos de trabalho. É uma estratégia para minimizar a possibilidade de conflito e desconfiança. No entanto, essa técnica também evidencia as rejeições, aquelas pessoas com quem ninguém quer trabalhar. Isso pode ter a desvantagem de criar ressentimentos e exclusões (pessoas que são excluídas do grupo), por dizer indiretamente a alguns que não são apreciados pelos demais.

4 Compreensão das interdependências

Conhecer e valorizar a interdependência de seus esforços é outra característica dos integrantes de um grupo eficaz. A interdependência é o grau de atividade conjunta entre os membros da equipe que é necessário para realizar uma tarefa ou projeto. Essa característica é de extrema importância nas equipes multidisciplinares. À medida que aumenta a diversidade profissional dos integrantes da equipe, aumenta também a pluralidade das percepções. Muitas vezes, isso é acompanhado de preconceitos a respeito dos papéis próprios e alheios. A compreensão das interdependências abrange a capacidade de entender e apreciar as contribuições que os outros trazem para o grupo. É uma pré-condição para o desempenho de alta *performance*.¹²

11. PINTO, J. K., KHARBANDA, O. P. *Successful project management*. Princeton : Van Nostrand Reinhold, 1995. p. 226-230.

12. Idem.

5 Auto-regulação

Um grupo de alto desempenho é capaz de cuidar de si próprio. Se o líder precisar ausentar-se, o grupo deve ser capaz de substituí-lo. A iniciativa da equipe não depende do gerente. Está em seus próprios integrantes. Essa característica dos grupos eficazes envolve a capacidade de distribuição dos papéis de liderança entre os diferentes integrantes. Num grupo eficaz, todos estão preparados para liderar.

FATORES CRÍTICOS DO DESEMPENHO

Este capítulo já examinou os critérios que possibilitam avaliar os resultados de um grupo e mostrou um modelo sistêmico em que esses resultados dependem de um processo. O processo, por sua vez, depende de certos insumos ou recursos. Agora, é importante considerar os fatores críticos do desempenho. São os fatores que elevam a probabilidade de um grupo tornar-se de alta *performance*. Objetivos claros, por exemplo. Esses fatores se aliam às características analisadas na seção anterior deste capítulo para produzir a eficácia dos resultados.

Ao mesmo tempo, é importante considerar as barreiras ao desempenho eficaz. São os fatores que inibem a alta *performance* e produzem o efeito inverso dos fatores críticos. Quando um fator crítico se apresenta de maneira a comprometer o desempenho do grupo, torna-se uma barreira. A falta de objetivos claros, por exemplo, é uma das barreiras mais importantes.

Tanto os fatores críticos quanto as barreiras estão presentes nos insumos e na dinâmica do grupo.

A Figura 14.6 apresenta uma perspectiva dos fatores críticos, das barreiras e dos resultados de um grupo.

ADMINISTRAÇÃO E GRUPOS

Muitas situações de trabalho exigem o domínio de habilidades relacionadas com o trabalho dos grupos. Algumas têm natureza estratégica, como as situações em que se precisa decidir se um grupo deve ser usado, ou quem deve fazer parte de um grupo de diretores. Outras são situações operacionais, como a coordenação de sessões ou reuniões de trabalho. Em seguida, serão analisadas as principais situações em que as habilidades de trabalhar com grupos são necessárias.

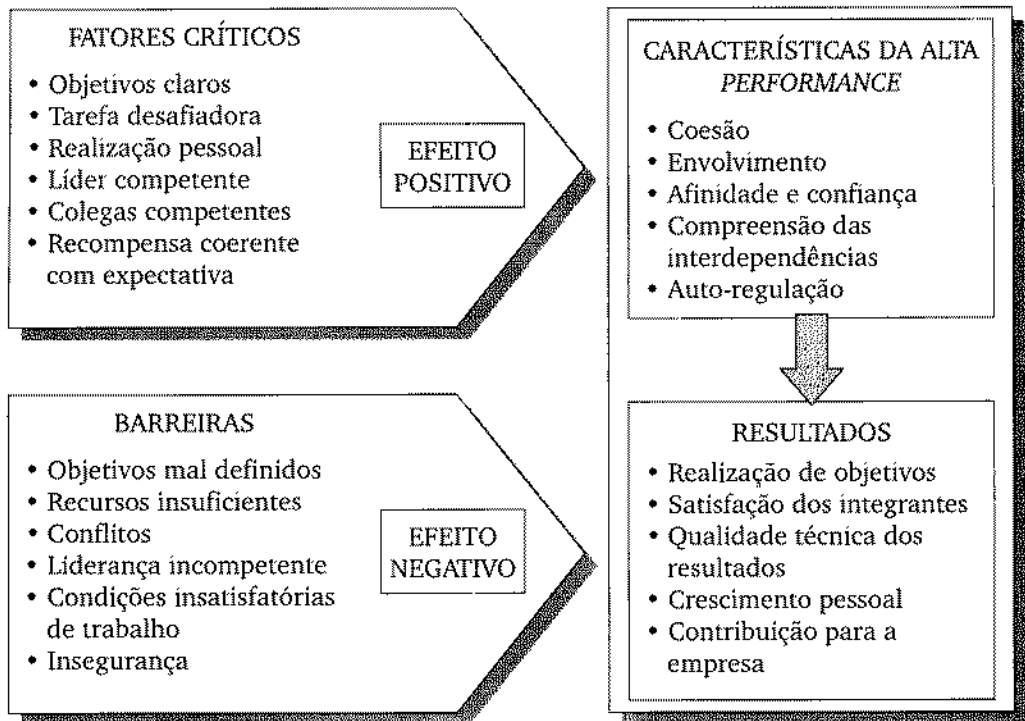


Figura 14.6 *Visão de conjunto do desempenho do grupo.*

1 Administração por meio de grupos

As organizações recorrem freqüentemente aos grupos permanentes ou temporários como instrumento para atacar problemas. As comissões, comitês, círculos de controle de qualidade, equipes de projeto e outros grupos temporários são usados em muitas situações. As assembleias com poder legislativo ou deliberativo, reuniões programadas de diretoria ou de representantes, conselhos diretores de associações, congregações e outros grupos permanentes também são empregados para tratar de problemas ou tomar decisões. Em muitos casos, é um grupo que administra, e não uma pessoa. Quem participa de um desses grupos administra na condição de membro de uma entidade coletiva, não como indivíduo.

Administrar por meio de grupos é uma tendência importante nas organizações. Usar grupos, em lugar do arbítrio individual, é reconhecer a capacidade de contribuição e de sinergia das pessoas que, nas estruturas convencionais, trabalham em isolamento e dependem dos gerentes. O Capítulo 12 descreveu técnicas motivacionais que recorrem aos grupos. Na passagem para o século XXI, essa tendência ganha importância crescente.

A Figura 14.7 faz o contraste entre duas filosofias de administração. A convencional, ou tradicional, valoriza os gerentes e seu papel individual. É o modelo que no Capítulo 11 foi chamado de mecanicista. A tendência oposta valoriza os grupos e tem sido chamada de participativa, inovadora ou progressista. É o modelo que no Capítulo 11 foi chamado de orgânico.

ADMINISTRAÇÃO CONVENCIONAL	ADMINISTRAÇÃO INOVADORA
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores especializados. • Poder de decisão concentrado nos chefes. • Controle exercido por pessoas estranhas ao grupo. • Hierarquia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores polivalentes organizados em grupos. • Poder de decisão distribuído na estrutura. • Controle exercido pelo próprio grupo. • Participação.

Figura 14.7 *Contraste entre duas filosofias de administração.*

Como ferramenta de administração, os grupos podem ter papel consultivo ou executivo, conforme a Figura 14.8 resume.

GRUPOS CONSULTIVOS	GRUPOS EXECUTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Analisam problemas e recomendam decisões. • Elaboram estudos. • Fazem projeções. • Enviam propostas a escalões superiores ou a grupos maiores, como assembléias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm poder para tomar e implantar decisões. • Podem aprovar ou recusar decisões recomendadas por grupos consultivos. • Podem ser pequenos grupos operacionais ou assembléias com poder de voto.

Figura 14.8 *Dois tipos de papéis dos grupos.*

1.1 Grupos consultivos

Grupos com papel consultivo são aqueles que operam como recurso de análise e de auxílio à tomada de decisão. A tarefa desses grupos é estudar problemas e apresentar propostas de soluções para um administrador de nível mais elevado, que pode ser uma pessoa ou outro grupo. É a esse administrador de nível mais alto que compete a decisão final. Muitas vezes, um grupo consultivo tem a tarefa de analisar e ajudar a entender um problema, sem um compromisso imediato com uma decisão. Comissões, comitês e grupos de estudos são exemplos de grupos consultivos.

Certos grupos consultivos têm o papel de auxiliar o treinamento e a decisão de seus próprios integrantes. É o que acontece nos grupos formados para trocar idéias e experiências sobre temas de interesse comum, ou desenvolver algum tipo de estudo ou projeto. Um grupo consultivo muito comum é o grupo de estudos formado por alunos.

1.2 Grupos executivos

Os grupos executivos são aqueles que têm poder para decidir e implantar suas decisões. Forças-tarefa, equipes de projeto e grupos autogeridos são exemplos de grupos executivos. O estudo de caso *A comissão de estudos*, no Capítulo 9, exemplifica um grupo que se tornou executivo por iniciativa de seus integrantes. O grupo assumiu poderes de decisão, apesar de ter sido dito a seus integrantes que seu papel seria consultivo.

Em certas estruturas organizacionais, há grupos executivos com poderes para aprovar ou recusar determinadas decisões dos gerentes e, em certos casos, até mesmo para nomeá-los e destituí-los. Isso acontece em organizações que seguem um modelo de assembleia ou parlamento para determinadas decisões. Clubes, condomínios e associações funcionam assim, e também as sociedades anônimas por meio de suas assembleias e conselhos de acionistas. Todos esses grupos têm poderes para eleger as diretorias executivas e analisar e aprovar orçamentos ou planos de ação elaborados pelas diretorias, entre outras atribuições.

Os grupos autogeridos de produção surgiram nas empresas industriais japonesas e se tornaram ferramenta em muitas outras organizações. Os integrantes dos grupos autogeridos de produção desempenham todas as tarefas operacionais e gerenciais de sua unidade de trabalho. Não há supervisores, pois foram substituídos pelas decisões de grupo. Em comparação com os grupos tradicionais hierarquizados, os grupos autogeridos têm desempenho melhor em todas as dimensões de resultados analisadas anteriormente neste capítulo.

2 Coordenação de reuniões de trabalho

Uma situação muito freqüente nas organizações é a necessidade de coordenar uma reunião. Uma reunião ou sessão de trabalho é o instantâneo de um grupo, o momento em que as pessoas se juntam para receber informações, conhecer pessoas, analisar problemas ou tomar decisões. Durante uma reunião, é possível observar a maneira como o grupo trabalha.

Em essência, o trabalho de coordenar uma reunião consiste em definir objetivos e levar o grupo até eles. Dependendo do problema e do grupo, o coordenador deverá fazer uma escolha entre apenas coordenar (fazer o papel do moderador num debate) ou coordenar e ao mesmo tempo participar do debate. No primeiro caso, o coordenador administra o uso do tempo, as participações dos integrantes do grupo e as questões de ordem. No segundo caso, o coordenador faz tudo isso e ao mesmo tempo discute o assunto com os colegas.

Duas tarefas importantes do coordenador de uma sessão de trabalho são a sumarização e o teste de consenso. Sumarizar significa evidenciar para o grupo que se chegou a alguma espécie de resultado, ou que estão sendo discutidas idéias semelhantes, que podem ser sintetizadas. O teste de consenso consiste em verificar se todos estão de acordo com determinada proposição ou pelo menos se todos a entendem da mesma maneira, para evitar que mais tarde os participantes venham a discordar de uma decisão que subscreveram, mas que descobriram ter interpretado erroneamente.

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Desenvolvimento de equipes é o processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torná-los um grupo de alto desempenho. O desenvolvimento de equipes é um processo contínuo, que pode ser necessário enfatizar em determinados momentos. Às vezes, uma equipe é formada sem que seus integrantes se conheçam. Ou as pessoas se conhecem, mas nunca trabalharam juntas. Ou ainda, há um conflito entre duas facções. Esses são alguns dos eventos que podem justificar uma intervenção deliberada de desenvolvimento de equipes.

O processo de desenvolver equipes pode focalizar pessoas ou todo o grupo. A seguir, as principais técnicas, resumidas na Figura 14.9, serão analisadas.

OUVIR E FALAR	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes do grupo devem aprender a exprimir-se e estar dispostos a manifestar suas opiniões e informações. • Troca de informações é condição básica para o sucesso de um grupo.
CONHECIMENTO MÚTUO	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes do grupo devem conhecer os colegas. • Conhecimento mútuo é a base da elaboração de uma missão coletiva.
CRIAÇÃO DE IDENTIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade do grupo fornece identidade coletiva e senso de participação para seus integrantes. • Liderança deve buscar criar identidade para o grupo.
CLIMA DE ABERTURA INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura intelectual impede conformidade social. • Espírito crítico deve ser estimulado.

Figura 14.9 *Principais técnicas de desenvolvimento de equipes.*

1 Ouvir e falar

Há diversas habilidades que são essenciais para que uma pessoa seja um integrante eficaz de um grupo. Ouvir, resolver conflitos e solucionar problemas por meio de consenso, colocar opiniões afirmativamente e questionar o grupo com moderação são algumas delas.

Muitos conflitos surgem, por exemplo, porque certas pessoas têm dificuldades para ouvir. A dificuldade pode ocorrer, em parte, porque o ouvinte está ocupado pensando em como responder ao que ele pensa estar ouvindo do interlocutor. Segundo Lewis, essa dificuldade produz a situação em que duas pessoas discordam sem perceber que estão dizendo a mesma coisa, porque uma não é capaz de ouvir a outra.¹³

Além de ouvir, o candidato a integrante de uma equipe de alta *performance* precisa aprender a exprimir-se. Em certas situações, um participante tem uma solução correta ou informação importante. No entanto, não consegue fornecê-la ao grupo, por timidez, falta de disposição para confrontar os outros ou receio da reação dos outros. Limitações pessoais como essas precisam ser superadas se os participantes pretendem oferecer contribuições significativas ao grupo.

Na falta de habilidade para ouvir e na falta de habilidade para exprimir-se, residem dois dos maiores problemas do trabalho de grupo. Depois que os gravadores de voz (caixas-pretas) passaram a ser usados, descobriu-se que acidentes

13. LEWIS, James P. *Team-based project management*. New York : Amacom, 1998. p. 71-85.

ocorriam muito mais por falhas de coordenação e comunicação entre os tripulantes do que por erro na operação de aeronaves. Essa descoberta levou a Nasa a criar o programa CRM de treinamento (Crew Resource Management, administração dos recursos da tripulação). Inicialmente, o programa abrangia o treinamento da cabine de comando. Posteriormente, passou a abranger os demais tripulantes e, por fim, os passageiros. O CRM enfatiza a necessidade de que a informação flua livremente, não importa de onde venha. De um lado, o treinamento procura estimular no tripulante a confiança para emitir suas opiniões. De outro, procura dar aos comandantes a percepção da importância de valorizar as informações vindas da tripulação.

A primeira fase desse programa apresenta situações que envolvem problemas de comunicação, relacionamento entre os tripulantes, liderança e gerenciamento da carga de trabalho na cabine. Diversos acidentes em que esses fatores estiveram presentes são analisados pelos tripulantes. Um acidente que poderia ter sido evitado com esse programa ocorreu com um Boeing 737, em 1989, que tomou a proa incorreta numa viagem de Marabá para Belém. Um passageiro alertou que a aeronave estava voando na direção errada, mas a informação não foi considerada pela tripulação. Depois de duas horas e meia perdido, o avião fez um pouso forçado na selva, durante a noite, que matou 12 ocupantes. Uma das razões para que acidentes como esse aconteçam é a filosofia de que o comandante sempre está certo. O co-piloto, intimidado pelo ambiente autocrático da cabine, e consciente de sua inexperiência, permanece omissivo mesmo quando percebe algo errado. Em muitas tragédias, o co-piloto tinha a resposta, mas não ousou externá-la ao comandante.¹⁴

2 Conhecimento mútuo

Em certas situações, as pessoas são reunidas num grupo novo (mesmo que já se conheçam) para realizar uma tarefa. Segundo Schutz, a primeira preocupação das pessoas recrutadas para uma nova equipe é conhecer os colegas. O líder de uma equipe recém-formada, portanto, deve ajudar os integrantes a se conhecerem. Em seguida, os integrantes da equipe devem elaborar sua missão, em conjunto. Isso pode parecer perda de tempo, pois o grupo já começou com um objetivo. No entanto, é importante assegurar que os integrantes do grupo tenham uma compreensão compartilhada de seus objetivos. A missão precisa ser detalhada em metas específicas, e as metas precisam de estratégias. Todas essas atividades podem e devem ser feitas pelo próprio grupo, para aprimorar a capacidade de seus integrantes de trabalhar em conjunto.¹⁵

14. BRANCO FILHO, David. Relação afinada. *Aero Magazine*, Ano 4, nº 47, p. 20-22, abr. 1998.

15. LEWIS, James P. Op. cit.

3 Criação de uma identidade para o grupo

A identidade coletiva é um atributo que muitos grupos procuram. Fazer parte de um grupo que tem identidade pode ser recompensador para algumas pessoas. Uniformes, distintivos, brasões e mesmo certos sinais sutis (como o logotipo da universidade no caderno ou na camiseta) indicam que o portador dá valor a fazer parte de uma comunidade. Dar um nome para o grupo, em geral derivado do nome do produto ou atividade na qual está trabalhando, contribui para fortalecer a identidade. O nome da atividade e outros símbolos podem ser usados para criar identidade visual. Por exemplo, fotos, logotipos e imagens podem ser aplicadas em papel, envelopes, pastas e outros documentos que o grupo usa.

4 Criação de um clima de abertura intelectual

Estimular a criatividade, abandonar as concepções sem fundamento, questionar as premissas, evitar a hierarquia e o julgamento crítico são formas de criar um clima de abertura intelectual. Também é produtivo esquecer a ditadura das regras rígidas e deixar a discussão fluir livremente.

A abertura intelectual promove a produção, associação e crítica de idéias. Sem abertura intelectual não há comunicação nem produtividade.

PROBLEMAS ESPECIAIS

Certas características dos grupos, mesmo dos grupos de alta *performance*, podem ter efeitos desvantajosos. Esses efeitos comprometem o potencial de sinergia (ou efeito multiplicador) que todo grupo tem. Devido a certos problemas, pode ocorrer sinergia negativa (o que significa rendimento menor que o possível). A seguir, serão analisados três problemas especiais que todo líder ou integrante de grupos deve conhecer, resumidos na Figura 14.10: coesão excessiva, pensamento grupal e paradoxo de Abilene.

COESÃO EXCESSIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo torna-se impermeável a idéias de fora. • Aceitação de novatos é problemática. • Não há inovação ou renovação e o grupo envelhece.
PENSAMENTO GRUPAL	<ul style="list-style-type: none"> • É um subproduto da coesão excessiva, que afeta a tomada de decisão. • Grupo julga-se dono da verdade. • Grupo desconsidera informações e opiniões que contrariam suas premissas ou valores. • Tomada de decisão ignora interesses de outros grupos e informações que venham de fora.
PARADOXO DE ABILENE	<ul style="list-style-type: none"> • É um problema que afeta o processo decisório grupal. • Uma decisão é tomada por consenso. • O consenso é baseado em premissas falsas sobre o que os outros integrantes querem fazer. • O consenso contraria o que os integrantes, individualmente, queriam fazer ou achavam que deveria ser feito.

Figura 14.10 *Três problemas que ocorrem com grupos.*

1 Coesão excessiva

A coesão produz sensação de segurança. Coesão em excesso, porém, impermeabiliza o grupo, tornando-o incapaz de pensar em outras idéias que não sejam suas. Um grupo que sofre desse problema condena-se ao isolamento e à degeneração.

A coesão excessiva está associada à endogenia. Endogenia é o mesmo que consangüinidade social. Toda reprodução ocorre exclusivamente dentro do grupo. Não há fertilização cruzada. Esse problema ataca particularmente as universidades e escolas cujos quadros não se renovam. Os alunos de hoje são sempre os professores de amanhã. Ao longo do tempo, os conhecimentos se deterioram, porque não há renovação, e o grupo torna-se improdutivo.

2 Pensamento grupal

Pensamento grupal é uma forma de raciocinar e tomar decisões que ignora fatos e informações relevantes, quando vêm de fora do grupo. Este comportamento tem várias causas. O grupo sente-se tão pressionado a tomar uma decisão, ou tem tanta urgência de resolver um problema, que age de forma a desconsiderar e até

mesmo a ignorar deliberadamente informações que contrariam suas escolhas. Ou então, os membros do grupo sentem-se tão poderosos que pensam que nada pode atingi-los. Ou ainda, o grupo está voluntariamente isolado do restante do mundo e não sente necessidade de considerar as informações que vêm de fora.

Nos anos 70, o professor Irving Janis estudou esse problema e identificou os seguintes sintomas de pensamento grupal:

- Ilusões de invulnerabilidade do grupo.

Os participantes pensam que o grupo está acima de ataques ou da aplicação de castigos.

- Racionalização de informações desagradáveis.

O grupo recusa-se a aceitar informações que contradizem suas convicções. Os integrantes não consideram com o devido cuidado as alternativas incompatíveis com seus princípios e crenças. Explicações que satisfazem esses princípios e crenças sempre são encontradas para justificar as ações do grupo.

- Crença na moralidade intrínseca do grupo.

Os integrantes do grupo pensam que estão certos e acima de reprovação por quem é de fora.

- Estereotipagem de grupos externos.

Outros grupos são encarados de forma depreciativa. Os concorrentes são fracos e burros.

- Aplicação de pressão direta sobre os rebeldes.

Nenhum participante pode sugerir que o grupo esteja errado. Os que insistem em criticar são pressionados a concordar. Quem não concorda é punido com censura, exclusão e outros castigos.

- Autocensura.

Os participantes censuram suas próprias opiniões se contrariam o grupo, deixando de manifestá-las.

- Ilusões de unanimidade.

Os integrantes do grupo aceitam prematuramente o consenso, sem testar sua coerência e validade.

- Vigilância da mente.

Ou patrulhamento das idéias. Os participantes impedem que os colegas ouçam e levem em conta idéias perturbadoras de quem é de fora.¹⁶

3 Paradoxo de Abilene

O paradoxo de Abilene é um consenso formado por um grupo cujos integrantes, individualmente, prefeririam tomar uma decisão oposta. O paradoxo de Abilene é a decisão coletiva tomada com base em suposições individuais e erradas sobre as decisões dos outros membros do grupo. A falta de comunicação tem forte influência sobre o paradoxo. Quando ninguém manifesta suas preferências, todos fazem suposições sobre o que os outros estão pensando. O paradoxo pode ocorrer em muitas situações. Uma organização estava desenvolvendo um projeto inviável. O projeto andou até que começou a comprometer a sobrevivência da organização. Foi só nesse ponto que todos descobriram que tinham a mesma opinião: ninguém acreditava no projeto e achavam que devia ser interrompido. Todavia, ninguém tinha tido coragem de dizer isso antes, pois todos achavam que iriam contrariar os colegas.

Todos esses problemas estão entrelaçados e têm inúmeras causas. Às vezes, problemas como o paradoxo de Abilene e o pensamento grupal têm causas comportamentais. As pessoas sentem-se confortáveis como estão e não querem mudança. Ou então, sentem-se muito poderosas, acima de crítica ou castigo. Crimes de guerra, corrupção nos altos escalões e decisões técnicas absurdas têm sua origem nessas causas. Às vezes, têm receio de contrariar o que pensam ser a opinião do chefe ou dos colegas do mesmo nível. Às vezes, a causa é estrutural. O grupo está isolado, ou as normas impedem o ingresso de novas pessoas e idéias, ou simplesmente não há outros grupos que forneçam referências inovadoras. Isolamento, tensão, urgência, ameaças externas e muitas outras razões podem contribuir para a ocorrência desses problemas.

ESTUDO DE CASO: OS SÁBIOS DO PAPA¹⁷

A origem da Academia Pontifícia de Ciências remonta à Academia dos Linceus, fundada em 1603. A instituição tinha por objetivo descobrir os segredos da natureza por meio das ciências. Ela não conseguiu sobreviver à condenação de um de seus membros, Galileu, pelo Santo Ofício.

Em 1936, foi criada uma nova Academia Pontifícia. Pio XI, que a concebeu, colocou a competência, o nível de conhecimentos, como principal requisito para

16. JANIS, Irving. *Victims of groupthink*. Boston : Houghton-Mifflin, 1972.

17. *Jornal da Tarde*, matéria de Michel Legris, tradução de Máisa Lacerda Nazário, Caderno de Sábado, 26 jun. 1993. p. 4.

a participação. Ser ou não cristão não importa. Os sábios do Papa não pertencem ao Papa, mas, antes de tudo, à ciência. É em nome da ciência que eles contribuem para a Igreja. Pouco importa se essas luzes contrariam os princípios da Igreja. Só se pede que eles sejam precisos e sérios. Cabe ao Vaticano apreciar o modo como aproveitará essas contribuições.

Quem faz parte desse grupo? Estatutariamente, são 80 pessoas, nomeadas a título vitalício. A elas se acrescentam três acadêmicos participantes a título provisório, e todos os três religiosos. Entre os membros, há paquistaneses, japoneses, africanos, israelenses. Biólogo e biofísico, o brasileiro Carlos Chagas presidiu a Academia durante 16 anos.

O maior contingente é de ocidentais. A figura mais popular é Stephen William Hawking. Entre esses sábios há quatro mulheres, três judias. Enfim, 1992 assistiu a três novas nomeações: um astrofísico japonês, um neurofisiologista alemão e um zoólogo britânico.

A preocupação com o equilíbrio exige que todos os continentes sejam representados. Os ateus são admitidos sem hesitação, com a condição de que não sejam militantes. Um acadêmico observa o seguinte, a esse respeito: "De todo modo, esse gênero de militantismo é incompatível com o espírito estritamente científico."

Esses acadêmicos, convocados a se reunir por uma semana a cada dois anos, são testemunhas indiretas do prestígio da Santa Sé no mundo. Eles não são pagos. Quando vão a Roma, o Vaticano lhes paga a estada num hotel modesto e a passagem de avião em classe turística. Em compensação, eles têm direito a todas as honras. É difícil saber o que sentem os não-crentes quando ao serem recebidos pelo Papa portam ao pescoço um colar e uma medalha na qual está gravada a frase *Dominus Deus Scientiarum* (O Senhor Deus das Ciências). De outro modo, não é negligenciável o fato de fazer parte de um *Senatus scientificus* que é a contrapartida de outro Senado, o Colégio Sagrado. Os "senadores científicos" têm, de acordo com o protocolo, precedência sobre os bispos e os arcebispos e, como estes, têm direito ao título de "Excelência".

Nenhum sábio apresentaria sua candidatura. A pessoa é eleita, é tudo. Apenas o presidente é nomeado diretamente pelo Papa. As demais indicações são feitas por cooptação. Cada acadêmico designa os seus pares que ele estima serem dignos de integrar a Academia. Três nomes são escolhidos e propostos. Em seguida, a votação se faz por correspondência. Não se conhece um exemplo em que o Vaticano tenha recebido uma recusa.

O que fazem os acadêmicos? Eles não se limitam às sessões semestrais do *Senatus scientificus*. Este organiza regularmente "semanas de estudos", "encontros de trabalho", que reúnem um pequeno número de acadêmicos e de especialistas convidados para a ocasião. Alguns dos temas, abordados de 1982 a 1990, escolhidos ao acaso, que resultarão cada um na publicação de um livro: prevenção da guerra nuclear, prolongamento artificial da vida e a determinação do momento exato da morte, mecanismos moleculares da atividade cancerígena e antitumoral,

abordagem moderna da proteção do meio ambiente, agricultura e qualidade de vida, responsabilidade da ciência, as florestas tropicais e a conservação das espécies.

Além do cérebro, da embriologia e da demografia, um tema tem atraído a atenção da Academia: a “emergência da complexidade”. Diz um participante: “Até um passado recente, empregava-se o método de cortar a realidade em pedaços para estudá-la. Mas a chegada dos computadores, em primeiro lugar, permite agora estabelecer as relações entre os fenômenos mais diversos: energia, evolução climática, demografia, posição dos astros... Em segundo lugar, passamos a perceber a implicação entre as pequenas causas e os grandes efeitos. Na Academia Pontifícia, todas as especialidades – física, química etc. – têm algo a dizer.”

Questões

1. Que tipo de grupo é este? Classifique-o entre os tipos de grupos apresentados neste capítulo.
2. Qual é o objetivo deste grupo?
3. Este grupo é bem-sucedido? Segundo quais critérios pode-se avaliar seu sucesso ou fracasso?
4. Quais fatores contribuem para seu sucesso ou fracasso?
5. Que lições de administração de equipes pode-se extrair deste caso?

MINICASO: COMO IMPLANTAR GRUPOS AUTOGERIDOS

A Eletrodelta é uma empresa fabricante de equipamentos elétricos. Há cerca de cinco anos, a Eletrodelta começou a montar equipes, para melhorar a qualidade, produtividade e velocidade no processamento dos pedidos. Os mais de 1.000 funcionários foram divididos em grupos autogeridos de cerca de 20 pessoas. Desde então, cada grupo funciona como uma pequena empresa. Eles controlam seu trabalho e tomam decisões sem precisar falar com os chefes. São totalmente responsáveis pelo que produzem.

Quando os grupos foram criados, a direção da empresa reconheceu que os funcionários iriam precisar de treinamento para essa nova situação. Eles eram operários especializados, que não tinham a visão do produto final. Até hoje, cerca de 4% da folha de pagamento são investidos em treinamento sobre como trabalhar em grupo.

Os resultados são impressionantes. Os grupos não precisam esperar pela manutenção quando o equipamento quebra. Eles próprios consertam suas máquinas. Não há mais inspetores da qualidade verificando os produtos. Os próprios grupos controlam a qualidade do que fazem. Depois da implantação dos grupos, a fábrica passou a produzir mais com menor quantidade de pessoas.

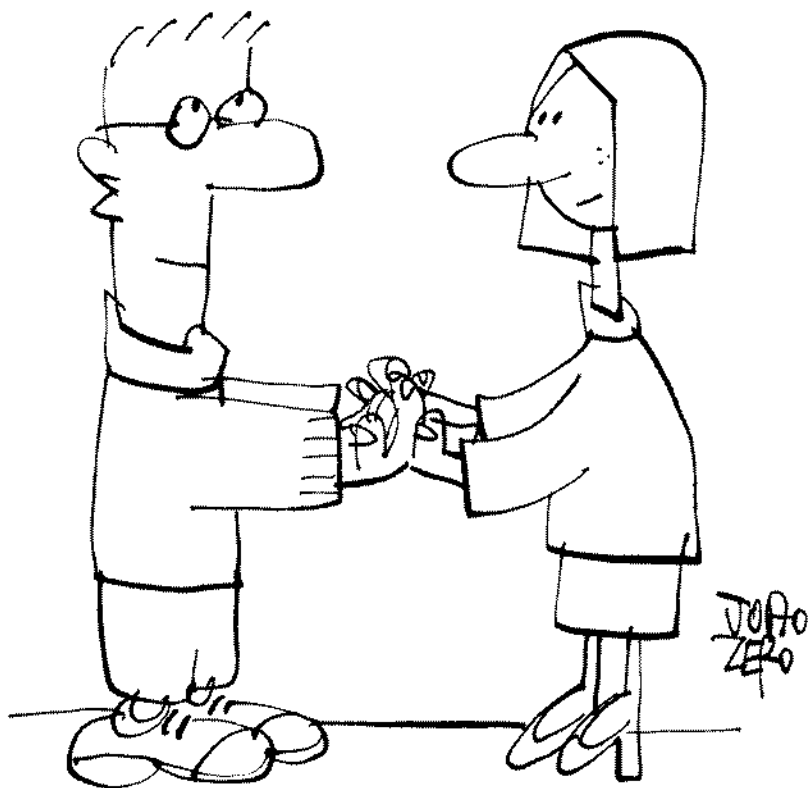
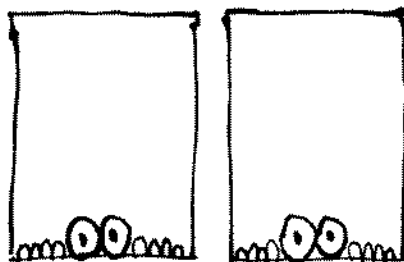
A Eletrodelta tem uma história de sucesso com os grupos, mas nem todas as empresas conseguem resultados tão positivos. Em sua opinião de especialista em administração, quais podem ser as razões do sucesso dessa empresa?

EXERCÍCIO: COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR EM GRUPO

Selecione as cinco competências da lista a seguir que para você são as mais importantes. Coloque-as em ordem, de 1 (menos importante) até 5 (mais importante). Compare com a escolha de seus colegas. Explique suas razões e tente entender as deles, com base em exemplos concretos de casos em que essas competências foram ou são importantes.

COMPORTAMENTOS	
Aceita com tranquilidade sugestões, críticas e dúvidas a respeito da qualidade de seu trabalho.	
Tem disposição para manifestar sugestões, críticas e dúvidas a respeito do trabalho alheio e do grupo como um todo.	
Participa ativamente das tarefas do grupo; não se alheia.	
Procura entender e atender as necessidades e diferenças dos colegas.	
Sabe reconhecer e elogiar a competência e o desempenho superior dos colegas.	
Preocupa-se em manter os colegas informados a respeito de eventos e idéias que afetam a equipe.	
Reconhece e atende a necessidade de disciplina de trabalho (ser pontual, cumprir compromissos etc.).	
Oferece alternativas para as decisões com as quais não concorda; não se restringe a discordar.	
Sabe ouvir e esperar sua vez de falar.	
Procura ajudar o grupo a funcionar como grupo, incentivando a convergência dos esforços para os objetivos comuns.	
Esforça-se por entender os pontos de vista alheios.	
Sabe reconhecer a contribuição de cada um.	
Trabalha para o grupo; não procura usar o grupo para obter vantagens pessoais.	
Sabe reconhecer e lidar com estados de tensão e fadiga dos colegas; é sensível em relação ao estado físico e emocional dos colegas.	
Está sempre consciente a respeito de seu próprio comportamento e seu efeito sobre os colegas.	
É capaz de equilibrar a orientação para os objetivos do grupo com as necessidades de trabalho operacional.	

CONTROLE



- Informa o sistema sobre seu desempenho em comparação com os objetivos.
- Informa ao sistema o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos.

Controlar, em essência, consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento. O padrão representa o critério de avaliação do desempenho do sistema. A Figura 15.1 ilustra essa idéia.

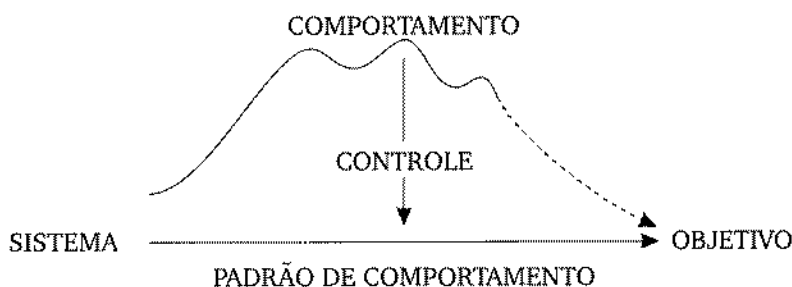


Figura 15.1 O processo de controle mantém o sistema orientado para o objetivo.

O processo de controle pode ser exemplificado com a condução de um automóvel (um sistema de transportar pessoas). O motorista (o principal elemento do sistema de controle) compara continuamente o caminho que está percorrendo (resultados do sistema) com o caminho que é necessário para chegar ao destino (objetivo do sistema). A comparação (inconsciente quando o motorista está num trajeto habitual) tem por finalidade informar o motorista sobre o que deve fazer para garantir o objetivo.

ELEMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE

As notícias administrativas fornecem constantemente exemplos de decisões de controle:

- As três grandes usinas de aço plano do País – Usiminas, CSN e Cosipa – cortaram a produção em 11,25%, de 787,2 mil toneladas para 698,6 mil, de julho para agosto. O corte de produção ocorreu depois de dois meses seguidos de quedas de vendas no mercado doméstico. Em maio, as ven-

das das usinas somaram 620,5 mil toneladas. Caíram para 566,1 mil, em junho, e para 556,3 mil, em julho.¹

- A Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) autuou no primeiro dia de vigor da nova lei ambiental três empresas do pólo petroquímico de Cubatão: Cosipa, Ultrafertil e Petrocoque. O motivo principal das autuações foi a ausência de licenças ambientais para funcionamento das unidades industriais que são potencialmente poluidoras, conforme prevê a lei. Além das multas e advertências, a Cetesb exigiu a paralisação imediata das unidades em situação irregular.²

No primeiro caso, a decisão de reduzir a produção de aço exemplifica a mudança de objetivos, a partir de informações sobre o comportamento do mercado. No segundo caso, a decisão de autuar baseia-se em informações sobre o desvio em relação a um padrão esperado de comportamento (dispor da licença).

Os componentes (ou etapas) do processo de controle, conforme mostra a Figura 15.2, são: definição de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva, e recomeço do ciclo de planejamento. Cada um desses componentes é analisado a seguir.

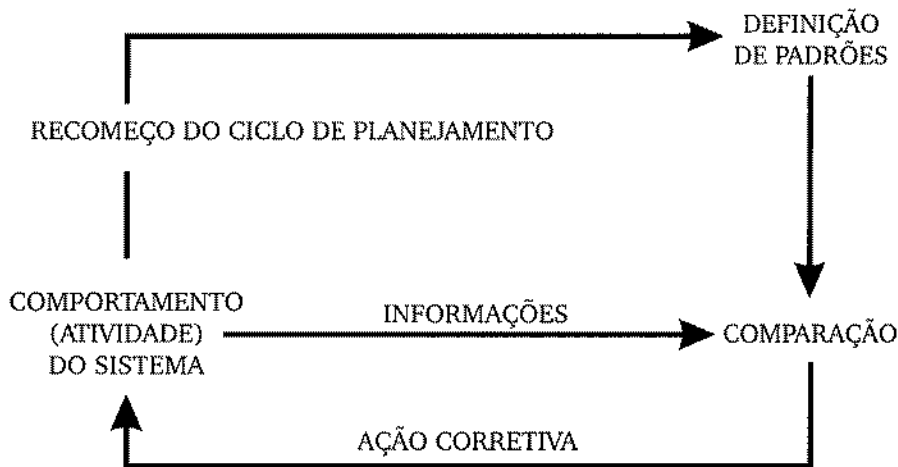


Figura 15.2 Processo de controle.

1. *Gazeta Mercantil*, matéria de Márcia Raposo, 15 set. 1998. p. C-1.
 2. *Gazeta Mercantil*, matéria de Christiane Bueno Malta, Ivo Ribeiro e Roberta Lippi, 1º abr. 1998. p. A-8.

- Informa o sistema sobre seu desempenho em comparação com os objetivos.
- Informa ao sistema o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos.

Controlar, em essência, consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento. O padrão representa o critério de avaliação do desempenho do sistema. A Figura 15.1 ilustra essa idéia.

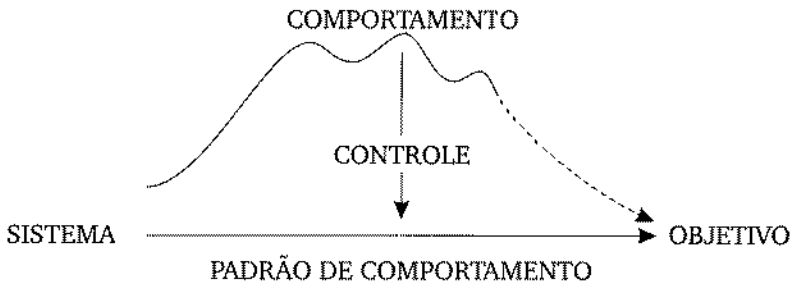


Figura 15.1 O processo de controle mantém o sistema orientado para o objetivo.

O processo de controle pode ser exemplificado com a condução de um automóvel (um sistema de transportar pessoas). O motorista (o principal elemento do sistema de controle) compara continuamente o caminho que está percorrendo (resultados do sistema) com o caminho que é necessário para chegar ao destino (objetivo do sistema). A comparação (inconsciente quando o motorista está num trajeto habitual) tem por finalidade informar o motorista sobre o que deve fazer para garantir o objetivo.

ELEMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE

As notícias administrativas fornecem constantemente exemplos de decisões de controle:

- As três grandes usinas de aço plano do País – Usiminas, CSN e Cosipa – cortaram a produção em 11,25%, de 787,2 mil toneladas para 698,6 mil, de julho para agosto. O corte de produção ocorreu depois de dois meses seguidos de quedas de vendas no mercado doméstico. Em maio, as ven-

das das usinas somaram 620,5 mil toneladas. Caíram para 566,1 mil, em junho, e para 556,3 mil, em julho.¹

- A Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) autuou no primeiro dia de vigor da nova lei ambiental três empresas do pólo petroquímico de Cubatão: Cosipa, Ultrafertil e Petrocoque. O motivo principal das autuações foi a ausência de licenças ambientais para funcionamento das unidades industriais que são potencialmente poluidoras, conforme prevê a lei. Além das multas e advertências, a Cetesb exigiu a paralisação imediata das unidades em situação irregular.²

No primeiro caso, a decisão de reduzir a produção de aço exemplifica a mudança de objetivos, a partir de informações sobre o comportamento do mercado. No segundo caso, a decisão de autuar baseia-se em informações sobre o desvio em relação a um padrão esperado de comportamento (dispor da licença).

Os componentes (ou etapas) do processo de controle, conforme mostra a Figura 15.2, são: definição de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva, e recomeço do ciclo de planejamento. Cada um desses componentes é analisado a seguir.

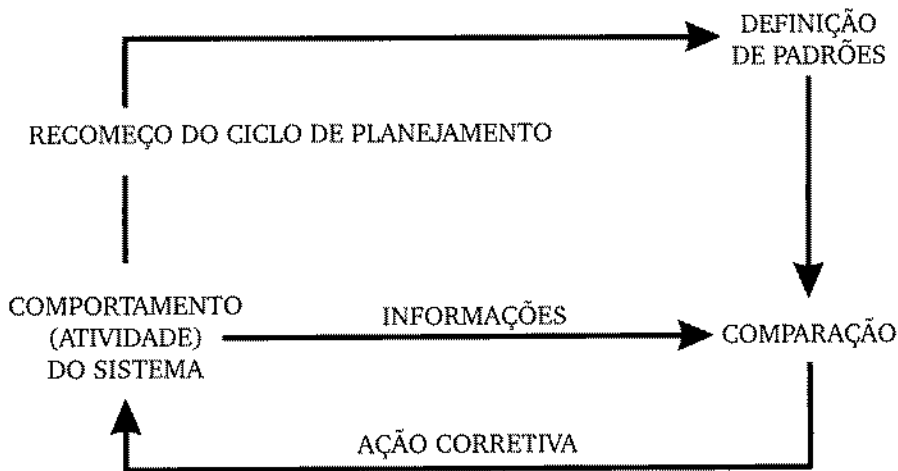


Figura 15.2 *Processo de controle.*

1. *Gazeta Mercantil*, matéria de Márcia Raposo, 15 set. 1998. p. C-1.
 2. *Gazeta Mercantil*, matéria de Christiane Bueno Malta, Ivo Ribeiro e Roberta Lippi, 1º abr. 1998. p. A-8.

1 Definição de padrões de controle

Para controlar, é preciso saber o que deve ser controlado. A definição e o conhecimento de padrões de controle permitem avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Padrões de controle podem ser objetivos ou padrões de comportamento, que fornecem os critérios para a avaliação do desempenho.

1.1 Objetivos

Os objetivos, conforme já visto em capítulos anteriores, podem ser enunciados de diversas maneiras. Podem ser implícitos ou explícitos. Os objetivos representam os padrões dentro dos quais o sistema deve se manter.

Certos objetivos são definidos de modo qualitativo (aprimorar a competitividade da empresa ou conquistar novos clientes). Outros são metas quantitativas (não gastar mais de 10% das receitas em despesas administrativas, atender o cliente em menos de um minuto ou fabricar 500 peças).

1.2 Padrões de comportamento

Padrões de comportamento podem ser definidos como obrigações ou proibições, ou como normas de conduta. São comportamentos que devem ser inibidos (não ultrapassar a velocidade de 100 km/h nas rodovias, evitar danos ao patrimônio público) ou estimulados (manter um clima positivo na empresa). Certos padrões de comportamento são definidos como normas ou leis. Se forem desrespeitadas, causam sanções. É o caso do limite de velocidade, ou a obrigação do poder público de gastar uma porcentagem do orçamento com a educação.

2 Aquisição de informações

O processo de controle depende de informações sobre o comportamento do sistema e sobre os padrões de controle. Definidos e conhecidos os padrões de controle, a segunda etapa do processo de controle consiste em adquirir informações sobre o comportamento do sistema. Para isso, é preciso definir qual informação deve ser produzida, como deve ser produzida, e em que momento deve ser obtida.

2.1 Qual informação

Definir qual informação deve ser produzida para permitir a tomada de decisão é uma atividade central em qualquer processo de controle.

Por exemplo, variáveis controladas em qualquer processo produtivo são a quantidade e a qualidade. As informações mostram o volume de produção e a proporção de produtos aproveitados. A administração do processo produtivo precisa dessas informações para tomar decisões caso haja discrepância entre a quantidade planejada de produção e a quantidade realizada, ou, como mostra uma das notícias citadas, entre a quantidade planejada e a quantidade desejada pelo mercado.

As variáveis controladas sempre são definidas a partir dos objetivos.

2.2 Como adquirir informações

Como significa definir a forma (meios ou instrumentos) de coletar e apresentar a informação sobre o sistema e os objetivos. Algumas formas de obter informações são as seguintes:

- Inspeção visual.
- Dispositivos mecânicos ou eletrônicos de contagem e medição, tais como catracas, cartões de ponto e sistemas computadorizados de informações.
- Questionários, como os usados em aviões e hotéis.
- Sistemas automatizados de captura de informações, como feixes de raios *laser* que lêem códigos de barras.

Algumas formas de apresentar informações são as seguintes:

- Relatórios verbais ou escritos.
- Gráficos e mapas.
- Telas de computador.
- Escalas, como as de termômetros.

A informação de controle pode ser apresentada isoladamente, sem comparações (Figura 15.3), ou ser registrada ao lado do resultado esperado (Figura 15.4), ou mostrar o desempenho acumulado ao longo de um período (Figura 15.5).

PRODUÇÃO	
janeiro	5.000
fevereiro	6.000
março	5.500
abril	6.200
maio	5.800
junho	6.100

Figura 15.3 *Relatório simples de controle.*

PRODUÇÃO		
PERÍODO	VOLUME PLANEJADO	REALIZADO
janeiro	5.000	5.000
fevereiro	5.200	6.000
março	6.000	5.500
abril	5.500	6.200
maio	6.000	5.800
junho	6.000	6.100

Figura 15.4 *Relatório comparativo de controle.*

PRODUÇÃO			
PERÍODO		ACUMULADO	
Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
6.000	5.500	6.000	5.500
5.500	5.000	11.500	10.500
6.200	4.800	17.700	15.300
6.100	5.300	23.800	20.600
5.800	5.500	29.600	26.100
3.200	5.000	32.800	31.100
3.100		35.900	
4.500		40.400	
4.800		45.200	
4.800		50.000	
5.500		55.500	
6.200		61.700	

Figura 15.5 Relatório comparativo de controle, com valores acumulados.

2.3 Em que momento

Outra decisão importante é a escolha do momento em que as informações são produzidas: antes, durante ou depois da execução das atividades (Figura 15.6).

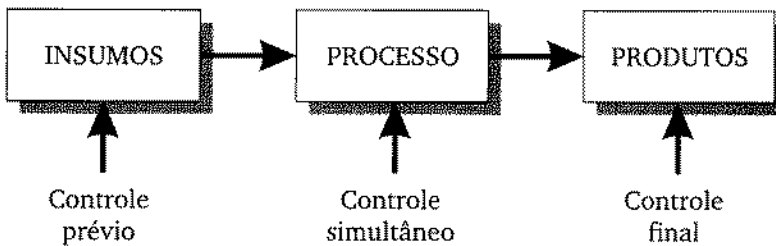


Figura 15.6 Pontos de localização dos dispositivos de medição.

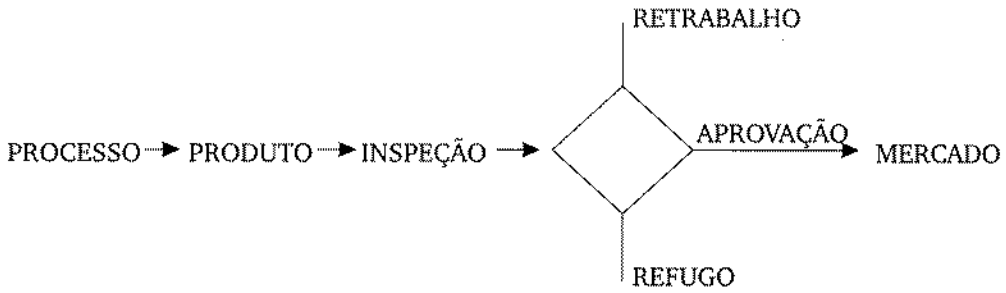
2.3.1 Informação no final da atividade

Um procedimento bastante usado é produzir a informação nas etapas finais de execução das atividades. Por exemplo, o controle da qualidade tradicional faz a inspeção na etapa final da fabricação, para verificar se o produto está ou não de acordo com as especificações. A avaliação do desempenho de estudantes ainda é feita por meio de provas e exames no final do curso. A deficiência principal desse tipo de medição é o fato de que a atividade já ocorreu. No caso de um problema grave, poderá ser tarde demais para que qualquer ação corretiva possa ser posta em prática. Uma informação deste tipo mostra que a atividade deve ser modificada no futuro, mas não possibilita corrigir o que já aconteceu.

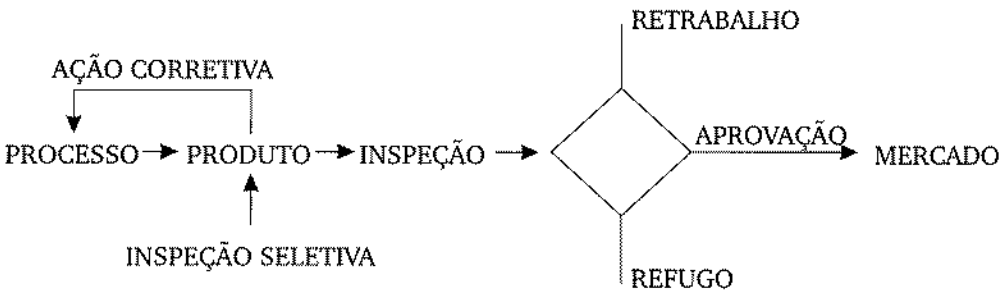
2.3.2 Informação durante a atividade

Por causa das deficiências do controle *a posteriori*, são usados procedimentos de inspeção durante a execução da atividade. Um exemplo é o controle estatístico de processo, feito ao longo do processo produtivo. Essa técnica controla o próprio processo de produção, de forma a fazer a prevenção de defeitos ou problemas, evitando assim a correção e os refugos no final da linha.

A Figura 15.7 mostra as diferenças entre o controle da qualidade do tipo tradicional e o controle estatístico de processo. No primeiro, a inspeção informa o que fazer com o produto. No segundo, o objetivo é manter sob controle o processo de fabricação do produto. Um dos instrumentos do controle estatístico de processo é a carta de controle. Um exemplo de carta de controle está na Figura 15.8.



Controle por detecção de falhas:
o produto é controlado no final da linha.



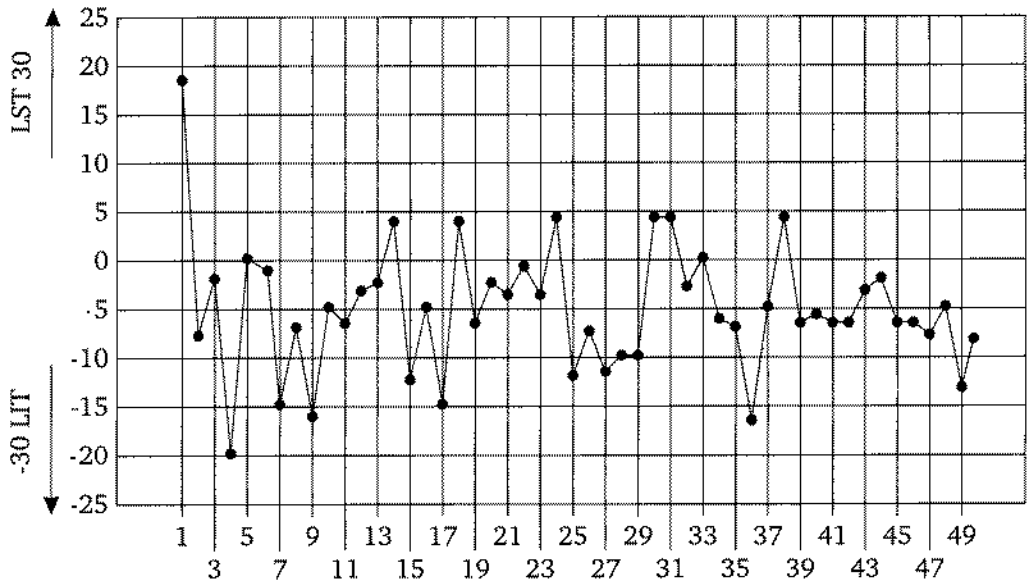
Controle por prevenção de erros:
o processo é controlado por meio da observação do produto.

Figura 15.7 Controle da produção e controle do processo.

2.3.3 Informação antes da atividade

Controles prévios também são utilizados em certos casos. Os testes de seleção de pessoal, a auditoria de sistemas de qualidade e os programas de manutenção preventiva são exemplos de controles prévios.

MÉDIA:	44,4600 mm
LST:	0,0300 mm = 44,4900 mm
LIT:	- 0,0300 mm = 44,4300 mm



Cada um dos pontos (ou pequenos círculos) da curva representa o valor observado de uma especificação de uma peça. Os pontos em cima da linha 0 indicam que a peça apresentou um valor exatamente igual à especificação: 44,4600 mm. Todas as peças deste exemplo estão entre o limite superior de controle ou tolerância (+ 0,0300 mm) e o limite inferior (- 0,0300 mm). Se os valores observados mostrarem que a dimensão das peças sai fora desses limites, ou se mantêm sistematicamente perto de um deles, os operadores deverão reajustar as máquinas para que o processo volte a ficar sob controle.

Figura 15.8 Exemplo de carta de controle.

3 Comparação e ação corretiva

Na etapa final do processo de controle, a informação sobre o desempenho real é comparada com os objetivos ou padrões. Com base nessa comparação, pode-se iniciar uma ação para corrigir ou reforçar a atividade ou desempenho.

A comparação pode indicar três situações (Figura 15.9):

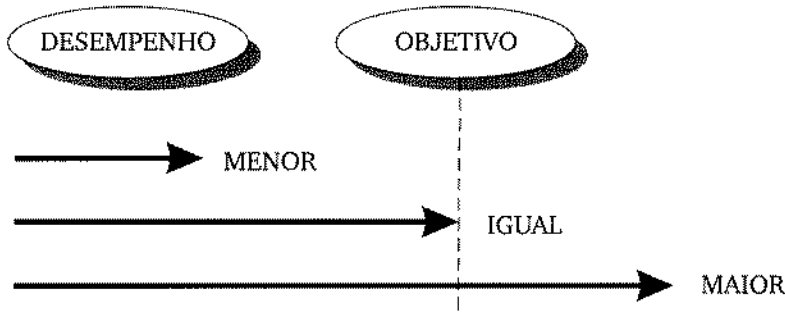


Figura 15.9 Três tipos de desempenho.

3.1 Desempenho real igual ao esperado

Quando o objetivo é realizado, uma ação de reforço pode ser apropriada. Por exemplo, um prêmio de incentivo para a equipe que atingiu suas metas.

3.2 Desempenho real abaixo do esperado

Uma ação corretiva deve ser posta em prática para fazer o desempenho chegar até o nível desejado. Por exemplo, mais recursos podem ser aplicados. Em certos casos, algum tipo de punição pode ser apropriado, como as multas para o motorista que não respeita o limite de velocidade. Esta informação também pode revelar que o nível do objetivo foi superestimado, sendo necessário reduzi-lo.

3.3 Desempenho real acima do esperado

A ação de reforço, nesse caso, tem a finalidade de sustentar um desempenho que ultrapassou o objetivo, ou um desempenho acima da média. Por exemplo, um número maior de funcionários pode ser alocado ao departamento de produção, para atender a um volume de vendas maior que a previsão. Ou uma equipe de funcionários pode ser premiada por um desempenho excepcionalmente elevado.

4 Recomeço do ciclo de planejamento

A informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Assim como o controle complementa o planejamento, o inverso também ocorre, como mostra a Figura 15.10. Frequentemente, só é possível planejar a partir de informações de controle, e não de projeções ou previsões sobre o futuro.

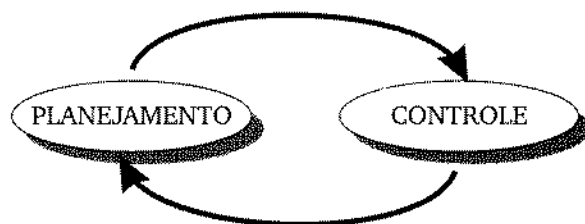


Figura 15.10 O processo de controle realimenta, e não apenas complementa, o processo de planejamento.

EFICÁCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE

Um sistema de controle realiza atividades necessárias ao processo de controle. Um sistema de controle produz informações sobre o comportamento de um sistema de recursos, sobre o andamento de uma atividade, e sobre os objetivos do sistema ou atividade, para que alguém possa tomar decisões.

Para montar um sistema de controle, é preciso definir os procedimentos e as ferramentas para produção, processamento e apresentação de informações. Os sistemas de informações são sistemas de controle.

As principais características de um sistema de controle eficaz, resumidas na Figura 15.11, são as seguintes:

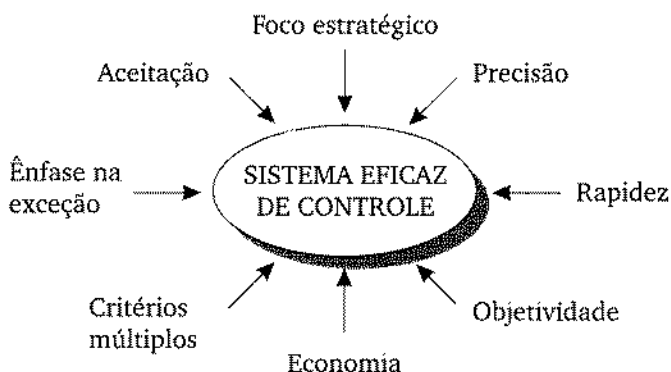


Figura 15.11 Características de um sistema de controle.

1 Foco nos pontos estratégicos

Pontos estratégicos de controle são aqueles em que:

- Há maior probabilidade de ocorrência de algum desvio em relação aos resultados esperados.
- Os desvios provocariam os maiores problemas.
- As atividades, operações ou processos são críticos para o desempenho da organização.

Um modo de detectar os pontos estratégicos de controle é localizar as atividades de transformação. É o que ocorre quando um produto do estoque é deslocado para a expedição, o produto expedido se transforma num item do estoque de um cliente, ou quando este item, num novo estoque, é requisitado para fazer parte de outro produto.

Outra forma de localizar esses pontos é identificar os elementos mais significativos de determinada operação, com a aplicação do princípio de Pareto: a menor parte dos itens de uma operação responde pela maior parte das ocorrências e problemas. Por exemplo: 10% da quantidade dos produtos representam 60% do valor das vendas, 20% da quantidade dos estoques respondem por 70% de seu valor ou em 1% dos cruzamentos da cidade acontecem 80% dos acidentes. Nessas áreas, os problemas têm conseqüências mais danosas e por isso mesmo a ação corretiva pode ser mais eficaz.

2 Precisão

A informação deve ter a precisão necessária para permitir a decisão adequada. Na execução de um orçamento, por exemplo, é importante saber quanto foi gasto e quanto ainda está disponível. Variações são difíceis de evitar e a finalidade do controle é evidenciá-las por meio da informação. Se as informações são imprecisas, a decisão poderá tornar-se extremamente difícil, ou impossível de tomar.

3 Rapidez

A informação produzida por um sistema de controle deve ser encaminhada o mais rapidamente possível ao tomador de decisões, para que a ação corretiva ou de reforço possa ser posta em prática a tempo de produzir os efeitos esperados. Caso contrário, o tomador de decisões pode ser levado a agir quando já é tarde demais.

4 Objetividade

Outra característica de um sistema de controle eficaz é a objetividade das informações. O sistema eficaz de controle produz informações claras sobre o desempenho e indica qual o desvio em relação ao objetivo. O mais famoso relatório de controle de todos os tempos tem apenas três palavras. É o paradigma da objetividade. *Cheguei, vi, venci* (Júlio Cesar).

5 Economia

Um sistema eficaz de controle tem custo menor que seus benefícios. Um caso clássico de controle antieconômico é o sistema de fiscalização que custa mais caro que a arrecadação que propicia.

6 Aceitação

A aceitação do sistema de controle diz respeito tanto ao projeto do sistema em si, quanto à forma de implantação. As pessoas tendem a resistir a serem controladas e a sabotar os sistemas de controle, a menos que:

- Entendam por que estão sendo controladas.
- Percebam o controle como um processo importante para seu trabalho ou sua segurança.
- enxerguem o controle como evidência de sua importância como indivíduos.

7 Ênfase na exceção

Como é impossível controlar tudo, a ênfase dos sistemas de controle deve ser colocada nas exceções. Um sistema de exceções procura focalizar a atenção da administração no que é essencial. Por exemplo, se uma equipe tem autonomia para despendar certo valor, apenas os desvios acima desse valor devem merecer atenção.³

3. ROBBINS, Stephen P., DE CENZO, David A. *Fundamentals of management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995. p. 354-355.

8 Critérios múltiplos de avaliação de desempenho

A escolha de padrões de controle evidencia o desempenho que é importante controlar. A conseqüência é a ênfase nos padrões escolhidos. Se o professor estabelece que a nota do final do curso é o critério mais importante em sua avaliação, os alunos se esforçam para ter um bom desempenho na prova. Um único critério faz a atenção ficar concentrada. No entanto, a escolha de um único critério, ou de poucos critérios, pode fazer outros aspectos importantes serem negligenciados. Um bom sistema de controle, segundo Robbins e De Cenzo, baseia-se em critérios múltiplos, que tornam mais precisa a avaliação de desempenho, justamente por apanharem uma gama mais ampla de aspectos importantes.⁴ A idéia de um sistema de controle com múltiplos critérios equilibrados é a base do conceito de *balanced scorecard*, analisada adiante.

FORMATO DE SISTEMAS DE CONTROLE

Embora as características analisadas na seção anterior devam estar presentes em qualquer sistema de controle, o formato do sistema é diferente de uma empresa para outra. As variações no formato dos sistemas depende de fatores como tamanho, hierarquia, cultura da organização e outros. De fato, os sistemas de controle devem ser flexíveis para adaptar-se às diferenças nessas variáveis.

Uma variável importante é o tamanho. Uma empresa de pequeno porte pode depender de informações verbais e controles visuais, que provavelmente são mais eficientes e menos dispendiosos do que sistemas de informações de grande porte. À medida que a organização cresce, a simplicidade pode tornar-se disfuncional. As grandes organizações precisam de sistemas complexos de informações e controle.

Outra variável importante é a hierarquia. Quem está nas posições mais altas da organização precisa de uma visão de conjunto da *performance*, abrangendo os resultados comerciais, produtivos e financeiros. Quem está em uma das áreas, e nos níveis operacionais, pode depender de menor número de critérios.

A cultura organizacional, outra variável que determina o formato dos sistemas de controle, pode enfatizar a autogestão ou o autoritarismo. Organizações autoritárias confiam em sistemas formais de controle e na hierarquia para manter o desempenho dentro dos padrões. As organizações que enfatizam a responsabilidade e a autogestão preferem o autocontrole.

A Figura 15.12 resume as principais variáveis organizacionais e seu impacto sobre o formato dos sistemas de controle.

4. Idem. p. 355-356.

VARIÁVEIS	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	FORMATO DO SISTEMA
TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO	Pequeno porte	Pessoal e informal; observação visual e informação verbal
	Grande porte	Formal, impessoal, complexo e automatizado
NÍVEL HIERÁRQUICO	Alta administração	Critérios múltiplos de avaliação; visão de conjunto
	Base operacional	Critérios simples e direitos; mensuração mais objetiva
GRAU DE CENTRALIZAÇÃO	Organização centralizada (tudo depende de poucos)	Menor número de controles e de critérios de avaliação
	Organização descentralizada (tudo depende de todos)	Maior necessidade de informação e <i>feedback</i> ; controles mais diversificados e abrangentes
CULTURA ORGANIZACIONAL	Participativa, democrática	Informal; autocontrole
	Autoritária, coercitiva	Formal e ameaçador
IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE	Muito importante	Sofisticado e abrangente
	Pouco importante	Informal e simples

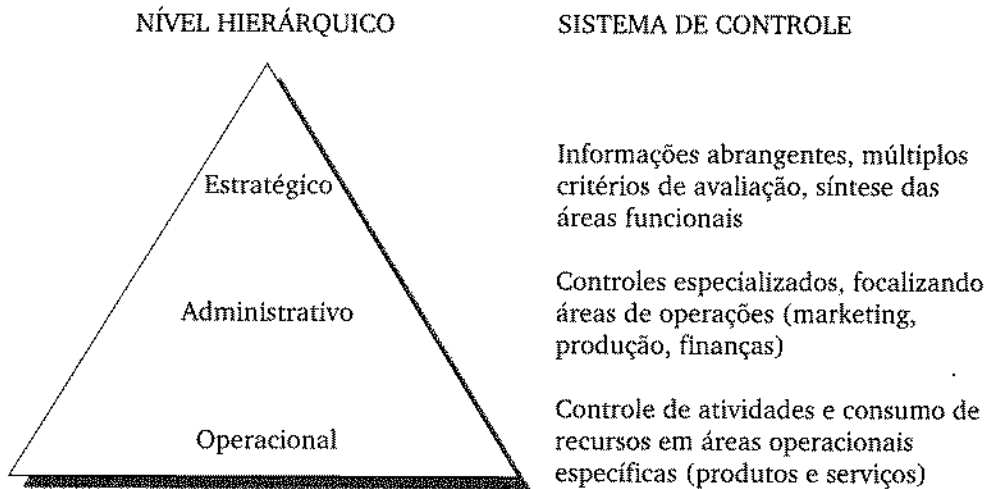
Fonte: Adaptado de ROBBINS e DE CENZO. Op. cit. p. 358.

Figura 15.12 *Variáveis organizacionais e sistemas de controle.*

CONTROLE POR NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Como a seção anterior deste capítulo apontou, a ênfase do processo de controle e o formato do sistema de controle dependem, entre outros fatores, do nível hierárquico em que o controle é feito. Como mostra a Figura 15.13, no nível estratégico, os controles precisam ser mais abrangentes. Conforme a hierarquia diminui, aumenta o grau de especialização e detalhe da informação necessária para o controle.⁵

5. KEUNING, Doede. *Management*. Londres : Pitman Publishing, 1998. p. 543.



Fonte: Adaptado de KEUNING, Doede. Op. cit.

Figura 15.13 Controles e níveis hierárquicos.

1 Controle estratégico

O controle no nível estratégico tem duas finalidades: (1) acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões, e (2) acompanhar os fatores externos que influenciam a organização. É o controle estratégico que produz as informações da análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades). Recapitulando o Capítulo 7, com base nessas informações de controle estratégico, a alta administração define sua relação desejada com o ambiente, ou desempenho desejado dentro de um ambiente definido.

Voltando à analogia com o automóvel, o destino representa os objetivos da organização. As condições da estrada e os outros veículos oferecem ameaças e oportunidades.

2 Controles administrativos

Os controles administrativos, numa organização, focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos e assim por diante. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas. Na analogia com o automóvel, a velocidade (produção de distância por tempo) representa o principal controle administrativo. A organização também pode fazer *benchmarking*, que consiste em comparar seu desempenho com o de outras organizações.

A síntese das informações sobre o desempenho das áreas funcionais é um dos elementos mais importantes para o controle de nível estratégico.

3 Controle operacional

O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de precedência e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional. Na analogia com o automóvel, o tempo e o consumo de combustível são os principais critérios para o controle operacional.

ÍNDICES COMO FERRAMENTA DE INFORMAÇÃO

A técnica dos índices pode ser usada como ferramenta auxiliar de controle em qualquer nível hierárquico e área funcional. Os índices mostram informações complexas de forma simples. Para construir índices, é preciso dispor de muitas informações, que possam ser organizadas e apresentadas de forma sintética. A utilização da técnica dos índices requer sistematização e exatidão das informações. Por isso, contribui significativamente para a identificação de problemas.

Os índices são proporções entre duas variáveis. Eles ressaltam determinados aspectos do desempenho da organização. Também podem ser usados para analisar ramos de negócios e setores da economia. Há índices universais que podem ser usados por qualquer organização. A Figura 15.14 apresenta uma série desses índices.⁶

6. KEUNING, Doede. Op. cit. p. 514-520.

FINANÇAS E INVESTIMENTOS	MARKETING	PRODUÇÃO	RH	EFICIÊNCIA
$\frac{\text{Dívidas}}{\text{Ativos}}$ (alavancagem, solvência)	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Vendas do ramo de negócios (participação no mercado)}}$	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Estoques}}$ (giro dos estoques)	Composição do quadro, segundo qualquer critério, como idade ou escolaridade	Produção em relação a qualquer recurso
$\frac{\text{Ativos}}{\text{Passivos}}$ (liquidez)	$\frac{\text{Vendas de cada produto}}{\text{Total de vendas}}$ (mix)	$\frac{\text{Custo de produção de cada produto}}{\text{Total de custos de produção}}$ (custos de produção)	Lucro Número de empregados (produtividade do pessoal)	
$\frac{\text{Lucros}}{\text{Número de ações}}$ (lucros por ação)	$\frac{\text{Vendas de novos produtos}}{\text{Total de vendas}}$ (mix - inovação)		Admissões e demissões Número de empregados (turnover)	
$\frac{\text{Lucros}}{\text{Capital}}$ (retorno sobre o investimento)			Faltas Homens-dias trabalhados (absenteísmo)	
$\frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Vendas}}$ (margem operacional bruta)				

Fonte: Adaptado de KEUNING, Doede. Op. cit. p. 514-520.

Figura 15.14 Uma seleção de índices.

Os índices são mais úteis quando adaptados a situações particulares. Por essa razão, cada ramo de negócios tende a desenvolver seus próprios índices. Cada empresa deve também procurar desenvolver os seus.

Alguns índices específicos são os seguintes:

- Número de toneladas de cana-de-açúcar produzidas por hectare de terra plantada, para cada variedade e tipo de solo. Este é um índice de produtividade usado em destilarias de álcool, assim como os dois seguintes.
- Número de toneladas produzidas por hectare, para cada variedade de cana e número de corte. Este índice permite avaliar o número de cortes que uma variedade comporta economicamente.
- Número de toneladas por hectare, para cada tipo de solo e número de corte. Este índice permite avaliar o número de cortes que um tipo de solo comporta economicamente.⁷
- Faturamento por funcionário ao ano (produtividade da mão-de-obra).
- Faturamento em relação ao investimento em máquinas e equipamentos (produtividade do ativo).

Também é interessante analisar a evolução dos índices ao longo de certos períodos.

COMBINAÇÕES DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Os sistemas tradicionais de avaliação e controle da *performance* organizacional enfatizam o resultado financeiro final. O que conta, nos sistemas tradicionais, é a última linha – *bottom line* – dos demonstrativos de resultados financeiros. Quando a última linha mostra resultado positivo, a administração tradicional considera que a empresa está em situação favorável. No entanto, há casos de empresas que tinham *bottom line* positivo num período e ficaram em situação desconfortável no período seguinte. Os sistemas tradicionais de avaliação do desempenho da empresa não têm a capacidade de mostrar problemas que podem comprometer a organização no futuro.

Outros problemas dos sistemas tradicionais são os seguintes:

- São reativos: analisam o passado e não o futuro.
- Não mostram relação entre a estratégia e os resultados da organização. Como resultado, separam o desempenho dos fatores importantes para o sucesso da organização em face da competição.

7. KRUGLIANSKAS, Isak. Controle agrícola. In: BRUGNARO, Caetano, SBRAGIA, Roberto. *Gerência agrícola em destilarias de álcool*. Piracicaba : IAA/Planalsucar, 1982.

- Produzem informação tarde demais para possibilitar qualquer ação corretiva.
- São orientados para a maximização dos resultados, principalmente de curto prazo.

As deficiências dos sistemas tradicionais e os desafios que as organizações passaram a enfrentar na passagem para o século XXI criaram a necessidade de sistemas de controle que pudessem dar uma visão de conjunto das diferentes dimensões do desempenho. Essa visão de conjunto deve mostrar não apenas os resultados finais, mas também os fatores que os produzem, integrando medidas financeiras e não financeiras de desempenho.⁸ Três idéias a esse respeito serão analisadas a seguir: Fatores Críticos de Sucesso, *Balanced Scorecard* e o Prêmio Europeu da Qualidade.

1 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são os atributos ou propriedades da organização que contribuem para seu desempenho positivo. São fatores que merecem a atenção constante da administração, porque afetam os resultados de curto prazo e a sobrevivência a longo prazo.

Os fatores críticos de sucesso são específicos de cada organização, embora alguns sejam universais. Podem ser identificados a partir da análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades).

2 *Balanced scorecard*

Uma das ferramentas que procuram fornecer a visão de conjunto dos fatores críticos de sucesso chama-se *balanced scorecard*, ou *balanced business scorecard*.⁹ Essa técnica focaliza quatro dimensões (chamadas perspectivas) importantes do desempenho da empresa, cada uma das quais desdobra-se em medidas específicas, que podem dividir-se em indicadores, como mostra a Figura 15.15.

8. KEUNING, Doede. Op. cit. p. 520-529.

9. Sem tradução em português. O significado é painel ou placar que mostra resultados balanceados ou combinados. KAPLAN, R., NORTON, D. The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1992.

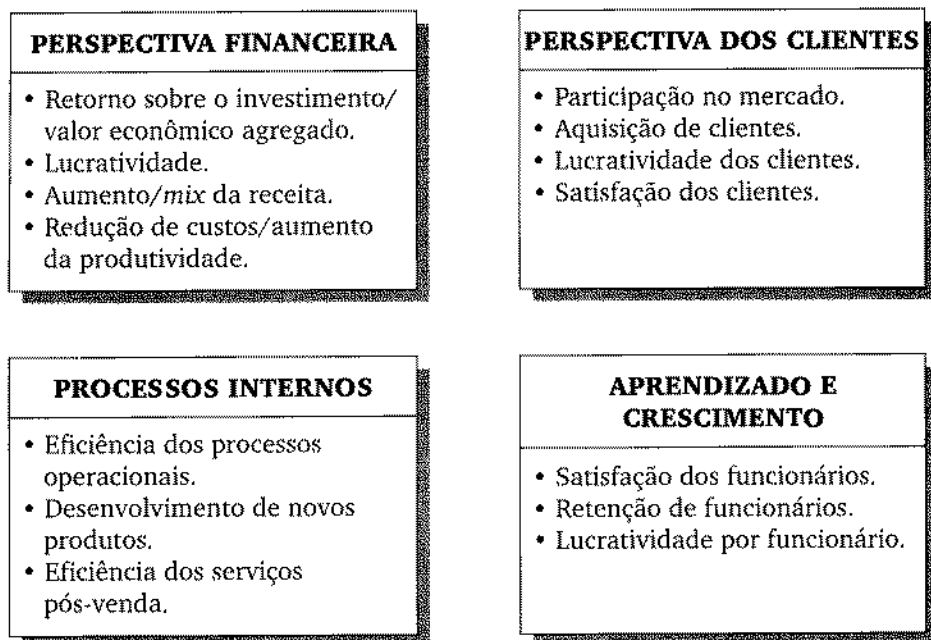


Figura 15.15 Balanced scorecard – *perspectivas e indicadores essenciais.*

- Perspectiva do cliente (como o cliente nos enxerga?)
- Perspectiva interna (em que processos precisamos ser eficientes?)
- Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?)
- Perspectiva financeira (como atendemos aos interesses dos acionistas?)

3 Prêmio Europeu da Qualidade

Uma contribuição importante para aumentar a abrangência dos sistemas de controle foi feita pelos prêmios de qualidade instituídos em diferentes países. O Prêmio Europeu da Qualidade, criado nos anos 90, representou um aprimoramento em relação aos prêmios anteriores (Deming e Baldrige) por evidenciar as relações de causa e efeito entre diversos fatores de sucesso. O modelo do prêmio, mostrado na Figura 15.16, estabelece que satisfação do cliente, satisfação do empregado e impacto sobre a sociedade são resultados alcançados por meio de liderança, que impulsiona quatro fatores: política e estratégia, administração de pessoas, recursos e processos. O resultado final é a excelência nos resultados empresariais. Os resultados indicam o que a empresa está conseguindo fazer. Os

capacitadores indicam como os resultados estão sendo alcançados. Cada um desses elementos é um critério usado para avaliar o progresso da empresa no caminho para a excelência. A Figura 15.17 mostra uma síntese dos indicadores específicos dos nove fatores.¹⁰

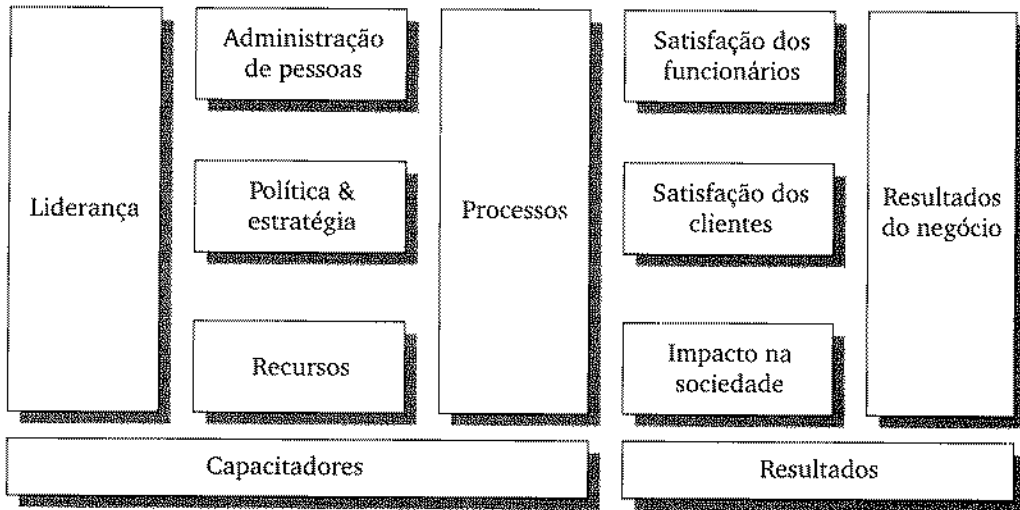


Figura 15.16 Modelo do Prêmio Europeu da Qualidade.

10. (<http://www.efqm.org/model.htm>.)

LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Ações e comportamentos dos executivos que demonstram incentivo e apoio à cultura da administração da qualidade total.
POLÍTICA E ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade da organização para formular, detalhar em planos e ações, implantar e rever sua política e estratégia.
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realização do potencial pleno das pessoas.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia na utilização de recursos.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação, administração, avaliação e aprimoramento de processos.
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da organização na dimensão da satisfação dos clientes.
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da organização na dimensão da satisfação das pessoas.
IMPACTO NA SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da organização na dimensão do atendimento das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional, inclusive em termos de qualidade de vida, administração ambiental e preservação dos recursos globais.
RESULTADOS DO NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento das expectativas dos acionistas e investidores.

Figura 15.17 *Principais indicadores do Prêmio Europeu da Qualidade.*

FATOR HUMANO NO PROCESSO DE CONTROLE

Todos os conceitos analisados até aqui pressupõem a utilização da informação para a tomada de decisões que garantem a realização de objetivos. No entanto, os fatores humanos interferem com os sistemas de controle, e vice-versa, para frustrar ou apoiar essa hipótese. Um bom exemplo é o limite de velocidade nas estradas. As placas que indicam a velocidade máxima servem para informar o motorista. O motorista lê e entende a placa. Alguns motoristas tomam a decisão de respeitar a informação fornecida pelas placas. Outros não.

Como acontece com todos os outros princípios da administração, no final das contas, tudo depende das pessoas. Respeito à velocidade máxima permitida nas rodovias, qualidade total nas organizações, ênfase nos fatores críticos de desem-

penho e todas as medidas de desempenho são influenciadas pelo comportamento das pessoas.

Neste capítulo, já foi dito que a aceitação das pessoas é uma das condições para a eficácia dos sistemas de controle. Esse e outros aspectos comportamentais serão resenhados nesta parte final do capítulo: tipos de controle, resistência ao controle, *feedback* e autocontrole.

1 Tipos de controle sobre as pessoas

Muitos dos controles sobre as pessoas se destinam a garantir a eficácia de outros sistemas de controle. A polícia rodoviária é parte de um sistema de controle. Seu papel é garantir a eficácia de outro sistema de controle, o código de trânsito. Muitos controles são evidentes, como esses. Outros são sutis e você não percebe que está sendo controlado. Muito de seu comportamento é autocontrolado, sem que você se dê conta disso.

Os controles que agem sobre o comportamento das pessoas podem ser divididos em três grupos: controle formal, controle social e controle técnico. Esses controles, e suas combinações, destinam-se a garantir que as pessoas comportem-se de acordo com padrões definidos por outras pessoas.¹¹

1.1 Controle formal

O controle formal ou (pressão formal) é a possibilidade de um gerente (ou figura de autoridade) utilizar o poder racional-legal de seu cargo para induzir ou inibir algum comportamento.¹² O controle formal utiliza diversos mecanismos: punições, recompensas e sistemas combinados de planejamento, controle e avaliação de desempenho, como a administração por objetivos. A simples existência de um chefe já é uma forma de controle formal.

Em qualquer instrumento de controle formal, a existência de objetivos é um dos ingredientes importantes. Os objetivos tanto podem referir-se aos resultados finais do trabalho (metas de desempenho) quanto a aspectos do comportamento (pontualidade, frequência, boas maneiras). Alguns objetivos são quantitativos. Outros, qualitativos.

11. BERNARDES, Cyro. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo : Atlas, 1989. Bernardes dá o nome de *pressão* ao processo que aqui recebe o nome de *controle*.

12. Idem. p. 128-146.

1.2 Controle social

Controle social é aquele exercido por um conjunto de pessoas sobre qualquer um de seus membros, para ajustarem seu comportamento às crenças, valores e normas criadas por esse mesmo grupo.¹³ A aceitação das crenças, valores e normas sociais chama-se conformidade social. Vestir-se e falar como os colegas, trabalhar no mesmo horário e produzir a mesma quantidade que os colegas são exemplos de comportamentos de conformidade social.

O controle social também utiliza mecanismos de punições e recompensas para estimular e inibir o comportamento humano. As punições variam desde a censura até a exclusão de alguém que não aceita a conformidade social. Fazer ironias ou mostrar surpresa porque alguém fala ou se veste de forma diferente é um exemplo de censura social.

1.3 Controle técnico

O controle técnico é a exigência que alguém sente para comportar-se de determinada maneira, independentemente de chefes ou colegas. Especificamente, Bernardes chama de pressão técnica a exigência que o participante da organização sente para executar ou não determinado trabalho, independentemente da chefia ou companheiros.¹⁴

O controle técnico é exercido por sistemas que determinam a direção, intensidade e freqüência do comportamento. São controles muitas vezes sutis. Como os relógios, que mostram até quando trabalhar. As faixas de rodagem, que determinam em que direção seguir. As máquinas e as linhas de montagem, cuja velocidade define a intensidade do trabalho humano. Os orçamentos, que estabelecem o limite de dispêndios.

Os controles técnicos não premiam o desempenho. Muitas vezes, no entanto, têm pressões implícitas e não-coercitivas. Olhar o relógio e a prova faz o estudante calcular quanto tempo falta e decidir quais questões responder em primeiro lugar. É um exemplo de decisão determinada pela pressão do tempo e da tarefa simultaneamente.

O controle técnico combina-se com o controle social para formar o controle técnico-social, que consiste na ação exercida por um grupo que está interessado na execução de determinada tarefa, sobre uma pessoa envolvida na execução dessa mesma tarefa. É o que acontece quando você dirige seu carro na mesma velocidade da maioria dos outros motoristas e todos começam a correr. Outro exemplo

13. Idem. p. 172-190.

14. Idem. p. 51-70.

é o do grupo de funcionários que pressiona o colega para ficar até mais tarde em nome da lealdade à empresa, apesar de ele ser mais eficiente e ter terminado antes dos outros.¹⁵

2 Resistência ao controle

Um dos fenômenos mais importantes do comportamento humano, que afeta a maneira como as organizações são administradas, é a resistência ao controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda da liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração. Para serem eficazes, precisam ser compatíveis com as pessoas.

Já foram apresentadas diversas razões específicas que fazem as pessoas resistirem ao processo de controle. Essas razões sugerem que, para tornar o processo de controle mais compatível com as pessoas, é preciso:

- Definir os padrões de controle de forma que sejam reconhecidos como legítimos (necessários para o desempenho da organização).
- Promover a participação das pessoas na definição e avaliação de seu próprio desempenho.
- Ser flexíveis para possibilitar o erro.¹⁶

3 Feedback

A eficácia de qualquer sistema de controle também depende da maneira como o *feedback* é fornecido. *Feedback* é o processo de avaliar, informar e reforçar ou corrigir o desempenho humano. Reforçar é estimular o desempenho observado. Corrigir é inibi-lo ou eliminá-lo.

3.1 Rapidez

Para ser eficaz, o *feedback* precisa ser rápido. O intervalo entre a observação do desempenho e a aplicação do reforço ou correção deve ser o menor possível. Um comportamento avaliado muito tempo depois de ocorrido já terá sido esquecido. O reforço ou correção será ineficaz.

15. Idem. p. 210-211.

16. LUTHANS, Fred. *Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill, 1977. p. 242-243.

3.2 Descrição em lugar de julgamento

A maneira como o avaliador comunica suas observações ao avaliado exerce um papel importante na eficácia do *feedback*. Para comunicar suas observações de forma mais eficaz e completa – especialmente nas situações que procuram corrigir um comportamento indesejável –, é melhor trocar o julgamento pela descrição. Em vez de julgar os atos ou motivos do avaliado, o avaliador descreve as expectativas ou objetivos, o desempenho observado e que deve ser feito para igualar os dois.

3.3 Administração de recompensas

O bom desempenho é incentivado por meio do mecanismo do reforço. São as recompensas, muitas delas analisadas no Capítulo 12. No entanto, a finalidade do *feedback* não deve ser apenas conceder prêmios, mas principalmente orientar o comportamento. Para orientar o comportamento, é importante corrigir as condutas problemáticas e recompensar as condutas desejadas. As recompensas são mais eficazes que as punições. O castigo tende a suprimir temporariamente, em vez de eliminar definitivamente os comportamentos indesejáveis, ao passo que a recompensa fixa o comportamento.

Uma questão importante na aplicação de recompensas é decidir até que ponto elas devem ser freqüentes. Os princípios do behaviorismo defendem o padrão intermitente de recompensa após o estabelecimento do comportamento desejado. Dessa forma, as recompensas preservam sua eficácia.

3.4 Correção

Correção é o mecanismo que procura forçar ou obrigar o atendimento dos padrões de controle, objetivos ou expectativas da organização. Em muitos sistemas de controle, há mecanismos de correção embutidos. Os mecanismos de correção são escalonados. Vão desde uma simples advertência até a demissão ou a punições mais graves. Em certos casos, a correção é feita com a aplicação das punições mais graves. Tudo depende do desajuste entre o comportamento observado e os padrões de controle. O funcionário que provocou fraudulentamente a falência do Banco Barings, por exemplo, foi demitido, processado e condenado à prisão.

4 Autocontrole

O sistema de controle que é totalmente compatível com as pessoas é o autocontrole.¹⁷ A disciplina interior é o melhor substituto para a obediência forçada pelos controles de qualquer outro tipo. São tantas as vantagens do autocontrole que muitas organizações o colocaram no lugar dos sistemas formais. Por exemplo, o inspetor de qualidade foi substituído pelo autocontrole da qualidade.

O autocontrole é uma das ferramentas da autogestão. Como todas as outras ferramentas, depende de compromisso e disciplina interior. Criar uma cultura orientada para o compromisso e a disciplina interior é o principal desafio da administração moderna.

ESTUDO DE CASO: BANCO BARINGS¹⁸

O presente estudo de caso apresenta de forma condensada os principais eventos que levaram à quebra do Barings Bank, devido às perdas incorridas por sua filial de Cingapura nos mercados futuros.

No dia 26 de fevereiro de 1995, as manchetes dos principais jornais do mundo divulgaram a quebra do Banco Barings PLC, tradicional instituição financeira com 233 anos de atuação no Reino Unido, cuja lista de correntistas incluía a Rainha Elizabeth. Feitas as investigações preliminares, as primeiras evidências indicavam que a falência daquele banco havia sido aparentemente causada por um único operador de mercado, Nicholas Leeson, de 28 anos de idade, que conseguiu fazer a instituição em que trabalhava perder um bilhão e trezentos milhões de dólares com operações do mercado de derivativos. Esse prejuízo foi suficientemente elevado para consumir todo o capital da instituição.

O prejuízo foi causado por uma elevada posição assumida no mercado de ações do Japão, por meio de compras de contratos futuros. Leeson, que à época era o Operador Chefe da sucursal do Barings em Cingapura (Barings Futures), já vinha há algum tempo acumulando posições compradas em contratos futuros do Índice Nikei 225 (índice composto por uma carteira de ações de empresas japonesas). Sua expectativa era de que as ações japonesas iriam se valorizar, de forma que ao comprar contratos futuros ele se beneficiaria de uma alta nos preços das ações. As posições assumidas pelo Barings nas Bolsas de Cingapura e Osaka atingiam um volume assustador, da ordem de sete bilhões de dólares. Essas posições compradas poderiam gerar elevados lucros caso o índice Nikei 225 se valorizasse; entretanto, o mercado de ações japonesas se desvalorizou em cerca de 15% nos primeiros dois meses de 1995. À medida que os prejuízos do Barings iam

17. LUTHANS. Op. cit. p. 248-249.

18. Adaptado do original elaborado por George Ohanian.

se avolumando, Leeson aumentava os investimentos. Ele acreditava que suas projeções sobre a valorização futura das ações estavam corretas. Mantendo uma elevada posição ele seria capaz de reverter os prejuízos obtidos até aquele momento. Esse tipo de raciocínio segue a lógica do jogador de cartas que, ao começar a perder, segue apostando ainda mais em seu jogo, na esperança de ser capaz de reverter suas perdas anteriores.

Quando a situação se tornou insustentável, a ponto de ser impossível ao Barings honrar os pagamentos cobrados pelas bolsas por meio das chamadas de margem, Leeson tentou fugir para destino desconhecido. Pouco depois, foi capturado e condenado à prisão.

Uma vez que o Barings Bank era conceituado como um banco de atuação conservadora, sua falência serviu como sinal de alerta para todo o mercado financeiro e, principalmente, os órgãos reguladores, em relação às instituições financeiras de todo o mundo.

A continuidade das investigações relativas ao desastre do Barings revelou que o que realmente causou a bancarrota da instituição foi uma surpreendente falta de controles, o que permitiu que Leeson assumisse um risco gigantesco no mercado de ações do Japão, sem que a matriz do banco, em Londres, pudesse notar: Leeson detinha tanto o comando da mesa de operações, onde os negócios eram fechados, como também da retaguarda administrativa que era a área do banco responsável por confirmar as operações e certificar que todas as transações eram efetuadas dentro de padrões adequados de conduta. Na maioria das instituições financeiras, os operadores de mercado possuem limites específicos de posições que eles podem assumir. Esses limites são constantemente monitorados por uma área independente daquela que assume as posições, de forma a evitar conflitos de interesse. A situação em que o próprio operador é responsável pela retaguarda administrativa que controla sua posição, como era o caso de Leeson no Barings, favorecia o desvirtuamento dos controles de posição.

Uma das razões pelas quais Leeson não sofria uma supervisão mais dura era o histórico passado, a seu favor, de ganhos obtidos em períodos anteriores. No ano anterior, por exemplo, ele teria sido responsável por ganhos da ordem de vinte milhões de dólares para o Barings, o que representava cerca de um quinto do lucro total. Esse lucro acabou gerando elevados prêmios por participação em resultados para os superiores hierárquicos de Leeson. Os lucros gerados por Leeson deveriam, em verdade, servir de alerta para seus superiores e não de elemento atenuante em sua supervisão. Há o velho preceito de que, quanto maior o risco, maior o retorno. O fato de um operador de mercado gerar elevados lucros pode ser um sinal de eficiência, ou também de excessivo arrojo nas operações.

Em um artigo publicado pelo Wall Street Journal, em 27 de fevereiro de 1995, há uma conclusão que resume o principal problema do Barings: autoridades do Bank of England (Banco Central Britânico) disseram que o caso Barings não pode ser considerado como um caso peculiar causado por derivativos. Num caso des-

ses, em que um operador assume posições não autorizadas, o principal problema é a pouca eficiência dos controles internos de uma instituição financeira e do monitoramento externo efetuado pelas bolsas de valores e pelos órgãos reguladores.

As conclusões do extenso relatório preparado pela auditoria do Bank of England apontam para os seguintes elementos como principais causas do colapso do Barings:

- Os elevados prejuízos foram causados por posições assumidas por uma subsidiária do banco, sem autorização ou conhecimento da matriz, nos mercados futuros de índices de ações japonesas.
- Essas posições não foram percebidas em tempo hábil pela matriz do Barings devido a uma séria falta de controles apropriados. O sistema gerencial e hierárquico confuso dentro da organização contribuiu para piorar a situação.
- Essas posições elevadas, assumidas por Leeson, também não foram percebidas em tempo pelos auditores externos, supervisores ou órgãos reguladores.

Questões

O caso do Banco Barings suscitou uma série de medidas impostas pelos órgãos reguladores internacionais para dar maior segurança ao sistema financeiro mundial. Com base no estudo do caso, discutir quais deveriam ser essas medidas, levando em conta aspectos como: estabelecimento de limites, informação a respeito de excessos incorridos em relação aos limites, delimitação de responsabilidades, supervisão de filiais ou subsidiárias de bancos em outros países, controle por parte de bancos centrais etc.

MINICASO: CALÇADOS GAMA

Gama é uma tradicional empresa fabricante de calçados masculinos de luxo. Nos últimos anos, a Gama vem perdendo mercado, por causa da concorrência dos importados, da perda de qualidade de seus produtos e do crescimento da concorrência nacional. Outros fabricantes locais vêm aprimorando sua qualidade e têm procurado projetar essa imagem, por meio de campanhas promocionais.

A Gama está perdendo seus funcionários mais antigos, que estão se aposentando. No lugar, estão sendo colocados funcionários muito mais jovens, que precisam de treinamento e orientação contínua. Além disso, a Gama tem a política

de contratar e demitir conforme as vendas oscilam. Seus proprietários acreditam que essa é uma forma de reduzir custos.

Os funcionários remanescentes da turma antiga, encarregados da supervisão, queixam-se de que os mais jovens não têm espírito de artesãos. É preciso supervisionar com cuidado tudo o que fazem.

A direção da Gama está resolvida a corrigir o problema. Para eles, trata-se de uma questão de controle. A qualidade e os custos poderiam ser mantidos dentro dos padrões antigos, se houver um sistema de controle apropriado.

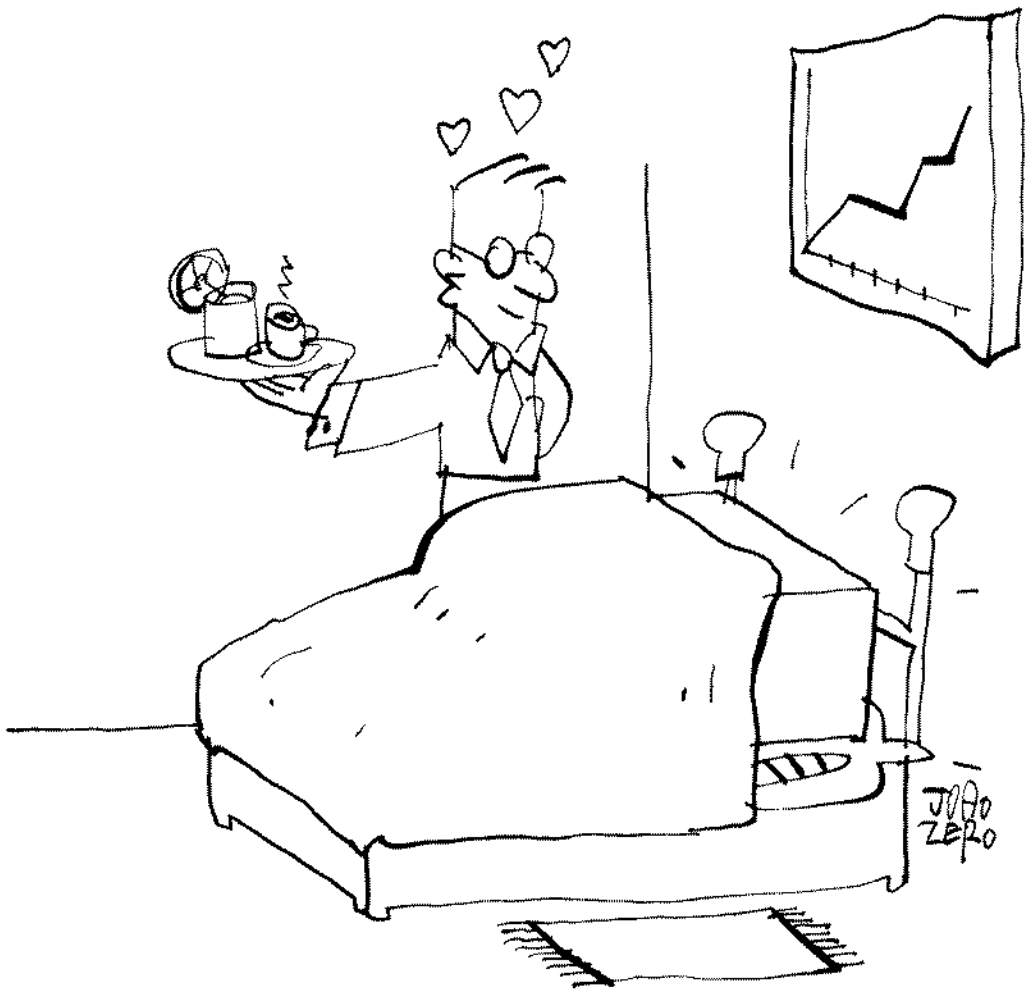
Trata-se de um problema de controle? Caso você concorde com a direção da Gama, faça uma recomendação. Caso você discorde, o que propõe?

EXERCÍCIO: EFICÁCIA DE SISTEMAS DE CONTROLE

Para cada um dos sistemas de controle a seguir, identifique os resultados esperados e as condições necessárias para assegurar sua eficácia.

SISTEMA DE CONTROLE	RESULTADOS ESPERADOS	CONDIÇÕES PARA A EFICÁCIA
Fiscalização de velocidade nas rodovias		
Provas escolares semestrais		
Juiz e bandeirinhas no futebol		
Bloqueios policiais, avisados com antecedência pela imprensa, para apanhar marginais e carros roubados		
Pressões coletivas sobre o comportamento individual (pesquisas de opinião, vaias e aplausos, censura social)		

ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS



TÓPICOS DESTE CAPÍTULO	OBJETIVOS
ATIVIDADES FUNCIONAIS E PROJETOS	Explicar as diferenças entre as atividades funcionais e os projetos, caracterizando a necessidade de métodos diferentes de administração.
CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS	Apresentar os principais elementos que definem uma atividade como projeto.
TIPOS DE OBJETIVOS DE PROJETOS	Caracterizar os principais tipos de produtos finais que os projetos podem fornecer.
FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	Explicar o conceito de ciclo de vida do projeto e descrever as atividades de suas quatro fases.
GERENTE DE PROJETOS	Descrever as responsabilidades e competências do gerente de projetos.
ESTUDO DE CASO: ACME MINICASO: A GRANDE VIAGEM À LUA EXERCÍCIO: PREPARE UMA PROPOSTA DE PROJETO	

INTRODUÇÃO

Os objetivos básicos deste capítulo são definir projeto e apresentar as técnicas e conceitos aplicáveis à administração de projetos.

Seja qual for a profissão ou a especialidade a que se dedique, mais cedo ou mais tarde você vai envolver-se com projetos. Para iniciar sua própria empresa ou implantar um novo sistema em uma empresa existente, lançar um novo produto e realizar qualquer empreendimento temporário, como os Jogos Olímpicos ou uma eleição, você vai precisar das técnicas e conceitos da administração de projetos. Até mesmo para fazer seu trabalho ou monografia de conclusão de curso a administração de projetos é de grande utilidade. Como estudante, gerente, membro de uma equipe autogerida ou executivo de alto nível, você é um participante potencial de uma equipe de projeto. Como tal, é usuário potencial das técnicas da administração de projetos.

Projetos são inovações e problemas não rotineiros que ocorrem em qualquer organização. Os projetos são diferentes das atividades funcionais – as operações regulares de fornecimento de bens e serviços. Para realizar um projeto, desde a fase da concepção intelectual até a apresentação do resultado final, é preciso utilizar técnicas que abranjam todos os campos da administração. Planejamento estratégico, planejamento operacional, organização de equipes e preparação de orçamentos são as técnicas que devem ser usadas de maneira integrada, para garantir a eficiência e a eficácia do projeto.

Como administrador de projetos, você deve ser capaz de utilizar todas essas técnicas simultaneamente. Este capítulo procura ajudá-lo nesse propósito.

ATIVIDADES FUNCIONAIS E PROJETOS

Os produtos e serviços oferecidos pelas organizações são realizados por meio de dois tipos de atividades: atividades funcionais e projetos. Essas duas atividades já foram sucintamente descritas no Capítulo 10. Agora, a descrição será retomada e ampliada.

1 Atividades funcionais

As atividades funcionais são aquelas rotineiras, que se repetem sempre do mesmo modo, com pequenas variações ao longo do tempo, sem perspectiva de terminar. Elas compreendem tanto o trabalho burocrático interno usual em qualquer organização quanto a maioria das operações comerciais e industriais destinadas aos clientes. São atividades de produção, serviços, vendas e finanças de todos os tipos de organizações.

As atividades funcionais predominam em organizações como agências de bancos, empresas de seguros, refinarias de petróleo, fábricas de medicamentos, usinas de eletricidade, escolas, fábricas de peças e escritórios de contabilidade. Os produtos são fabricados e os serviços são prestados sempre do mesmo modo, dia após dia. As fábricas que trabalham com processos contínuos (plantas químicas, refinarias, destilarias), com seu funcionamento automático e monocórdio, são o exemplo mais eloqüente deste transcorrer de atividades que pouco mudam.

2 Projetos

Outras atividades são realizadas uma a uma, sob encomenda. Nelas se pode observar começo, meio e fim. São os projetos.

Os projetos compreendem tarefas especiais que fogem da rotina. São também certos empreendimentos que se repetem, mas que, a cada vez, resultam em um produto ou esforço diferente dos anteriores. Uma empresa de construção civil, por exemplo, está constantemente erguendo prédios, mas não da mesma forma que uma refinaria, que produz gasolina. A gasolina é sempre a mesma, produzida todos os dias da mesma forma, seguindo o mesmo processo. Ainda que se mudem as pessoas, promovendo uma completa alteração do quadro da refinaria, o processo não se modifica ou interrompe. Isso pode ser observado nos postos de gasolina, onde há elevada rotatividade de pessoal. No entanto, o serviço não fica comprometido. Na empresa de construção civil, uma construção não é exatamente igual à anterior, ainda que as plantas sejam idênticas. Cada uma é um projeto e tem que ser tratado como se fosse um problema novo.

CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS

Os projetos são atividades ou empreendimentos que têm começo e fim programados, que devem resultar num produto final singular, o qual procura resolver um problema específico. Embora seja essa a definição genérica, cada organização pode ter sua definição particular de projeto. A Figura 16.1 resume as principais características dos projetos.

Embora todos os projetos sejam atividades realizadas por encomenda, encomenda chega a ser considerada um projeto. Há organizações que têm muitas ou a totalidade de suas tarefas realizadas sob encomenda. No entanto, essas organizações administram apenas uma parte de suas encomendas usando técnicas de administração de projetos. Para isso, as encomendas são classificadas de acordo com seu tamanho ou complexidade.

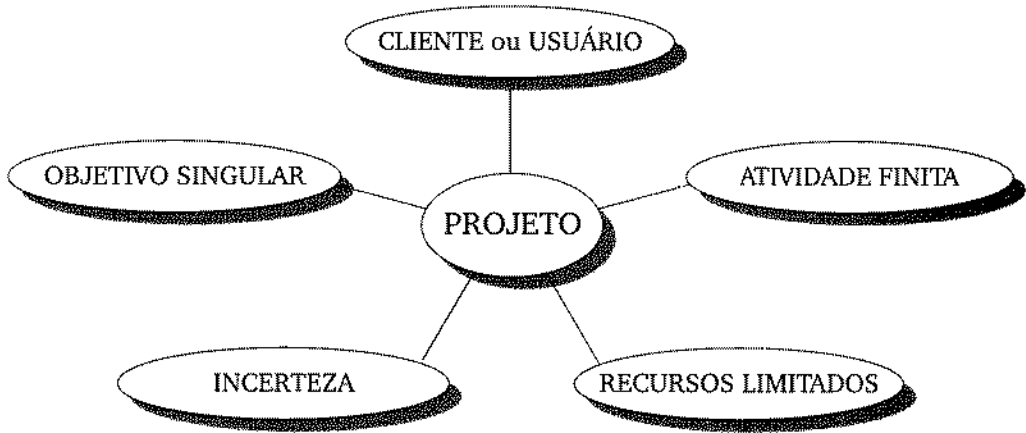


Figura 16.1 Principais características dos projetos.

Por exemplo:

Uma empresa fabrica componentes para a indústria automobilística. Quando a montadora que é sua cliente vai lançar novo veículo e encomenda um componente novo, que apresenta diferenças significativas em relação aos existentes, essa empresa considera que o desenvolvimento desse novo produto deve ser administrado como um projeto. No entanto, se o produto de fabricação regular precisa de pequena modificação, a empresa não usa uma abordagem de projeto para fazê-la. Isso significa que a empresa não montará nenhum tipo de estrutura ou esquema especial para tratar deste problema. Uma modificação num produto existente é encomenda pequena em comparação com o desenvolvimento de novo produto.

Há organizações que trabalham exclusivamente por encomendas, mas sem precisar usar qualquer técnica de gerenciamento de projetos. É o caso, por exemplo, das oficinas de fabricação de móveis e das oficinas de mecânica de automóveis, que sempre trabalham em serviços que oferecem, cada um deles, um problema específico para ser resolvido. Como os problemas neste caso são menores do que numa empresa de construção civil, e podem ser resolvidos em curto espaço de tempo por uma única pessoa, ou por um grupo muito pequeno, não há necessidade de acionar esquemas administrativos próprios das organizações maiores, que lidam com problemas mais complexos.

As encomendas que não são administradas como projetos são chamadas ordens de serviço ou ordens de produção, conforme mostra a Figura 16.2. Quanto mais tempo, recursos e pessoas estiverem envolvidos, e quanto maior o grau de desconhecimento a respeito do problema, maior é a necessidade de utilizar as técnicas da administração de projetos.

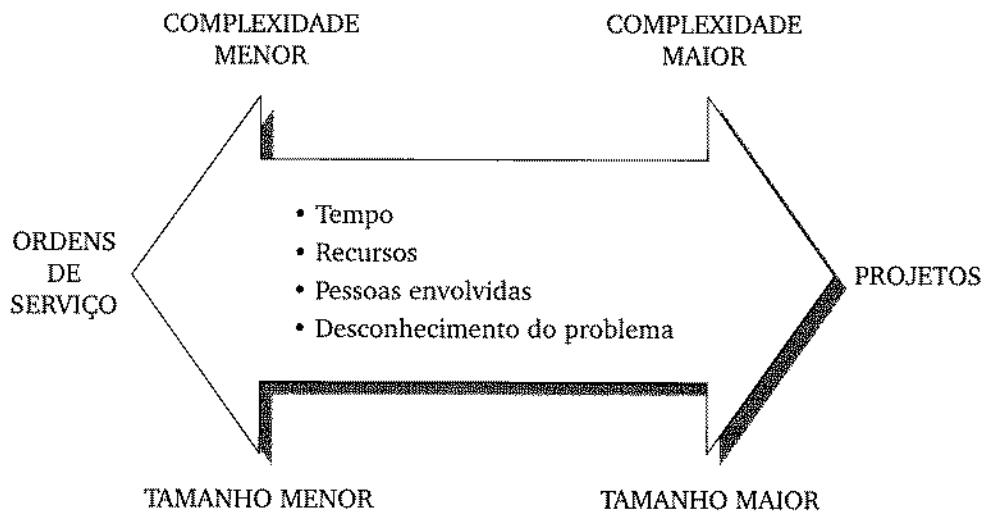


Figura 16.2 *Projetos são atividades complexas e de maior porte que outras encomendas.*

TIPOS DE OBJETIVOS DE PROJETOS

Os projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização (o cliente). O resultado de um projeto é o desenvolvimento da solução ou atendimento do interesse do cliente. Para definir o grau de sucesso do projeto, é preciso verificar se o interesse do cliente foi atendido. Não realizar o objetivo, não realizá-lo dentro do prazo previsto, ou consumir recursos além do orçamento, significa comprometer dimensões importantes do desempenho esperado.

Os objetivos dos projetos sempre são chamados de produtos. A idéia de produto inclui bens e serviços. Os principais tipos de produtos dos projetos são os seguintes, com exemplos específicos em cada caso.

1 Desenvolvimento de novos produtos e idéias

- Protótipo, imediatamente antes da entrada em produção regular.
- Relatório de estudo, pesquisa ou levantamento.
- Fórmula, desenho, planta ou conjunto de especificações.
- Espécie ou variedade (projetos de melhoramento ou engenharia genética).

- Novo sistema ou serviço, como a formulação e implementação de estratégias, reformulação de procedimentos administrativos e introdução de um novo serviço ou sistema.
- Desenvolvimento de idéias (projetos de pesquisa pura, criação artística, inovação de conceitos).

2 Construção de instalações e equipamentos unitários

- Construção de qualquer tipo de edificação.
- Projeto e montagem de navios.
- Reforma de um prédio.
- Desenho, projeto e instalação de um sistema de ar-condicionado num *shopping center*.

3 Eventos e tarefas

- Olimpíadas.
- Corrida de Fórmula 1.
- Quermesse.
- Feira beneficente.
- Eleições.
- Atividades de treinamento.
- Projetos de organização & métodos.
- Campanhas de vacinação.

Muitas atividades do dia-a-dia têm características de projetos e são tratadas como tal, como os trabalhos e monografias escolares. Em sua simplicidade, esses projetos compartilham as mesmas características de empreendimentos de grande porte, como a construção de edifícios ou a organização e realização de uma eleição presidencial.

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

A administração de projetos (ou gerenciamento de projetos) compreende os princípios e técnicas utilizados para administrar atividades caracterizadas como projetos. O processo de administrar projetos, que quase sempre tem natureza

multifuncional e multidisciplinar, é uma forma de mobilizar todos os recursos da organização para o atendimento das necessidades de um cliente, como procura mostrar a Figura 16.3. Eis duas outras definições:

- Administração de projetos é o planejamento, programação e controle de recursos limitados para alcançar resultados desejados. Os resultados são definidos em termos de quatro fatores: custo, cronograma, desempenho (qualidade técnica) e escopo (objetivo específico).¹
- A administração de projetos abrange a concepção e execução das funções gerenciais de planejamento, organização, motivação, direção e controle. A administração de projetos começa com a identificação e escolha de uma idéia e prossegue com o desenvolvimento dessa idéia até os estudos de viabilidade, produção (ou construção), instalação e uso.²

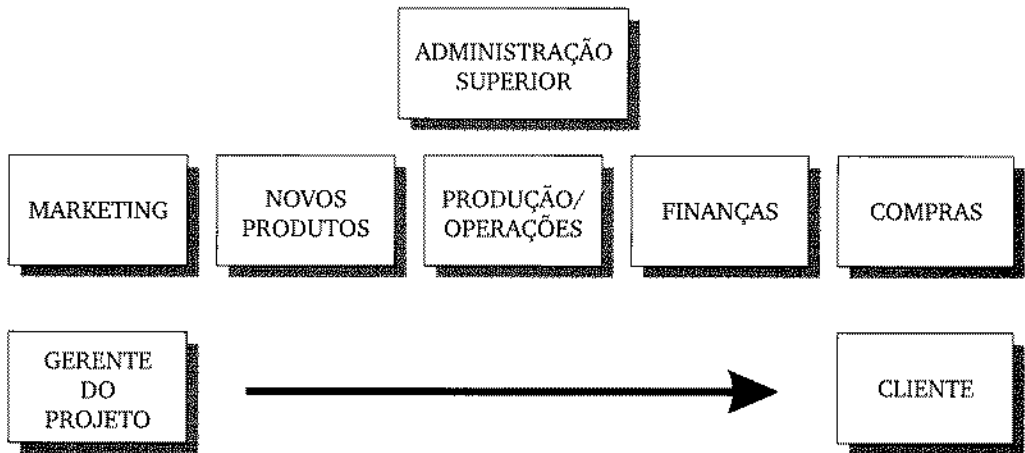


Figura 16.3 A administração de projetos integra funções para realizar atividades temporárias.

As técnicas de administração de projetos usam de forma integrada ferramentas que estão espalhadas em diferentes partes do conhecimento e do processo administrativo. Todas essas técnicas já foram estudadas nos capítulos anteriores deste livro. Agora você as verá trabalhando em conjunto.

As decisões do processo de administrar um projeto começam com a definição de um problema ou oportunidade (a idéia do projeto). Por exemplo:

1. LEWIS, James P. *Team-based project management*. New York : Amacom, 1998. p. 8.
2. CLELAND, David I. *Project management*. New York : McGraw-Hill, 1994. p. 34.

- Um grupo de investidores decide construir um edifício comercial e um hotel de luxo ao lado do aeroporto.
- A Volkswagen decide modificar o desenho do Golf.
- Laboratório aprova a proposta de cientista para pesquisar novo medicamento a partir das plantas da Amazônia.
- Sua cidade foi escolhida para sediar os Jogos Olímpicos.

Cada um desses projetos termina com a entrega do produto desejado ou a realização da tarefa: o centro comercial construído, o Golf redesenhado, o novo medicamento desenvolvido e os Jogos Olímpicos realizados. Todas as decisões que são tomadas, desde a idéia inicial até a entrega do produto, formam o ciclo de vida do projeto, um conceito fundamental da administração de projetos.

Administrar um projeto é o mesmo que administrar o ciclo de vida do projeto. A administração do (ciclo de vida do) projeto compreende decisões agrupadas em quatro fases principais, retratadas na Figura 16.4: concepção e preparação, estruturação, execução e encerramento. A seguir, cada uma dessas fases será analisada.

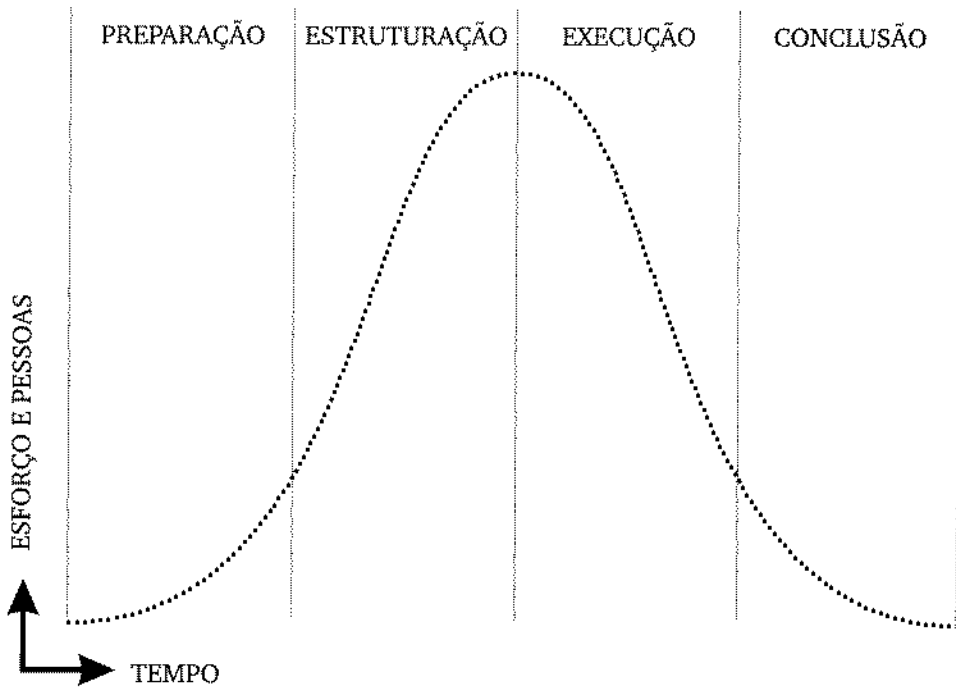


Figura 16.4 Principais fases da administração de um projeto.

1 Concepção/Preparação

A fase de concepção (ou preparação) de um projeto começa com a identificação de um problema ou oportunidade e termina com a elaboração da proposta básica para a realização do projeto, como mostra a Figura 16.5. A proposta básica deve conter uma previsão dos objetivos e dos meios ou recursos necessários para realizá-los. Os meios ou recursos transformam-se em estimativas de custo e prazo do projeto.

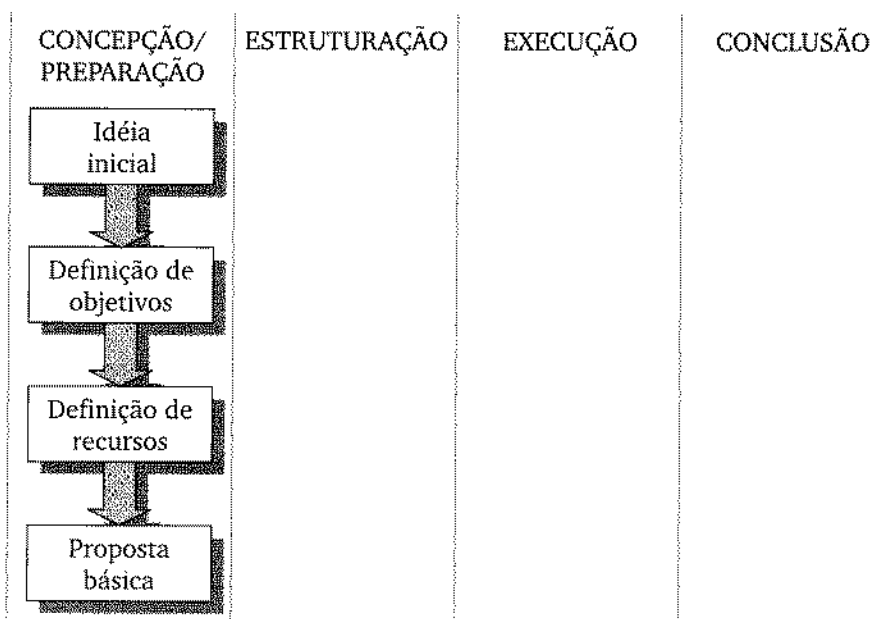


Figura 16.5 Principais atividades da fase de concepção/preparação.

1.1 Definição de objetivos

Para definir com clareza os objetivos do projeto, é preciso esclarecer as expectativas a respeito dos resultados do projeto. Quem tem expectativas são os clientes que necessitam dos resultados do projeto.

Todo projeto tem clientes, implícitos ou explícitos. Pode ser um cliente pessoal, como o mercado consumidor, cujas necessidades são pesquisadas pelo pessoal de marketing. Ou pode ser um cliente específico, como uma empresa que encomenda serviço de consultoria. Os construtores de um *shopping center*, que estabelecem padrões de qualidade e estética para o edifício. A sociedade, que espera os resultados das eleições ou deseja ver os Jogos Olímpicos realizados com

sucesso. A satisfação do cliente é um dos critérios mais importantes para avaliar o resultado do projeto. Para assegurar a satisfação do cliente, os objetivos do projeto, desde o início, devem ser definidos em função de suas necessidades e expectativas.

Os objetivos de um projeto nascem do esclarecimento das necessidades que os clientes apresentam. O esclarecimento das necessidades permite tornar evidentes os objetivos.

Aqui estão exemplos de necessidades e objetivos:

- Necessidade: evitar o *bug* do milênio. Objetivo do projeto: reprogramar todas as máquinas.
- Necessidade: aproveitar as oportunidades criadas pela expansão do mercado. Objetivo do projeto: construir nova unidade industrial.
- Necessidade: incrementar vendas. Objetivo do projeto: criar, desenvolver e lançar campanha de conquista de novos clientes.
- Necessidade: aproveitar oportunidade de investimento. Objetivo do projeto: construir *shopping center*.
- Necessidade: atender exigência feita pela escola para obter aprovação. Objetivo do projeto: completar trabalho de conclusão de curso.

A idéia inicial, que se transforma no objetivo do projeto, nasce com o problema ou necessidade, como mostram os exemplos. Os objetivos são os produtos ou serviços que o projeto deve fornecer. Produto, mais uma vez, é a palavra utilizada para designar produtos físicos e também serviços, tarefas ou eventos. Um programa de treinamento, ou uma campanha de arrecadação de fundos para uma entidade assistencial, também recebe o nome de produto. Na língua inglesa, emprega-se a palavra *deliverable* (literalmente, o que deve ser fornecido ou entregue) para designar o produto.

Normalmente, em seu encerramento, um projeto deve entregar um produto principal junto com produtos acessórios. Por exemplo: um edifício deve ser entregue com instalação elétrica, hidráulica, pintura e assim por diante. Ao final do projeto, o gerente e a equipe do projeto serão responsáveis pela entrega do produto principal e dos produtos acessórios, de acordo com os padrões de qualidade, custo e prazo especificados no início. Outra designação utilizada para designar os produtos esperados do projeto é *termos de referência*. A definição dos produtos é também chamada planejamento do escopo do projeto.

Em certos casos de planejamento de produtos, é usual construir uma imagem ou modelo do produto final, como maquetes de edifícios e testes de reação de novos produtos junto ao potencial público consumidor.

1.2 Definição de meios

Meios são as atividades e recursos necessários para realizar o projeto. Na fase inicial, a proposta básica do projeto deve incluir uma estimativa das atividades (prazo) e recursos (custos). Para definir esses meios, são usadas as técnicas de planejamento operacional estudadas no Capítulo 8.

1.2.1 Planejamento de atividades

O ponto de partida do planejamento das atividades é o desenho da estrutura analítica do produto.³ A estrutura analítica permite fazer a ligação entre o objetivo (produto) e as atividades necessárias para realizá-lo. A estrutura analítica é a base para a construção de uma lista de atividades, como mostra a Figura 16.6 (elaborada a partir da Figura 8.8).

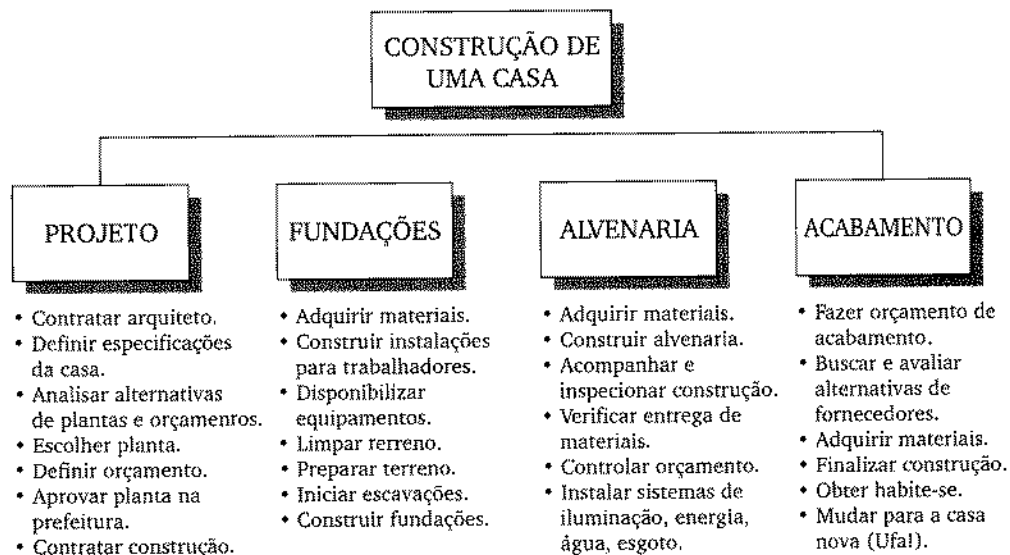


Figura 16.6 Exemplo de lista de atividades.

A etapa seguinte no processo de planejamento operacional de um projeto consiste em associar períodos, datas e prazos às atividades. São as decisões que estabelecem quando as atividades acontecem. Esse é o processo de programação, que significa planejar associando o tempo ao trabalho. Há duas técnicas gráficas de programação, examinadas no Capítulo 8: cronogramas e redes.

3. Ver Capítulo 8, Figuras 8.7 e 8.8.

1.2.2 Previsão de recursos e preparação do orçamento

A lista de atividades mostra quais recursos são necessários para realizar o projeto: pessoas, materiais, instalações, fornecedores.

Atividades e recursos consomem dinheiro. No estágio final da fase de preparação do projeto, deve-se definir o custo dos recursos necessários para assegurar a realização do projeto. A definição do custo envolve três etapas: planejamento de recursos, estimativa de custos e elaboração do orçamento.

1.2.2.1 Planejamento de recursos

Os recursos necessários para a realização de um projeto classificam-se em quatro tipos principais:

- Mão-de-obra (própria e serviços eventuais contratados, inclusive de voluntários em certos casos). Este item divide-se em categorias como coordenação, pessoal técnico e de apoio etc.
- Material permanente (bens, equipamentos e instalações a serem compradas, construídas ou alugadas).
- Material de consumo (combustível, material de escritório, reagentes de laboratório, peças de reposição).
- Serviços de terceiros (viagens, hospedagem, alimentação, transporte local, serviços especializados como desenho, programação de computadores, digitação etc.).

1.2.2.2 Estimativa de custos

Para preparar a estimativa de custos, três informações são necessárias:

- Custo unitário de cada recurso (por exemplo, salários calculados de acordo com uma taxa horária ou mensal, acrescidos de encargos sociais, preço de um pacote de papel, preço de uma hora de utilização de laboratório etc.).
- Duração das atividades. Multiplicada pelo custo unitário, permite a estimativa do custo total. Além disso, permite também calcular o eventual custo de juros, quando uma atividade precisa ser financiada.
- Custos indiretos. Custos indiretos referem-se a despesas que não são produzidas pelo projeto, mas a ele atribuídas. Em geral, cobrem custos relacionados com a administração geral da organização, previsão de reserva para períodos de inatividade, benefícios etc.

1.2.2.3 *Elaboração do orçamento*

Finalmente, todas as informações são colocadas no orçamento. O orçamento sintetiza a estimativa dos custos do projeto. A informação relativa ao orçamento pode ser apresentada numa variedade de formatos. Eis duas formas de apresentar o orçamento de um projeto:

- Orçamento global. É uma relação dos custos totais, item a item.
- Cronograma de desembolsos. É a programação das despesas ao longo do ciclo de vida do projeto. Nos contratos, o cronograma de desembolsos estipula o número e valor das parcelas a serem pagas pelo cliente. A informação relativa ao orçamento global está contida no cronograma de desembolsos. Na Figura 16.7, o orçamento global corresponde à última coluna.

ITENS DE CUSTO	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	TOTAL
Mão-de-obra	100	100	100	100	400
Material permanente	50	50	50	50	200
Material de consumo	50	50	50	50	200
Terceiros	50	50	50	50	200
Total	250	250	250	250	1.000

Figura 16.7 *Exemplo de um cronograma de desembolso.*

1.3 *Elaboração da proposta do projeto*

A proposta de projeto é o produto da fase de concepção e preparação do projeto. A proposta é o instrumento de apresentação das idéias da equipe e serve como base para a decisão de iniciar, aprovar ou patrocinar o projeto.

A proposta descreve o produto que o projeto deve fornecer e sua contribuição para a realização de um objetivo final (atendimento da necessidade que originou o projeto). A proposta contém ainda os outros elementos de um plano operacional, como o cronograma-mestre e a estimativa de custos.

A proposta do projeto é uma ferramenta de administração. Primeiro, a proposta é o registro das idéias a respeito do projeto e de suas condições de realização, e, portanto, ajuda a analisar, esclarecer e tomar decisões, bem como revela a clareza e lógica da equipe. Segundo, a proposta é a base para a negociação e venda da idéia do projeto.

2 Estruturação

Depois da aprovação da proposta, começa o processo de detalhar o planejamento inicial e organizar o projeto, preparando-o para execução. O projeto entra na fase de estruturação, que abrange as seguintes tarefas principais, sintetizadas na Figura 16.8:

- Designação ou confirmação do gerente do projeto.
- Definição e montagem da equipe.
- Elaboração de cronograma e orçamento detalhados, agora com a participação da equipe.
- Definição e mobilização de recursos adicionais e contratação de fornecedores.
- Organização das instalações para o início do projeto.

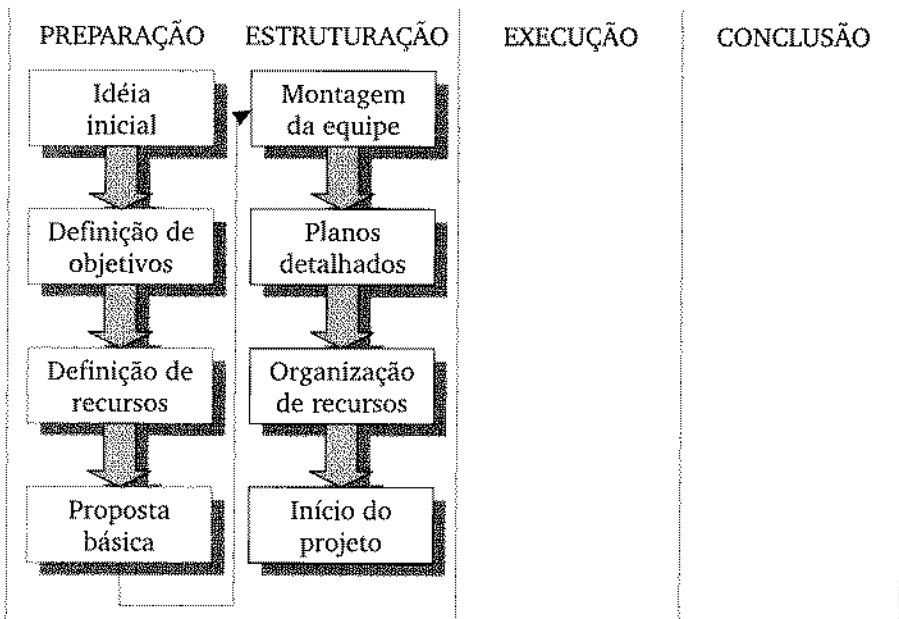


Figura 16.8 Principais atividades da fase de estruturação.

Em essência, além do detalhamento do planejamento operacional, a fase de estruturação envolve a definição da organização do projeto. Os projetos determinaram a criação de certos tipos de estrutura organizacional que já foram analisados no Capítulo 10 deste livro, tais como a estrutura matricial e a organização do projeto autônomo.

Essas estruturas organizacionais, no entanto, são formas de encaixar uma organização de projeto dentro da estrutura maior da organização-mãe. Outro problema que um gerente de projeto precisa resolver é a organização interna da equipe do projeto. O projeto é um departamento temporário, que pode ser formado por departamentos menores, dependendo de seu tamanho. O processo de organizar internamente a equipe envolve a distribuição de responsabilidades entre os membros da equipe do projeto. O projeto deve ter seu próprio organograma, definido na fase de estruturação.

A escolha dos critérios para organizar a equipe deve orientar-se pela análise do projeto. O escopo, as atividades, a duração, o grau de multidisciplinaridade e a possível dispersão da equipe, em edifícios de uma mesma instalação ou em instalações diferentes, são fatores que afetam a escolha dos critérios. Os critérios de organização de projetos são os mesmos que foram estudados no Capítulo 10.

A fase de estruturação termina quando fica pronto o plano-mestre do projeto. O projeto está agora pronto para ser realizado.

3 Execução

Com base na definição do produto e nos planos operacionais, o projeto é iniciado. Começa o trabalho de desenvolver o resultado final esperado. A essência da execução é a realização dos planos de forma a atingir o resultado esperado. A execução sob controle da equipe é o prolongamento natural do planejamento eficaz. A execução do projeto como todo ou de cada fase pode receber diferentes designações específicas, que refletem a natureza do projeto ou fase.

As principais atividades de execução estão sintetizadas na Figura 16.9.

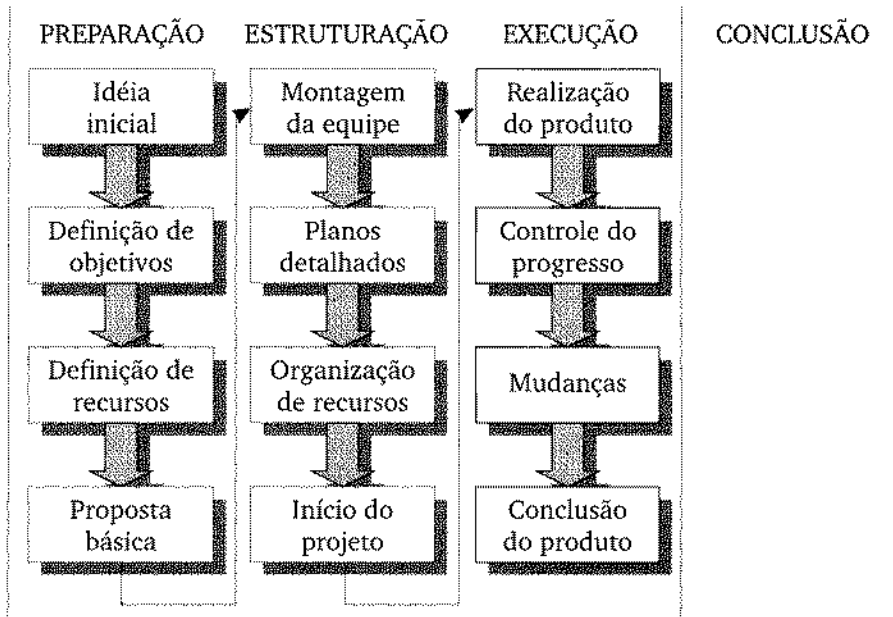


Figura 16.9 Principais atividades da fase de execução.

3.1 Desenvolvimento do produto

Execução é a fase em que ocorrem processos específicos de trabalho, que dependem da natureza do projeto.

Por exemplo:

- Desenho ou projeto (*design*), detalhamento das especificações técnicas e desenvolvimento físico progressivo de produtos.
- Desenho, desenvolvimento, implementação e implantação de sistemas.
- Desenho de plantas, esquemas ou conceitos.
- Construção e instalação de processos produtivos.
- Construção de modelos, protótipos ou equipamentos.
- Construção de instalações.
- Elaboração progressiva de trabalhos escritos.
- Desenvolvimento de modelos experimentais e construção de instrumentos de pesquisa.
- Realização de observações, experimentações e levantamentos de dados.
- Organização e realização de eventos.

A execução de qualquer projeto ou fase envolve atividade física ou intelectual para atingir o resultado esperado. Os padrões de realização da atividade variam muito de caso para caso. Tudo depende do tipo de projeto, de seus objetivos, do ciclo de vida, da competência da equipe, da disponibilidade de recursos e de outros fatores.

3.2 Controle do projeto

O principal ingrediente do processo de controle ou (monitoramento) é a obtenção de informações sobre as três variáveis do projeto:

- a. Escopo do projeto e do produto: especificações a serem atingidas pelo produto principal e produtos ou resultados associados.
- b. Tempo: duração prevista do projeto, datas previstas para o início e conclusão de fases, datas previstas para a entrega de produtos.
- c. Custo: custos previstos, cronograma de desembolsos previstos, cronograma previsto de liberação de recursos.

Essas informações podem ser obtidas por diversas ferramentas gerenciais de controle de projetos indicadas a seguir.

3.2.1 Atualização de cronogramas

Atualizar é o processo de redesenhar os cronogramas conforme as atividades são realizadas. As datas reais de início e término das atividades são assinaladas no calendário, o que possibilita a visualização fácil de sua realização e a comparação com o planejamento.

3.2.2 Verificação de entregas

Quando o projeto depende de fornecimentos, deve-se manter um registro das entregas que devem ser feitas: natureza dos produtos e serviços contratados, quantidade encomendada, data e local da entrega. Com esse registro, o gerente e a equipe podem fazer o controle e garantir a continuidade do programa de trabalho do projeto. Um sistema de aviso antecipado aos fornecedores pode também ser colocado em prática.

3.2.3 Visitas a instalações

Visitar instalações significa inspecionar os locais onde o projeto está sendo realizado. Sempre que o projeto envolver obras, aquisições e montagens de equi-

pamentos, a visita pode mostrar o andamento das atividades, possibilitando tomar medidas imediatas de controle.

3.2.4 Medições

Medições são importantes quando o projeto envolve produtos ou serviços que foram planejados com especificações numéricas. Mesmo os mais apurados sistemas de garantia da qualidade não oferecem segurança total, tornando imperativo o controle físico da qualidade. Além disso, uma parte importante de qualquer sistema da qualidade requer a inspeção e o teste das especificações.

3.3 Mudança de percurso

Em muitos casos, o projeto procede de maneira diferente do planejado. Isso ocorre tanto em projetos com alto grau de incerteza quanto ao resultado final, como é o caso na área de pesquisa e desenvolvimento, quanto em projetos de tecnologia dominada, como é o caso da construção civil. Uma obra sempre termina de forma diferente da planta original.

As mudanças no percurso e a própria alteração do resultado final têm origem nas seguintes razões, entre outras:

- Interrupção do fornecimento de recursos.
- Descoberta de fatos ou informações que passaram despercebidos no princípio do projeto.
- Fatos novos: novas tecnologias, alterações imprevistas nas condições de realização do projeto, incidentes que aceleram ou desaceleram o andamento do projeto.
- Mudanças de escopo solicitadas pelo cliente ou patrocinador.
- Evolução da equipe no processo de entender o problema ou conceber a solução.
- Perda de um recurso importante, como a falência de um fornecedor.

A equipe do projeto deve sempre estar preparada para as possibilidades de mudança, embora seja impossível prever as mudanças específicas. É importante pensar nas implicações: alterações de escopo implicam alterações no custo e prazo, e vice-versa.

4 Encerramento do projeto

Ao final da fase de desenvolvimento e implementação, o projeto é encerrado. Essencialmente, o encerramento compreende a apresentação e avaliação do resultado esperado, que depende da natureza do empreendimento. Uma linha do metrô termina quando é entregue ao público, com inauguração e corte de fita simbólica. O novo avião da Embraer faz um voo inaugural. Os navios saem do estaleiro batizados, prontos para operação. O protótipo é entregue para a fábrica.

O encerramento ocorre quando cessa a responsabilidade do gerente do projeto e de sua equipe, quando ele muda de mãos e a responsabilidade passa a ser do operador. No entanto, muitas vezes, o encerramento nestes termos não significa que tenha terminado o trabalho do gerente do projeto e sua equipe. Produtos que deixaram o laboratório e passaram a ser produzidos regularmente na fábrica podem exigir um acompanhamento durante certo período, para a resolução de problemas e treinamento do pessoal ou o equipamento que foi instalado na casa do cliente pode precisar de manutenção.

As principais atividades da fase de encerramento estão sintetizadas na Figura 16.10.

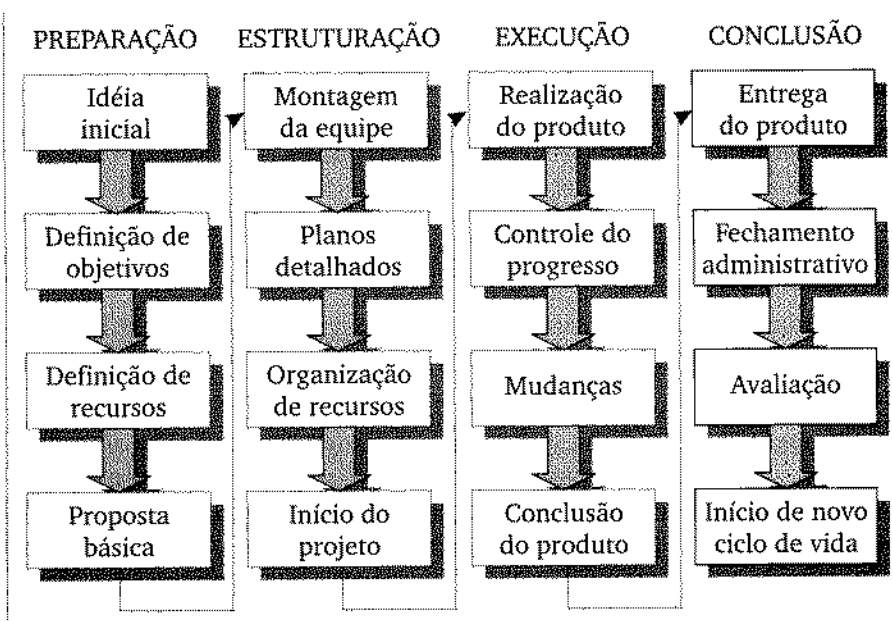


Figura 16.10 Principais atividades da fase de encerramento.

4.1 Administração do encerramento

O encerramento de um projeto vai além da entrega ou demonstração de um resultado. Todos os produtos definidos dentro do escopo devem ser apresentados e avaliados positivamente para que o projeto possa ser considerado bem-sucedido. O prazo, estipulado num regulamento ou contrato, deve ter sido respeitado, ou as prorrogações devem ter sido autorizadas ou previstas.

O encerramento envolve diversos aspectos de natureza administrativa. Às vezes, o cliente assina um atestado de conformidade, ou confirmação de realização do projeto, que encerra oficialmente o contrato. Relatórios de atividades e despesas, bem como documentos que os comprovem, podem ser exigidos em contrato. As contas devem ser encerradas, com a preparação de um balanço. O cliente pode ter o direito contratual de fazer uma auditoria nas contas e decidir sobre a utilização de um eventual saldo do projeto.

Os integrantes remanescentes da equipe, que flutuou ao longo da execução e diminuiu pouco antes do encerramento, são desmobilizados e disponibilizados para novos projetos. O gerente pode assumir outras responsabilidades.

4.2 Avaliação de resultados

Apesar de coincidentes em certos aspectos, avaliação e controle são processos distintos. A avaliação do projeto vai além do controle do resultado final. O controle procura determinar se o resultado corresponde aos objetivos. A avaliação procura determinar se o problema original foi resolvido, se novos projetos são necessários e quais lições foram aprendidas, além de outras finalidades. Todo projeto deve passar por diversas avaliações ao longo do ciclo de vida. A avaliação de um projeto no momento do encerramento é chamada *avaliação terminal*.

A avaliação terminal tem finalidade educacional e de *feedback* para a administração. As seguintes perguntas devem ser respondidas na avaliação final:

- Quais os objetivos do projeto? Que problemas pretendia resolver?
- Quais os resultados? Que problemas foram efetivamente resolvidos?
- Sendo (1) e (2) diferentes, quais as causas?
- Os objetivos originais continuam válidos?
- Quais as dificuldades enfrentadas na administração deste projeto?
- Quais as conclusões?
- Quais as recomendações para os novos projetos?

A avaliação de projetos é exigida por determinados tipos de patrocinadores, mas toda equipe deve fazê-la por conta própria, principalmente por causa do efeito educativo.

4.3 Sucesso e insucesso

O encerramento de um projeto é também a oportunidade para determinar o grau de sucesso ou insucesso. A definição operacional de sucesso é a satisfação do cliente com o resultado. Se o cliente mostrar-se satisfeito, o projeto é considerado sucesso. Assim, o conceito de sucesso é subjetivo. Depende de o cliente julgar positivamente o resultado de acordo com alguma dimensão, critério ou indicador de desempenho.

A natureza do julgamento e o peso dos indicadores de sucesso ou insucesso dependem da percepção do julgador. Reconhecimento externo, por exemplo, é de extrema importância para academias, institutos de pesquisa e certas empresas que procuram projetar uma imagem de inovação. Inovação tecnológica competitiva é um indicador de alta importância para qualquer empresa.

Além de subjetivo, o sucesso é temporal: o que é encarado como sucesso hoje pode ser visto como fracasso daqui a algum tempo, e vice-versa. Por exemplo, as campanhas de saneamento empreendidas por Oswaldo Cruz no Rio de Janeiro, o Hospital de Clínicas em São Paulo e a Via Anchieta, que liga São Paulo a Santos, foram projetos muito criticados em sua época. Mais tarde, vieram a revelar-se até mesmo modestos para as finalidades que lhes deram origem. Um mesmo projeto, pela perspectiva de um cientista e de um homem de negócios, sempre é avaliado de forma diferente.

4.4 Planejamento e início de novo ciclo de vida

O encerramento de um projeto é, quase sempre, o início de outro projeto, ou de uma nova fase. O protótipo foi concluído e é preciso montar um processo produtivo. Um novo produto entrou na linha de produção e, mais adiante, vai necessitar de novos aprimoramentos. Um desenvolvimento de laboratório precisa ser testado em campo. Uma dissertação de mestrado deu a idéia para uma tese de doutoramento.

A perspectiva de outro empreendimento reinicia todos os processos administrativos. Não apenas o encerramento consome tempo, mas a transição de um projeto para outro, também. No início de cada projeto, sempre é importante planejar o tempo necessário para essas avaliações e transições do final.

GERENTE DE PROJETOS

Um gerente de projeto é o gerente de um empreendimento temporário. A designação de um gerente é a decisão mais importante na administração do projeto. Qualquer ocupante de cargo gerencial ou funcionário sem posição de gerência pode assumir o papel de gerente de projetos.⁴ Pode ser o executivo principal, diretor de divisão, chefe de departamento, cientista, professor ou mesmo estudante. Terminado o projeto, o gerente volta a seu cargo permanente ou assume outro projeto. Em muitos outros casos, a posição de gerente de projeto é acumulada com outras funções permanentes.

- Os executivos principais devem estar preparados para desempenhar o papel de gerente de projetos em muitas situações. Grandes processos de mudança, desafios que ameaçam a sobrevivência da organização e desenvolvimento de novos produtos estratégicos, que afetam substancialmente a eficácia, são algumas dessas situações.
- Cientistas, engenheiros, pesquisadores, professores e outros funcionários especializados, em ambientes de pesquisa, desenvolvimento e ensino, são personagens importantes em tarefas de administração de projetos. Essas tarefas vão desde a orientação de trabalhos escolares, até a coordenação de equipes multidisciplinares complexas. O profissional que se encontra pela primeira vez nessa situação normalmente enfrenta o grande desafio de administrar eficazmente sua transição para o cargo de gerente.
- Gerentes funcionais em muitos casos desempenham a função de gerente de projetos, acumulando as duas responsabilidades.

1 Atribuições do gerente de projeto

O conteúdo do cargo de um gerente de projeto varia de organização para organização e está estreitamente ligado ao tipo de estrutura dentro da qual esse cargo está inserido. Os três modelos básicos de estrutura organizacional para gerenciamento de projetos, que foram estudados no Capítulo 9, colocam, cada um, o gerente dentro de uma situação diferente, como mostra a Figura 16.11.

4. Ou gerente do projeto, em casos específicos.

ESTRUTURA FUNCIONAL	O gerente de uma unidade funcional pode desempenhar o papel de gerente de projeto ou indicar um de seus funcionários para ocupar esse cargo. Sendo necessário usar pessoas de outras unidades, o modelo será semelhante à estrutura matricial.
ESTRUTURA DE PROJETO AUTÔNOMO	A equipe é separada da estrutura da organização-mãe e trabalha no projeto em regime de tempo integral, embora alguns integrantes possam estar em regime de tempo parcial. O gerente de projeto tem autoridade sobre a equipe, que presta contas somente a ele.
ESTRUTURA MATRICIAL	Qualquer pessoa da organização-mãe pode ser indicada para o papel de gerente de projeto, em regime <i>ad hoc</i> . A equipe do projeto é formada por pessoas das diferentes unidades funcionais, que delas não se desvinculam. O gerente de projeto compartilha a autoridade e a responsabilidade sobre a equipe com os gerentes das unidades funcionais. A negociação torna-se uma habilidade crítica.

Figura 16.11 As diferentes situações do gerente de projeto, em função do tipo de estrutura.

Na estrutura do tipo funcional, os projetos estão subordinados a gerentes que têm responsabilidades funcionais de tempo integral e recebem o encargo adicional de administrar um ou mais projetos. Na estrutura de projetos puros, o gerente de projeto subordina uma estrutura confinada, na qual há dedicação maior do gerente. No caso da estrutura matricial, é mais complexo, o gerente do projeto compartilha seu papel com o gerente funcional, em maiores ou menores proporções, com implicações sobre o grau de poder de cada um desses dois personagens.

Seja qual for a estrutura organizacional, há atribuições ou responsabilidades comuns a todos os gerentes de projetos, que compreendem desde a tarefa inicial de identificar a necessidade ou oportunidade do projeto até a tarefa final de apresentar o produto ao cliente.

Numa definição sintética, a responsabilidade do gerente é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, prazo e custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos. Em outras palavras, tudo aquilo que dizem os livros de administração de projetos.⁵ As responsabilidades podem variar muito de uma organização

5. DINSMORE, Paul. Power and politics in project management. In: DINSMORE, Paul (Org.). *The AMA handbook of project management*. New York : Amacon, 1993. p. 237-247.

para outra, dependendo da complexidade do projeto, do tipo de estrutura, dos interesses do cliente, e de muitos outros fatores.

Dependendo da organização e, principalmente, das decisões sobre o início e o fim do ciclo de vida, o gerente de projeto pode ter um conjunto maior ou menor de responsabilidades. Em determinadas organizações, a responsabilidade do gerente de projeto começa na tarefa inicial de desenvolver a idéia do projeto e termina na tarefa final do ciclo de vida, com a preparação e apresentação dos resultados e dos relatórios. Em outras organizações, as tarefas iniciais e finais estão ligadas à alta administração e o papel do gerente começa a ser desempenhado apenas na fase da execução. Além disso, a extensão do ciclo de vida pode variar. Certos projetos terminam com a apresentação de um protótipo. Outros chegam até a produção experimental. Tudo depende do projeto, da organização e sua política, do cliente e outros fatores. Isso torna impraticável preparar uma descrição de cargo ou elenco de responsabilidades que sirva para todas as situações. É possível, porém, delinear um panorama das responsabilidades que são comuns à maioria das situações.

Na análise a seguir, as principais responsabilidades comuns à maioria dos casos serão agrupadas em papéis. Um papel é um conjunto organizado de responsabilidades similares (ou comportamentos, dependendo do enfoque). Os papéis envolvem também competências.⁶ Os papéis mais importantes, com suas respectivas responsabilidades, são examinados a seguir.

1.1 Planejador

Como planejador, a principal tarefa do gerente é assegurar a preparação do projeto, com garantia de qualidade técnica, recursos aprovados e consenso de todos os *stakeholders* relevantes. Ao começar o projeto, o gerente deve ter uma idéia bem clara de como vai terminá-lo e o que acontecerá no caminho. As responsabilidades do papel de planejador são as seguintes:

- Esclarecer precisamente as necessidades do cliente, os produtos do projeto, suas especificações de desempenho e outros objetivos.
- Traçar estratégias eficazes para a realização dos objetivos.
- Fazer projeções e estimativas de fatos, eventos e recursos.
- Analisar o contexto em que o projeto será iniciado e realizado.

6. Os papéis analisados a seguir foram adaptados das conclusões de MAXIMIANO, Antonio C. A. *Administração de projetos na indústria brasileira de informática*. Dissertação (Tese de livre-docência) – FEA. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1987. O conteúdo específico dos papéis foi adaptado dessa e das outras fontes citadas.

- Enxergar o projeto como sistema, desde sua concepção básica até, se for o caso, seu ciclo de vida como produto comercial.
- Coordenar e participar da elaboração de propostas, cronogramas, orçamentos, estruturas analíticas e outras ferramentas de planejamento.
- Iniciar o projeto de forma rápida e eficiente. Assegurar o acordo do cliente. Assegurar que a equipe entenda as exigências do cliente em relação ao projeto. Promover a participação das pessoas relevantes no processo de definir os objetivos, estratégias, orçamentos e cronogramas do projeto. Planejar todas as tarefas necessárias para atender as exigências do cliente e da organização. Garantir o planejamento e controle realista do projeto.⁷

1.2 Organizador

Como organizador, o gerente de projetos deve prever e mobilizar os meios, especialmente as pessoas, para realizar o projeto. Nesse papel, o gerente está trabalhando na montagem da estrutura organizacional do projeto. Algumas das principais responsabilidades desse papel são as seguintes:

- Definir o perfil das aptidões necessárias para formar a equipe do projeto.
- Mobilizar as pessoas que tenham as aptidões relevantes para o projeto.
- Negociar participações e obter, dos gerentes funcionais, o compromisso do envolvimento de homens-hora ou de pessoas específicas.
- Estruturar a equipe, dando-lhe uma organização mediante a divisão de atribuições entre seus membros.
- Desenhar o organograma da equipe e do projeto todo.
- Assegurar que cada um conheça não apenas suas próprias atribuições como também as atribuições dos demais membros da equipe e de outras pessoas vinculadas ao projeto.
- Assegurar que todos os membros do projeto conheçam os objetivos e atividades do projeto.
- Avaliar e atender as necessidades de modificações na composição da equipe.

7. Adaptado de ARCHIBALD, Russell D. *Organizing the project office and project team: duties of project participants*. CLELAND, KING. Op. cit. p. 114-137.

1.3 Administrador de pessoas

Como administrador de pessoas, o gerente de projetos lida com as competências e com o comportamento da equipe. Nesse papel, o gerente é o diretor da equipe, trabalhando na dimensão humanista, lidando com as pessoas como pessoas e não como recursos do projeto. Suas principais responsabilidades neste papel são as seguintes:

- Transformar a equipe num grupo de pessoas interessadas e empenhadas no sucesso do projeto, apresentando-lhes uma visão do desenvolvimento global do empreendimento e informações sobre seu andamento.
- Desenvolver uma atitude favorável em relação ao projeto (atitude de projeto) em outras pessoas envolvidas no empreendimento, mas que não estejam diretamente sob sua autoridade formal.
- Lidar com as frustrações decorrentes de decisões sobre alocação e movimentação de pessoal, que levam em conta as necessidades e limitações da empresa antes que os interesses pessoais.
- Tomar e explicar decisões que afetam o território emocional dos integrantes da equipe, como promoções, escolhas de pessoas e outras.
- Administrar e orientar as carreiras de seu pessoal.
- Prestar orientação técnica e gerencial à equipe.
- Avaliar e encaminhar o atendimento das necessidades de treinamento da equipe.
- Detectar e resolver os conflitos técnicos e humanos ao longo do projeto.
- Promover a integração da equipe e o intercâmbio entre as diferentes equipes de projetos.
- Detectar, analisar e encaminhar as reivindicações da equipe.
- Avaliar as potencialidades e o desempenho efetivo dos membros da equipe.
- Enfrentar situações de administrar e compatibilizar comportamentos pessoais excêntricos, harmonizar interesses de pessoas e grupos com a estratégia da organização e reduzir os riscos da obsolescência profissional da equipe.

1.4 Administrador de interfaces

Administrar interfaces e articular acordos são tarefas predominantes em qualquer ambiente de projetos. A administração eficaz de interfaces é uma das maneiras de elevar a probabilidade de êxito do projeto. Grande parte da qualidade

do planejamento, organização e outras funções do projeto depende muito mais da articulação de acordos do que da sofisticação das técnicas. Algumas das responsabilidades na área da administração de interfaces são as seguintes:

- Articular a equipe do projeto com outras unidades da organização e estas entre si.
- Trazer para o projeto o ponto de vista de outras unidades e *stakeholders*.
- Responsabilizar-se pelos resultados do projeto, perante a administração superior e outras unidades.
- Assegurar que todos conheçam os objetivos e necessidades do projeto.
- Assegurar que a equipe entenda e atenda às necessidades e dificuldades das unidades funcionais envolvidas no projeto.
- Testar continuamente o consenso dentro da equipe e das unidades com as quais há interfaces.

1.5 Administrador de tecnologia

A administração da tecnologia envolve as tarefas, responsabilidades e decisões do gerente dentro do domínio técnico do projeto. O nível deste envolvimento depende de diversos fatores que serão analisados no próximo capítulo. As mais importantes das responsabilidades nesta área são as seguintes:

- Manter abertos os canais da atualização técnica da equipe.
- Fornecer conhecimentos técnicos para a realização do projeto e a capacitação da equipe.
- Orientar as atividades dos integrantes da equipe.
- Conhecer a relação entre o resultado final desejado e as tecnologias necessárias para alcançá-lo.
- Especificar o resultado final em termos de desempenho desejado e solicitar as contribuições da equipe para fazer as definições dos detalhes técnicos.
- Familiarizar-se com as pessoas e suas capacidades como especialistas.
- Manter-se atualizado nas áreas tecnológicas relevantes para o projeto.
- Conhecer a linguagem técnica básica dos integrantes da equipe.

1.6 Implementador

Como implementador, o gerente “faz o projeto acontecer”. Predominam aqui as funções e tarefas de executar e corrigir os planos, cuidar do suprimento de re-

curso, fornecer informações, avaliar o desempenho, cobrar providências etc. Embora seja o papel mais exigido na execução, também é necessário desempenhá-lo nas fases de preparação e estruturação, quando o gerente deve assegurar a disponibilização dos recursos e do consenso necessários para a eficácia do empreendimento. Algumas das responsabilidades mais importantes do implementador são as seguintes:

- Identificar prontamente todos os desvios do planejamento. Garantir a correção dos desvios. Garantir o recebimento dos pagamentos de acordo com o contrato. Manter controle sobre todos os contatos feitos com o cliente. Promover contatos da equipe com o cliente. Arbitrar e solucionar conflitos e diferenças entre as diferentes unidades organizacionais envolvidas no projeto. Promover a qualidade da comunicação em todas as interfaces do projeto. Acompanhar operações de campo, envolvendo instalação de equipamentos, construções e experimentos, se for o caso. Tomar as decisões necessárias nos níveis apropriados.⁸
- Arbitrar conflitos entre membros da equipe, provenientes de diferentes áreas funcionais. Ser capaz de manejar a política organizacional para obter o apoio necessário ao projeto. Evidenciar energia e disposição para o trabalho. Carregar a bandeira do projeto e manter a equipe orientada para o resultado desejado. Personificar o projeto e liderar a equipe. Desenvolver e utilizar habilidades de comunicação, a fim de facilitar o processo de administrar o projeto. Concluir o que começou.⁹

Como implementador, o gerente deve cuidar das atividades puramente administrativas, que não têm nenhum conteúdo técnico. São tarefas como:

- Redigir, negociar e defender propostas.
- Solicitar fundos e apoios para projetos.
- Redigir e apresentar relatórios.
- Controlar despesas e receitas.
- Preparar prestações de contas.
- Negociar participações de pessoas, complementações e remanejamentos de recursos e adiamentos de prazos.

8. ARCHIBALD, Russell D. Op. cit.

9. PINTO, KHARBANDA. Op.cit. p. 139-155.

1.7 Formulador de métodos

O papel de formulador de métodos não está ligado a nenhum projeto específico. É o papel que se relaciona com a formulação de metodologias, procedimentos, estruturas e sistemas de administração de projetos. Esse papel envolve as seguintes tarefas:

- Fornecer subsídios para a elaboração de estruturas organizacionais, descrições de responsabilidades, manuais e outros elementos do sistema de administração de projetos da organização.
- Contribuir para a criação de políticas e procedimentos de administração de projetos.
- Avaliar, registrar e disseminar informações sobre sucessos e insucessos na história dos projetos da empresa.
- Participar de decisões que envolvam a escolha de modelos e sistemas de administração de projetos.

2 Autoridade do gerente de projetos

Há organizações em que a autoridade formal tem grande importância e é muito bem definida. As linhas que ligam os gerentes uns aos outros, e cada gerente a seus funcionários, são singulares e muito nítidas. Vigora o princípio da unidade de comando: cada pessoa pode ter apenas um chefe.

Todavia, nas organizações que usam a forma matricial de trabalhar com projetos, duas características que modificam esse princípio estão presentes. A primeira é o descompasso entre responsabilidades e autoridade. A segunda é a duplicação (e até multiplicação) das linhas de autoridade. Tudo isso faz o gerente de projetos depender muito mais de suas habilidades do que da autoridade formal.

2.1 Descompasso entre responsabilidade e autoridade

Normalmente, as responsabilidades são muito maiores que a autoridade na administração de projetos. É isso um dos fatores que tornam desafiadora a administração de projetos, especialmente no modelo matricial, uma vez que os gerentes de projetos não dispõem da principal ferramenta que as organizações hierarquizadas colocam à disposição de seus gerentes: o poder de determinar oficialmente o que as outras pessoas devem fazer.

Como são temporárias, as organizações de projetos são formadas por pessoas que trabalham permanentemente para os gerentes funcionais. O problema do

gerente de projetos começa na própria formação da equipe: freqüentemente, ele deve contentar-se com as pessoas escolhidas pelos gerentes funcionais. Além disso, os gerentes funcionais têm suas próprias prioridades e nem sempre disponibilizam as pessoas como os gerentes de projetos precisariam. Muitas vezes, os gerentes de linha, e a própria administração superior, têm tanto interesse no projeto que não resistem à tentativa de exercer sua própria autoridade.

2.2 Duplicação das linhas de autoridade

Outra característica que dificulta e torna peculiar a administração de projetos é a dupla subordinação a que estão sujeitos os integrantes da equipe. Numa organização de projetos, os gerentes funcionais devem ceder seus funcionários e outros recursos, como instalações ou tempo de máquinas, para os gerentes de projetos. De um lado, fica a autoridade dos gerentes funcionais sobre os integrantes da equipe; de outro, a autoridade de coordenação dos gerentes de projetos. Numa organização com vários projetos, os membros da equipe poderão estar subordinados aos gerentes funcionais e a vários gerentes de projetos, simultaneamente.

3 Competências do gerente de projetos

Competências são as qualificações necessárias para o desempenho eficaz do papel de gerente de projetos. As competências gerenciais, como no caso de qualquer outro tipo de gerente, agrupam-se em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.1 Conhecimentos

Os conhecimentos mais importantes para o gerente de projetos são: competência técnica, conhecimento de ferramentas de administração de projetos, entendimento do ciclo de vida e entendimento de sistemas organizacionais.

3.1.1 Competência técnica

A competência técnica refere-se à área de conhecimentos em que o gerente é especialista e às áreas de conhecimentos necessárias para realizar o projeto. Não há uma regra para a utilização da competência técnica. O nível em que a competência técnica do gerente é importante depende do amadurecimento da equipe e do gerente, da natureza e tamanho do projeto e de seus objetivos.

Em certos casos, o gerente tem mais competência técnica que a equipe. Ele detém a autoridade técnica e tem participação decisiva nas definições de desempenho e de especificações técnicas. Essa é a situação que ocorre nas equipes em que o gerente é o pesquisador principal – o pesquisador ou cientista mais importante de um grupo em que são todos da mesma especialidade. A competência técnica, neste caso, é exigida em alto nível. Todavia, se esse gerente delega bastante, forçando a equipe a utilizar e desenvolver suas próprias competências, o nível de exigência é mais baixo. Quando já tem certo amadurecimento profissional, a equipe pode cuidar dos detalhes técnicos do projeto, e o nível de exigência sobre o gerente diminui.

Em outros casos, a equipe é mais competente do ponto de vista técnico do que o gerente. Em certas situações, há um técnico, engenheiro ou cientista principal dentro da equipe. Além disso, nos projetos que envolvem muitas áreas funcionais, nas grandes organizações, a tecnologia é apenas um componente dentre inúmeros. Nesses casos, a competência técnica do gerente e seu papel como administrador de tecnologia assumem importância secundária em relação a outras responsabilidades.

3.1.2 Conhecimento das ferramentas da administração de projetos

Os gerentes, de forma geral, são muito mais exigidos nessa dimensão que na da competência técnica. O gerente deve ser capaz, pelo menos, de preparar ou analisar propostas, cronogramas, orçamentos e planos, estruturar equipes e discutir critérios de avaliação de projetos. Nas equipes de pequeno porte, o gerente é pessoalmente responsável pela realização dessas tarefas. Nas equipes de grande porte, embora possa delegá-las, o gerente deve ter o conhecimento mínimo necessário para orientar sua realização e avaliar sua qualidade.

Em última instância, o gerente sempre é responsável pela eficácia dos processos de planejamento, organização, execução e controle e pela aplicação das técnicas de que esses processos necessitam.

3.1.3 Entendimento do ciclo de vida

Outra competência importante para o gerente é a visão do ciclo de vida do projeto. O gerente deve ser capaz de enxergar as grandes tarefas que separam o começo do fim do projeto e as decisões que devem ser tomadas em cada momento. Esse tipo de conhecimento é imprescindível para fazer o planejamento e para antecipar as situações que virão. Entender o ciclo de vida também permite prever e evitar problemas.

3.1.4 Entendimento dos sistemas organizacionais

Nos projetos realizados dentro de organizações, essa competência assume extrema importância. Para lidar eficazmente com a organização e facilitar o andamento do projeto, o gerente precisa compreender e saber operar seus sistemas formais e informais: administração financeira, comercial e de recursos humanos. Compreender esses sistemas do lado do cliente também é uma dimensão importante das competências gerenciais.

3.2 Habilidades

As habilidades permitem ao gerente lidar com as dificuldades da administração de projetos e evitar problemas. Quando a autoridade formal não funciona, a habilidade de negociação assume o papel mais importante. Para tomar decisões eficazes sobre o ciclo de vida, as habilidades gerenciais são necessárias. Algumas habilidades específicas importantes são as seguintes:

- a. Habilidades gerenciais pessoais (capacidade pessoal de planejar o projeto, preparar orçamentos, organizar a equipe, controlar a execução das atividades etc.).
- b. Entendimento claro do problema que o projeto deve resolver.
- c. Clareza na transmissão de instruções e solicitações para a equipe, capacidade de comunicação de idéias.
- d. Capacidade de inspirar confiança na equipe.
- e. Capacidade de operar dentro do contexto político e organizacional do projeto (compreensão dos sistemas organizacionais, de administração financeira, de pessoal, legal etc., e habilidade de relacionamento com a administração superior e outras unidades).
- f. Relacionamento habilidoso com o cliente.
- g. Capacidade de negociação com o cliente, a equipe e o restante da organização.
- h. Comportamento democrático ou participativo (habilidade de compartilhar com a equipe o processo de tomar decisões sobre a administração do projeto).
- i. Habilidade para delegar à equipe a maior parte das decisões sobre os aspectos técnicos do projeto.
- j. Habilidade para tomar pessoal e unilateralmente, ou autocraticamente, as decisões que não podiam ou não precisavam ser compartilhadas nem delegadas.

- k. Capacidade de obter apoio e confiança da alta administração para o projeto.
- l. Capacidade de análise e resolução de problemas, habilidade para estruturar e analisar problemas e pensar em alternativas.
- m. Capacidade de trabalhar com pessoas diferentes.
- n. Habilidade para resolver conflitos entre os membros da equipe.
- o. Autocontrole emocional, capacidade de entender e lidar com os próprios sentimentos.
- p. Empatia, capacidade de entender e lidar com sentimentos e comportamentos alheios.
- q. Habilidade nas relações humanas.

A capacidade de resolver problemas com a utilização das habilidades chama-se *inteligência*. A inteligência classifica-se em categorias, de acordo com os tipos de problemas que consegue resolver: inteligência interpessoal, numérica, espacial, musical e assim por diante. Todas essas formas de inteligência podem ser desenvolvidas por meio das diversas modalidades de educação formal e informal. É uma habilidade importante a de procurar desenvolver a inteligência por meio da prática continuada, da reflexão, do estudo, da observação e, possivelmente, outros meios.

3.3 Atitudes

As atitudes estão na base das opiniões favoráveis e desfavoráveis em relação a todos os aspectos que circundam a vida das pessoas: eventos, idéias, comportamentos, outras pessoas e profissões. No campo da administração de projetos, as atitudes estão na base do interesse do gerente pelo seu próprio cargo – a motivação intrínseca associada ao desempenho do papel de gerente.

“As motivações são as necessidades psicológicas que a pessoa procura satisfazer, e as atividades que lhe parecem particularmente importantes. A motivação relaciona-se com a atração que a pessoa sente por uma ocupação. Continuar nessa ocupação depende do grau em que suas motivações são satisfeitas. Três motivações estão caracteristicamente associadas aos papéis gerenciais: liderança, contribuição para os objetivos da organização e realização pessoal por meio da superação de dificuldades.”¹⁰

10. BAYTON, James A., CHAPMAN, Richard L. *Transformation of scientists and engineers into managers*. Washington, D.C.: National Aeronautics and Space Administration, 1972. p. 71-95.

Se uma pessoa sente forte atração pelas motivações não-gerenciais (usar as habilidades técnicas, ser independente) e se as motivações associadas à gerência têm pouco significado, essa pessoa pode ter dificuldades para assumir o papel de gerente. Essa conclusão de uma pesquisa sobre motivação, à qual pertence a citação, permite concluir que a mais importante das motivações para o gerente é o próprio interesse em ser gerente.

Além da motivação, o gerente de projetos deve ter ou desenvolver atitudes favoráveis em relação aos seguintes comportamentos:

- a. Sentir-se confortável com a ambigüidade e tensão.
- b. Assumir a responsabilidade pela solução de problemas em vez de procurar culpados.
- c. Demonstrar interesse pessoal pelo projeto e transmitir entusiasmo à equipe.
- d. Atualizar-se continuamente.
- e. Assumir a responsabilidade pela execução das tarefas "chatas", como cuidar da papelada e da burocracia do projeto.
- f. Desempenhar o papel de vendedor de idéias, sem presumir que os outros são obrigados a entender o projeto e seus méritos.
- g. Disciplina para se organizar, manter atualizadas as informações sobre o projeto, começar e terminar as reuniões de coordenação na hora marcada.

Atitudes, como as outras competências, também mudam e se desenvolvem. Os gerentes podem sentir-se indiferentes ou ter atitude negativa ou positiva em relação a qualquer um dos comportamentos citados e ao próprio cargo que ocupam. Seja qual for a atitude, ela se transmitirá à equipe. O gerente indiferente ou pessimista transmite essas atitudes à equipe e compromete o projeto. O gerente entusiasmado também. O entusiasmo não assegura o sucesso do projeto, mas o pessimismo é receita certa para o fracasso. Todo gerente deve considerar esses efeitos ao refletir sobre a imagem que pretende projetar à equipe.

ESTUDO DE CASO: ACME

A ACME é uma empresa que organiza seminários para executivos. Cada seminário tem a duração de um dia e consiste de uma conferência feita por um executivo de uma empresa, num centro de convenções ou hotel. Semanalmente, são realizados em média três seminários. A empresa tem aproximadamente 50 funcionários, distribuídos em três divisões principais:

- a. Planejamento estratégico. Esta divisão está encarregada de fazer a escolha dos temas e dos conferencistas e de organizar os seminários. O processo começa com a escolha do tema. Em seguida, um conferencista é escolhido e a data é marcada. O processo também pode começar quando um conferencista oferece o tema para que um seminário seja realizado.
- b. Logística. Este pessoal trabalha exclusivamente com os arranjos para a realização física de eventos. Preparação de material do conferencista, aluguel de salas de convenções, recrutamento de recepcionistas, transporte do conferencista, refeições etc.
- c. Marketing. O pessoal dessa divisão é incumbido de fazer a promoção do evento, por meio de mala direta e propaganda na imprensa.

As três divisões precisam interagir bastante para trabalhar. Assim que um tema é selecionado, imediatamente o pessoal de organização e marketing é acionado pelo planejamento estratégico. Eles precisam entrar em contato com o conferencista para obter detalhes sobre o tema, preparar material para os participantes e tomar as diversas providências minuciosas que a realização de um seminário exige. Em geral, os seminários são assistidos por cerca de 80 pessoas, mas há casos em que o número excede 150.

A direção da empresa está satisfeita com sua organização, mas acha que a responsabilidade fica diluída. Quando um evento não tem retorno satisfatório, ocorre um processo de jogar a culpa por cima do muro, principalmente entre marketing e planejamento. Agora, a empresa deseja implantar uma administração por projetos, como forma de focalizar as responsabilidades.

Questões

1. É possível adotar uma abordagem de projetos na realização dos eventos?
2. Quais as vantagens e desvantagens em relação à estrutura atual?
3. Que mudanças deveriam ser feitas na estrutura para possibilitar a implantação da administração de projetos?
4. Como você sugere que sejam escolhidos e designados os gerentes de projetos?

MINICASO: A GRANDE VIAGEM À LUA

Em 1961, o Presidente John F. Kennedy estabeleceu a meta de uma viagem tripulada à Lua antes do final da década. Essa era a meta do Programa Apollo. A

Nasa (National Aeronautics and Space Administration, Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço) desenvolveu o programa Apollo com três partes:

- Nave Apollo – uma nave para levar astronautas até a órbita da Lua e trazê-los de volta.
- Módulo lunar – um veículo de excursão lunar para levar os astronautas dessa nave até a superfície e trazê-los de volta à órbita da Lua.
- Saturno V – um veículo de lançamento, para colocar tudo isso na órbita da Terra e dar o impulso para a viagem à Lua.

John Kennedy foi assassinado em 1963, mas seus sucessores Johnson e Nixon prosseguiram com seu projeto. Em 1967, o Saturno V subiu pela primeira vez. Tinha 360 pés de altura, produzia 7,5 milhões de libras de empuxo e podia colocar 285.000 libras em órbita da Terra. Em julho de 1969, como Kennedy previra, dois americanos desceram na Lua e voltaram em segurança ao Planeta Terra. Depois disso, a exploração do espaço entrou em nova fase. As viagens à Lua deram lugar ao programa do Space Shuttle e à construção de uma estação tripulada na órbita da Terra, um projeto com a participação de diversos países, inclusive o Brasil.

Os objetivos implícitos da viagem à Lua eram dar aos Estados Unidos a liderança e a competência em vôos espaciais tripulados e definir as potencialidades do homem como explorador do espaço. Até hoje, há quem diga que foi desperdício de dinheiro. A viagem à Lua só serviu para aprender a viajar até a Lua – um objetivo tautológico. Não se ganhou muito com isso e por essa razão nunca mais a viagem foi feita.

Em sua opinião, quais eram os objetivos da viagem à Lua? Quais os resultados práticos? Você também acha que foi desperdício ou tem opinião diferente?

EXERCÍCIO: PREPARE UMA PROPOSTA DE PROJETO

Utilize o guia a seguir para preparar uma proposta de projeto. Use-o para qualquer projeto: seu trabalho de formatura, uma excursão, construção ou reforma de uma casa, desenvolvimento de um produto para vender. O guia tem oito etapas divididas em dois grupos principais: definição de objetivos e definição dos meios para atingir os objetivos.

1 Defina seus objetivos

Na definição de objetivos, há dois passos (ou níveis). Você pode começar e completar esta etapa por qualquer um deles. De forma geral, é mais fácil percorrê-

los simultaneamente. Após completar esta etapa, verifique se os dois são coerentes entre si.

1.1 Esclareça a necessidade a ser atendida

Esclareça qual o problema que você pretende resolver. Se for um trabalho escolar, esclareça qual a contribuição que você pretende fazer para o campo do conhecimento dentro do qual seu projeto se localiza. Se for uma casa, esclareça quais as expectativas de quem vai morar nela.

1.2 Defina o produto do projeto

O produto do projeto é o resultado esperado ao final do projeto. Pode ser um produto físico, um serviço ou um evento. Defina o escopo do projeto, explicando com precisão quais são os produtos associados ao produto principal.

2 Defina os meios para atingir os objetivos

Nesta parte da proposta, defina as atividades, os recursos e os custos do projeto. Nesta etapa também há idas e vindas. As atividades e os recursos precisam ser estudados e previstos simultaneamente.

2.1 Prepare um programa de trabalho

Defina claramente as atividades ou tarefas que precisam ser realizadas para concretizar o produto. Detalhe as atividades previstas. Considere o produto e o escopo do projeto para identificar as atividades.

2.2 Prepare um cronograma

Faça a distribuição das tarefas no tempo e prepare um cronograma.

2.3 Identifique os recursos necessários para realizar as atividades

Especifique todos os tipos de recursos necessários para realizar o projeto. Pessoas, instalações, escritórios, computadores, material de consumo, aquisições de serviços de terceiros, transportes, seguros, tudo deve ser relacionado.

2.4 Defina o custo do programa de trabalho

Faça o orçamento dos recursos previstos. Prepare um cronograma de desembolso. Faça as contas com certa margem de segurança, acrescentando uma porcentagem no orçamento a título de reserva técnica.

2.5 Defina a equipe e a organização do projeto

Especifique quem vai trabalhar no projeto. Explique quem vai fazer o quê e os níveis de autoridade e responsabilidade.

2.6 Defina a forma de administração do projeto

Nesse passo, esclareça como vai ser administrada a relação entre o cliente e o projeto. Defina se vai haver um contrato e como serão prestadas as contas, quais serão os mecanismos de controle e outros aspectos da administração do projeto.

GLOSSÁRIO

Adequação ao uso. Uma das definições de *qualidade*. Atributo de produtos e serviços que têm simultaneamente qualidade de projeto e qualidade de aceitação.

Administração. [Do latim *administratio*.] 1. Ação de administrar. 2. Gestão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo, regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. 5. Prática desses princípios, normas e funções. 6. Função de administrador; gestão, gerência. 7. Pessoal que administra; direção. (*Novo Dicionário Aurélio*, 1. ed.)

Administração científica. Conjunto de princípios que procuram aumentar a eficiência de atividades, com base em sua observação sistemática e avaliação crítica.

Administração como processo. Processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. *Enfoque funcional, abordagem funcional da administração.*

Administradores, gerentes. Pessoas que administram qualquer conjunto de recursos.

Amplitude de controle. Quantidade de pessoas subordinadas a um gerente.

Auditoria do sistema da qualidade. Inspeção e avaliação do sistema de qualidade de uma empresa, com a finalidade de credenciá-la como fornecedor com qualidade assegurada.

Autogestão. Situação em que uma pessoa ou grupo é seu próprio gerente.

Autoridade. Recurso organizacional que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões sobre a definição de objetivos e o uso de recursos.

Autoridade de assessoria. Capacidade que tem um departamento de influenciar o comportamento de outros, a partir do fornecimento de conselhos, diretamente ou por meio de uma autoridade superior.

- Antoridade de linha.** Capacidade que tem um departamento de influenciar o comportamento de outros, a partir da emissão direta de ordens.
- Autoridade funcional.** Capacidade que tem um departamento de influenciar o comportamento de outros, com base na autoridade em uma área de especialização.
- Benchmarking.** Técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra.
- Brainstorming.** Técnica de geração de idéias que se baseia na suspensão do julgamento.
- Brainwriting.** *Brainstorming* escrito.
- Burocracia.** Organização ou sistema que se baseia em regras formais e impessoais (que procuram o benefício do próprio sistema ou organização).
- Cibernética.** Princípio do autocontrole do desempenho, visando ao alcance de um objetivo. Ciência que estuda o autocontrole em sistemas mecânicos e biológicos.
- Clima organizacional.** Produto dos sentimentos individuais e grupais criados pelas propriedades objetivas e elementos da organização.
- Competências.** Qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente.
- Competências gerenciais.** O conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que determinam o nível de desempenho do gerente e a qualidade da administração.
- Competitividade.** Capacidade que tem uma organização de superar os concorrentes, por meio do desenvolvimento de uma ou mais vantagens ou atributos de superioridade.
- Coordenação.** Princípio por meio do qual um conjunto de partes trabalha integradamente, como sistema ou organização.
- Critério de decisão.** Princípio que orienta a avaliação e seleção de alternativas. Ver *Pesos dos critérios de decisão*.
- Critérios de departamentalização.** Princípio que orienta a divisão do trabalho em uma estrutura organizacional.
- Cronograma.** Técnica gráfica de representação da distribuição de atividades em um calendário.
- Cultura organizacional.** Compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos das pessoas de uma organização.
- Delegação.** Transferência de autoridade e poder de decisão de um gerente para os membros de sua equipe.

- Descentralização.** Transferência de autoridade e poder de decisão de um departamento para outros.
- Diagrama de precedências.** Técnica de representação gráfica das dependências entre as atividades de um projeto.
- Diagrama de rede.** Um diagrama de precedências em que estão evidenciados os tempos necessários para a execução de atividades.
- Diferenciação.** Adaptação de diferentes sistemas organizacionais a diferentes sistemas ambientais.
- Disfunções da burocracia.** Vícios ou problemas de operação das organizações formais, que as fazem distanciar-se de seus objetivos.
- Divisão do trabalho.** Processo segundo o qual uma tarefa é subdividida em partes e distribuídas entre pessoas ou grupos.
- Dominação carismática.** O processo influência-obediência que tem por base a devoção pessoal dos seguidores a um líder.
- Dominação tradicional.** O processo influência-obediência que tem por base a crença na santidade e permanência dos hábitos e costumes.
- Dominação racional.** O processo influência-obediência que tem por base o respeito a um conjunto de normas impessoais.
- Efeito Pigmalião.** Transformação ou evolução que se opera em uma pessoa, porque outra a tratou de forma a evidenciar sua crença em que tal transformação era possível.
- Eficácia.** Relação entre os objetivos e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo.
- Eficiência.** Relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo.
- Enfoque comportamental.** Considerar as pessoas como pessoas e como fator prioritário no processo administrativo.
- Enfoque funcional da administração.** Definição da administração como processo que compreende as funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar. Também abordagem funcional da administração.
- Enfoque sistêmico.** Idéia de elementos que interagem e se influenciam para realizar objetivos. Interpretação das organizações como sistemas – conjuntos de recursos, elementos ou componentes que interagem para formar unidades organizadas.
- Enriquecimento do trabalho.** Técnica de incorporar fatores motivacionais ao trabalho de um grupo ou pessoa.

- Escola clássica.** Conjunto das pessoas que, trabalhando de forma independente, formularam as primeiras idéias sistematizadas a respeito da administração: Taylor, Ford, Fayol e Weber. As idéias dessas pessoas.
- Escola das relações humanas.** Corrente de pensamento que valoriza a autogestão, o grupo e a humanização do ambiente de trabalho.
- Estrutura organizacional.** Sistema de responsabilidades, autoridade e linhas de comunicação, que define a maneira como se integram as partes de uma organização.
- Formalidade.** Atributo dos sistemas ou organizações que se baseiam em regras neutras e impessoais.
- Gerência.** [Do latim *gerentia*, de *gerere*, 'fazer'.] 1. Ato de gerir. 2. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração. (*Novo Dicionário Aurélio*, 1. ed.)
- Gestalt.** Teoria da forma. Princípio de que as partes de um sistema são definidas não por sua natureza intrínseca, mas por sua participação no sistema.
- Gestão.** [Do latim *gestione*.] Ato de gerir; gerência, administração. (*Novo Dicionário Aurélio*, 1. ed.)
- Groupthink.** Processo de decisão em que um grupo ignora informações relevantes e faz escolha exclusivamente a partir dos valores de seus integrantes.
- Grupos sociais primários.** Grupos em que predominam as relações pessoais e informais, sem vínculos burocráticos. Em muitos grupos sociais primários, a participação é voluntária.
- Grupos sociais secundários.** Grupos formais, em que as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitos.
- Hierarquia.** Disposição dos administradores em uma ordem, de acordo com seu poder crescente (ou decrescente) de decisão. Cadeia de comando.
- Impessoalidade.** Atributo dos sistemas ou organizações em que o comportamento das pessoas é determinado primariamente por regras e não pela vontade de outras pessoas.
- Indicador de desempenho.** Variável que se aplica à avaliação dos resultados de um sistema, pessoa ou organização.
- Inovação tecnológica.** É o que ocorre quando surge um novo produto ou processo que chega ao mercado.
- Integração.** Capacidade de sistemas organizacionais diferenciados de agir coordenadamente.
- Intuição.** Competência ou atributo que se baseia em sentimentos, sensibilidade e outros processos inconscientes.

Liderança situacional. Princípio de que a capacidade de liderar depende de variáveis como maturidade da equipe, complexidade da tarefa e cultura da organização.

Linha de montagem. Técnica de fabricação em que o produto é montado gradualmente ao longo de um processo ou linha.

Kaizen. Aprimoramento contínuo; esforços sistemáticos de redução de desperdícios.

Management. 1. Ação ou maneira de administrar; manejo (*handling*), direção ou controle. 2. Habilidade para administrar. 3. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. 4. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão-de-obra, labor. Derivado do latim *manus*, mão. (*Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*, 1994, Gramercy Books.)

Modelo mecanicista de organização. Estrutura organizacional em que estão enfatizadas as características da burocracia, especialmente a regulamentação rígida.

Modelo orgânico de organização. Estrutura organizacional que procura funcionar muito mais com base no sistema social e na adaptação ao ambiente do que na regulamentação burocrática.

Movimento da administração científica. Movimento do início do século XX nos Estados Unidos, congregando pessoas das mais variadas profissões e áreas de atuação, que trabalharam para o desenvolvimento de técnicas de aumento da eficiência no trabalho.

Meta. Objetivo quantificado, que define prazos, volumes, valores e responsabilidades.

Missão. Objetivo conceitual, que define o propósito ou negócio de uma organização.

Modelo bidimensional da liderança. Princípio de que democracia e autocracia são duas dimensões de um mesmo sistema (e não dimensões antagônicas).

Modelo intuitivo de decisão. Processo de decisão em que predominam sentimentos, experiências, sensações e outros processos não totalmente racionais ou conscientes.

Modelo japonês de administração. Conjunto de princípios e técnicas que se desenvolveram a partir do sistema Toyota de produção. Eliminação de desperdícios é o principal componente do modelo.

Modelo racional de decisão. Processo de decisão em que predominam informações objetivas sobre as alternativas. O objetivo é a busca de um resultado em que as vantagens para o tomador de decisão estão maximizadas.

Motivação. Mecanismo ou processo que estimula uma pessoa, grupo ou sistema a adotar um comportamento.

Negócio. Área preferencial de atuação de uma empresa.

Objetivos. Resultado desejado; situação final em direção à qual o comportamento se orienta.

Objetivo específico. O mesmo que meta. Um objetivo definido com maior precisão do que um objetivo conceitual, do qual em geral é uma decorrência.

Organização de projeto. Departamento temporário onde se aloja a equipe responsável por um projeto.

Organizações. Conjunto de pessoas que dividem o trabalho entre si e utilizam recursos para realizar objetivos.

Organizar. Processo de dividir atividades entre pessoas e grupos, que são dispostos em uma estrutura coordenada.

Organograma. Técnica de representação gráfica da estrutura organizacional. Gráfico que representa essa estrutura.

Organograma linear. Gráfico que mostra a distribuição de responsabilidades e autoridade em uma organização.

Papéis gerenciais. Segundo Henry Mintzberg, conjuntos organizados de comportamentos em que se agrupam as atividades dos gerentes.

Paradigma de Rubinstein. Técnica desenvolvida por Albert Rubinstein, para a identificação e representação das relações causais no processo de resolver problemas.

Pesos dos critérios de decisão. Importância relativa dos critérios utilizados para a avaliação e escolha de alternativas.

Planejamento estratégico. Processo de definir a relação desejada da organização com seu ambiente; processo de definir objetivos.

Planejamento operacional. Processo de definir atividades e recursos necessários para a realização de objetivos.

Plano. Resultado do processo de planejamento; conjunto de objetivos, atividades e recursos.

Plano de metas. Um conjunto de metas.

Princípio de Pareto. Princípio de que, em qualquer relação de causas e efeitos, a maior parte dos efeitos sempre é produzida por uma quantidade relativamente pequena de causas.

Processo. Seqüência ou conjunto de atividades organizadas que transformam os insumos de um sistema em resultados; estrutura de ação do sistema.

- Processo administrativo.** Sequência ou conjunto de decisões ou funções de planejamento, organização, direção e controle.
- Processos administrativos** (funções administrativas ou funções gerenciais). Planejamento, organização, direção, execução, coordenação, comunicação e participação.
- Processo decisório.** Processo por meio do qual uma escolha é feita, a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades.
- Produção enxuta.** Sistema de produção com o máximo possível de eliminação de desperdícios. *Lean production.*
- Produtividade.** Relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção) por um sistema.
- Profecia auto-realizadora.** Processo psicológico e social em que certos eventos possíveis acontecem porque as pessoas acreditam que eles estejam para acontecer e agem de acordo com essa crença.
- Programa.** Conjunto organizado de atividades ou projetos (ou ambos).
- Programação.** Distribuição de atividades ao longo de um calendário. Planejamento associado a tempo.
- Qualidade de conformidade** (ou de aceitação). Desempenho real e atributos técnicos presentes em um sistema, produto ou serviço, comparados com o desempenho e atributos (especificações) planejados.
- Qualidade planejada.** Conjunto das especificações de desempenho e especificações técnicas planejadas para um sistema, produto ou serviço.
- Qualidade assegurada.** Atributo de produtos fabricados por organizações que têm sistemas de qualidade certificados por uma avaliação segundo um padrão (como a Norma ISO). O mesmo que *qualidade garantida*.
- Reengenharia.** O mesmo que redesenho de processos ou reinvenção da organização. A completa substituição de um processo por outro mais eficiente.
- Responsabilidade.** Atributo que permite a outros gerentes, acionistas, clientes, funcionários, ou a sociedade, cobrar os gerentes pela forma como os recursos são utilizados e pelos resultados de suas decisões e ações.
- Revolução Industrial.** Processo de substituição do esforço humano por máquinas. Período que vai de meados do século XVII até o final do século XIX.
- Sinergia.** Propriedade que têm alguns sistemas de gerar mais resultados que a simples soma de suas partes.
- Sistema.** Conjunto de recursos que interagem para formar um todo organizado e produzir algum tipo de resultado ou efeito.

Sistema sociotécnico. Sistema em que se observa e reconhece a ação combinada e interativa dos fatores técnicos (máquinas e processos) e comportamentais (pessoas).

Sociedade organizacional. Sociedade em que a maioria dos serviços é prestada por organizações e em que a maioria das pessoas está vinculada a organizações.

Sociograma. Desenho que retrata preferências e exclusões em um grupo. Feito a partir da técnica de escolha mútua para a montagem de equipes.

Stakeholders. Todas as pessoas e organizações que são afetadas pelo desempenho ou atuação de uma organização.

Tecnologia. Aplicação de conhecimentos à produção de bens e prestação de serviços.

Tempo de ciclo. Duração de uma tarefa. Usualmente, o tempo que transcorre entre a colocação de uma encomenda e a entrega do produto ou serviço. *Cycle time, lead time.*

Teoria da expectativa. Teoria de que todo esforço é proporcional à recompensa esperada.

Teoria da substituição (dos substitutos) da liderança. Hipótese de que certas características da organização podem minimizar a necessidade da liderança. Essas características são condições do funcionário, da tarefa e da própria organização que podem funcionar como substitutos da liderança.

Teoria contingencial. O mesmo que teoria situacional. Do inglês *contingent upon* (que depende de).

Teoria dos dois fatores. Teoria formulada por Frederick Herzberg, segundo a qual o desempenho no trabalho pode depender dos fatores motivacionais e dos higiênicos.

Tipo ideal. Conceito abstraído de uma realidade, que procura retratar sinteticamente todas suas características.

Tipo ideal de burocracia. Abstração sintética das características das organizações reais. Conceito desenvolvido pelo sociólogo alemão Max Weber.

Vantagens competitivas. Um atributo de uma organização, que a faz ter desempenho melhor que o dos concorrentes.

BIBLIOGRAFIA



- ABERNATHY, William J. *The productivity dilemma*. Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1978.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965.
- ARCHIBALD, Russell D. *Organizing the project office and project team: duties of project participants*. In: CLELAND, David I., KING, William R. *Project management handbook*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1983. p. 114-137.
- BARBOSA, Klênio de Souza. Agora nós somos a CooperMambrini e estamos indo muito bem. *Controversa – Revista Acadêmica dos estudantes da FEA-USP*, p. 9-11, ago./set. 1998.
- BARKDULL, C. W. Span of control: a method of evaluation. *Michigan Business Review*, nº 15, p. 25-32, 1963.
- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1938.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Management*. Chicago : Irwin, 1996.
- BAYTON, James A., CHAPMAN, Richard L. *Transformation of scientists and engineers into managers*. Washington, D.C. : National Aeronautics and Space Administration, 1972.
- BERNARDES, Cyro. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo : Atlas, 1989.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *General system theory*. New York : George Braziller, 1968.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Rio de Janeiro : Guanabara Dois, 1981.
- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. *The managerial grid*. Houston : Gulf, 196.
- BOBBIO, Norberto et al. *Dicionário de política*. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1992.
- BRANCO FILHO, David. Relação afinada. *Aero Magazine*, ano 4, nº 47, p. 20-22, abr. 1998.
- BURNS, Tom, STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres : Tavistock, 1961.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo : Pioneira, 1993.
- CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962.
- CHINOY, Ely. *Sociedade: uma introdução à sociologia*. São Paulo : Cultrix, 1976.
- CLELAND, David I., KING, William R. *Systems analysis and project management*. New York : McGraw-Hill, 1975.

- DEMING, W. Edwards. *Elementary principles of the statistical control of quality*. (Dr. W. Edwards Deming's Lectures on Statistical Control of Quality, 1950, Tokyo). Tóquio : Nippon Kagaku Gijutsu Remmei, 1951.
- _____. *Out of the crisis*. Cambridge : MIT, 1982.
- _____. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Sarai-va, 1990.
- DE SMEDT, Pierre Alain. Cenários futuros da indústria automobilística. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 28, nº 4, p. 126-135, out./dez. 1993.
- DINSMORE, Paul. Power and politics in project management. In: DINSMORE, Paul (Org.). *The AMA handbook of project management*. New York : Amacon, 1993. p. 237-247.
- DONAIRE, Denis. *A figura do gerente de projeto e aspectos de seu desempenho na empresa de engenharia consultiva*. Dissertação (Mestrado) – FEA. São Paulo : USP, 1979.
- DUNCAN, Acheson J. *Quality control and industrial statistics*. Homewood : Irwin, 1986.
- ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa das organizações complexas*. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.
- FAYOL, Henri. *Administração geral e industrial*. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1978.
- FEIGENBAUM, A. V. *Quality control*. New York : McGraw-Hill, 1951.
- _____. *Total quality control*. New York : McGraw-Hill, 1983.
- FRENCH, Wendell L., BELL, JR., Cecil H. *Organization development*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1973.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, JR., James H. *Organizations*. Dallas : Business, 1976.
- GLUECK, William F. *Personnel: a diagnostic approach*. Dallas : Business, 1974.
- GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro : Zahar, 1971.
- GROVE, Andrew. *Administração de alta performance*. São Paulo : Futura, 1998.
- HACKMAN, J. Richard, MORRIS, Charles G. Group tasks, group interaction processes and group performance effectiveness: a review and a proposed integration. In: BERKOWITZ, Leonard (Org.). *Advances in experimental social psychology*. New York : Academic, 1975. v. 8.
- HALL, Richard H. O conceito de burocracia. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro : Zahar, 1971.
- HAMPTON, David R. *Management*. 3. ed. New York : McGraw-Hill International, 1986.

- HANNAGAN, Tim. *Management*. Londres : Pitman, 1995.
- HAYDEN, Catherine L. *The handbook of strategic expertise*. New York : Free Press, 1986.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs : PrenticeHall, 1972.
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The motivation to work*. New York : John Wiley, 1959.
- HUSE, Edgar R., BOWDITCH, James L. *Behavior in organizations: a systems approach to managing*. Reading : Addison-Wesley, 1973.
- ISHIKAWA, Kaoru. *What is total quality control*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1985.
- JAGO, Arthur. Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, v. 28, nº 3, Mar. 1982.
- JANIS, Irving. *Victims of groupthink*. Boston : Houghton-Mifflin, 1972.
- KAPLAN, R., NORTON, D. The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1992.
- KATZ, Robert L. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1970.
- _____. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, Jan./Feb. 1955.
- KATZENBACH, Jon R., SMITH, Douglas K. *The wisdom of teams*. New York : HarperBusiness, 1994.
- KERR, S., JERMIER, J. Substitutes for leadership: their meaning and effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, p. 375-403, Dec. 1978.
- KEUNING, Doede. *Management*. Londres : Pitman, 1998.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing: an introduction*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1991.
- KRUGLIANSKAS, Isak. Controle agrícola. In: BRUGNARO, Caetano, SBRAGIA, Roberto. *Gerência agrícola em destilarias de álcool*. Piracicaba : IAA/Planalsucar, 1982.
- _____. Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). *Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. São Paulo : Edgard Blucher, 1992.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LE BRETON, Preston P., HENNING, Dale A. *Planning theory*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1961.

- LEWIN, Kurt. *Experimentos com espaço social: problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo : Cultrix, 1970.
- _____. *Field theory in social science*. New York : Harper & Row, 1951.
- LEWIS, James P. *Team-based project management*. New York : Amacom, 1998.
- LIKERT, Rensis. *The human organization*. New York : McGraw-Hill, 1967.
- LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, p. 81-89, July/Aug. 1969.
- LOWRY, James R., WEINRICH, Bernard W. *Business in today's world*. Cincinnati : South-Western, 1994.
- LUTHANS, Fred. *Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill, 1977.
- LUTHANS, Fred, HODGETTS, Richard M., ROSENKRANTZ, Stuart A. *Real managers*. Cambridge, Mass. : Ballinger, 1988.
- MAIER, Norman R. F. *Psychology in industrial organizations*. Boston : Houghton Mifflin, 1973.
- MANSFIELD, Edwin et al. *Research and innovation in the modern corporation*. New York : W. Norton, 1971.
- MARTINO, Joseph P. *Technological forecasting for decision making*. New York : American Elsevier, 1975.
- MASLOW, Abraham A. A theory of human motivation. *Psychological Review*, p. 370-396, 1943.
- MASSIE, Joseph L., DOUGLAS, John. *Managing*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Administração de projetos na indústria brasileira de informática*. Tese (Livre-docência) – FEA. São Paulo : USP, 1987.
- McCLELLAND, David C. *The achieving society*. Princeton : Van Nostrand, 1961.
- McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960.
- MERTON, Robert K. *Sociologia*. São Paulo : Mestre Jou, 1970.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York : McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row, 1973.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *Reengenharia: dinâmica para a mudança*. São Paulo : Pioneira, 1994.
- OHNO, Taiichi. *Toyota production system*. Cambridge, Mass. : Productivity, 1988.
- _____. *Workplace management*. Cambridge, Mass. : Productivity, 1988.

- PARKER, Glenn M. *Team players and teamwork*. San Francisco : Jossey Bass, 1990.
- PERROW, Charles. *Complex organizations*. Glenview : Scott, Foresman, 1972.
- PFEIFFER, J. William, JONES, John E. *A handbook of structured experiences for human relations training*. LaJolla : University Associates, 1974.
- PHILLIPS, Donald T. *Lincoln on leadership*. New York : Warner Books, 1992.
- PINTO, J. K., KHARBANDA, O. P. *Successful project management*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1995.
- PLUTARCO. *Vidas paralelas*. São Paulo : Paumape, 1991.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York : Free Press, 1980.
- PRENTICE, W. H. C. Understanding leadership. *Harvard Business Review* (16.511), Sept./Oct. 1961.
- PRICE, Derek de. Solla. *O desenvolvimento da ciência*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- PROKOPENKO, Joseph. *Productivity management*. Genebra : International Labour Office, 1987.
- ROBBINS, Stephen P, DE CENZO, David A. *Fundamentals of management*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1995.
- ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1998.
- ROSKILL, S. W. *A arte da liderança*. Rio de Janeiro : Zahar, 1967.
- ROTH, William. *The evolution of management theory*. Orefield : Roth & Associates, 1993.
- RUBINSTEIN, Albert. Um paradigma para o delineamento de problemas organizacionais. Trad. Roberto Sbragia. Trabalho apresentado no *Miami Meeting of the Institute of Management Sciences*, nov. 1976.
- SBRAGIA, Roberto. *Uma análise das características da estrutura matricial em instituições de P&D industrial*. Dissertação (Mestrado) – FEA. São Paulo : USP, 1977.
- SCHEIN, Edgar. *Organization culture and leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1985.
- SHAW, Marvin E. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill, 1976.
- SIMON, Herbert A. *Administrative behavior*. New York : Free Press, 1976.
- _____. *The shape of automation for man and management*. New York : Harper & Row, 1965.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo : Atlas, 1993.

- SOUDER, William E. *Management decision methods*. New York : Van Nostrand, 1980.
- SPURGE, Lorraine (Org.). *Business encyclopedia*. Knowledge Exchange, 1997.
- STEWART, Rosemary. *Choices for the manager*. Londres : McGraw-Hill (UK), 1982.
- STONER, James A., FREEMAN, R. Edward, GILBERT, JR., Daniel R. *Management*. 6. ed. New York : Prentice Hall International, 1995.
- TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May/June 1973.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo : Atlas, 1976.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Tese (Doutoramento) – FEA. São Paulo : USP, 1972.
- VROOM, Victor. *Work and motivation*. New York : John Wiley, 1964.
- WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1989.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad*. México : Fondo de Cultura Económica, 1992.
- _____. Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai (Org.). *Organizações complexas*. São Paulo : Atlas, 1981.
- WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. Londres : Oxford University Press, 1965.
- WOMACK, James R, JONES, Daniel T, ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

ÍNDICE REMISSIVO



- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 82
- Abordagem funcional da administração, 27
- Adequação ao uso, 129
- Administração, 25
 - abordagem funcional, enfoque funcional, 27
 - como arte, 28
 - como disciplina, 28
 - como processo, 26
 - definição, 25
 - importância para as organizações e a sociedade, 25
 - management*, 26
 - princípios de Fayol, 61
 - teoria e prática, 29
- Administração científica, 56
 - movimento, 56-58
 - princípios, 56-57
- Administração de projetos, 489-525
- Administradores, gerentes, 28
 - estudos sobre o papel dos gerentes, 32-38
 - executivos, 39
 - gerente de projetos, 509-516
 - gerentes intermediários, 39
 - supervisores de primeira linha, 39
 - papéis gerenciais segundo Mintzberg, 32-35
- Ambiente, 124, 210
 - estrutura e, 334
- Áreas funcionais, 238, 270, 295
- Atitudes, 356, 520
- Atividades funcionais, 489
- Auditoria do sistema da qualidade, 81
- Autogestão, 30, 40, 371, 404, 406
- Autocracia, 406
- Autoridade, 28, 62, 274, 403
 - assessoria, 275
 - bases, 62, 64
 - funcional, 275
 - linha, 274
- Balanced scorecard*, 475
- Benchmarking*, 221
- Brainstorming*, 158
- Brainwriting*, 158
- Burocracia, 62, 64
 - características, 95
 - dominação carismática, 63
 - dominação tradicional, 64
 - dominação racional, 64
 - modelo mecanicista, 328
 - tipo ideal, 95
- Cargos, 272
- Centralização e descentralização, 279
- Cibernética, 70
- Clima organizacional, 107
- Coesão, 437
 - excessiva, 447
- Competências, 153, 355
- Competências gerenciais, 41, 517
- Competitividade, 127
- Comunicação, 282
- Conhecimentos, 41, 517
- Contingencial, teoria, 330, 412
- Controle, 453-486
 - eficácia dos sistemas de, 466
 - fator humano no processo de, 478
 - níveis de, 470
 - processo de, 456
 - sistemas de, 466
- Controle estatístico de processo, 462
- Coordenação, 181
- Crítérios de decisão, 166
- Crítérios de departamentalização, 295-319
 - cliente, 304
 - disciplinas, 307
 - fases, 307
 - funcional, 295
 - geográfico, 300
 - período, 306
 - processos organizacionais, 316
 - produto, 302
 - projetos, 309, 510
 - quantidade, 307
 - unidades de negócios, 308
- CRM – Crew Resource Management, 445
- Cronograma, 251
- Cultura organizacional, 106
- Custo, como fator de competitividade, 129
- DaimlerChrysler, estudo de caso, 198
- Decisões, 139
- Delegação, 280
- Democracia, 406
- Departamentos, 270-295
- Descentralização, 280
- Descrições de cargos, 272
- Diagrama de precedências, 254
- Diagrama de rede, 253
- Diferenciação, 334
- Disfunções, 97
- Disfunções da burocracia, 97
- Divisão do trabalho, 267
- Dinâmica de grupos, 427
- Efeito Pigmalião, 365
- Eficácia, 122

- Eficiência, 115
 medidas, 120
 Eliminação de desperdícios, 84, 129
 Empresa enxuta, 85
 Enfoque funcional da administração, 27
 (Ver também *abordagem funcional da administração*.)
 Enfoque sistêmico, 67
Entrepreneur, 34
 Escola clássica, 53
 Escola das relações humanas, 67
 Estratégia, 203
 definição, 203
 estratégias, 224
 Estrutura organizacional, 265-267
 Enfoque comportamental, 65
 Experiência de Hawthorne, 66
 Escola das relações humanas, 67
 Expectativa, teoria, 378
 Fator humano, 65
 estrutura e, 336
 Flexibilidade, 133
 competitividade e, 133
 Formalidade, 95, 195, 328-329
 Futuro, 180
 técnicas para estudar, 182
 Gerentes, 28, 30, 32, 38
 Gerente de projetos, 509
 atribuições, 509
 competências, 517
Gestalt, 68
 Grupos, 421
 alta *performance*, características de, 436
 fatores críticos de desempenho, 439
 tipos de, 423
 visão sistêmica de, 427
 Grupos autogeridos, 40, 373
 Grupos autônomos de trabalho, 371
 Grupos informais, 425
 Grupos sociais primários, 94
 Habilidades, 41, 519
 Hierarquia, 38, 266
 Impessoalidade, 96
 Indicador de desempenho, 186
 Inovação, 132
 competitividade e, 132
 Inovação tecnológica, 101
 Integração, 334
 Intuição, 151
 ISO – International Organization for Standardization, 82
 JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers, 74
Just in case, 84
Just in time, 84
Kaizen, 84
 Líder, 391, 394
 Liderança, 387-416
 definição, 388
 estilos de liderança, 403-407
 modelo bidimensional, 409
 orientada para a tarefa, 408
 orientada para pessoas, 408
 situacional, 411
 Linha de montagem, 58
Management, 25
 Matriz BCG, 219-220
 Mecanicista, modelo, 328
 Meta, 186
 Missão, 186, 205, 224
 Modelo
 de decisão, 150
 de organização, 325
 japonês de administração, 82
 Motivação, 347-380
 definição, 347
 fatores sociais e, 362
 gerente e, 365
 grupo de trabalho e, 365
 motivos internos, 348
 motivos externos, 357
 trabalho e, 358
 Necessidades humanas, 349
 hierarquia, 349
 hierarquia de Maslow, 350
 teorias, 349
 Negócio, 206
 Nike, estudo de caso, 229
 Objetivos, 92, 184
 Objetivo específico, 186
 Orgânico, modelo, 329
 Organização, 265-287
 definição, 265
 processo de, 265
 Organização de projeto, 309
 Organizações, 91-108
 elementos, 91
 Organizações formais, 94
 Organizar, processo de organização, 265
 Organograma, 266
 Organograma linear, 339-341
 Papéis gerenciais, 32
 Pareto, princípio de, 159

- PDCA, ciclo, 77
 Peso do critério de decisão, ponderação de critérios, 166
 Pesquisa e desenvolvimento, 103, 242
 Pigmalião, efeito, 367
 Planejamento, 175
 atitudes em relação ao processo de, 176
 definição, 175
 estratégico, 203
 importância para as organizações, 179
 processo de, 190
 Planejamento estratégico, 203
 análise externa, 210
 análise interna, 217
 missão, 223
 objetivos estratégicos, 223
 situação atual, análise, 204
 Planejamento operacional, 248
 Plano, 190, 192
 Plano estratégico, como elaborar, 222
 Políticas, 191
 Prêmio Europeu da Qualidade, 476
 Problemas, 139
 Procedimentos, 191
 Processo, 93
 Processo administrativo, 26
 Processo decisório, 141, 148
 Produção
 enxuta, 85
 massa, 58, 331
 processo contínuo, 331
 unitária, 332
 Produção em massa, 58
 Produtividade, 116
 Profissionalismo, 96
 Programação, 250
 Projetos, 309, 487-521
 avaliação de, 507
 características dos, 490
 ciclo de vida do, 495
 planejamento estratégico de, 496-497
 planejamento operacional de, 498-500
 proposta do, 500
 tipos de objetivos de, 492
 Psicologia experimental, 66
 Profecia auto-realizadora (Ver também *Efeito Pigmalião*), 367
 Qualidade, 71, 118, 128
 Qualidade
 assegurada, garantida, 81
 definição, 118, 128
 ênfase da, 71
 Racionalidade, 150
 burocrática, 95
 processo decisório, 150
 Recursos, 92
 Redesenho, 131
 Reengenharia, 131
 Reinvenção, 131
 Responsabilidades, 28, 268
 Revolução Industrial, 53
 Rubinstein, Paradigma de, 162
 Sinergia, 446
 Sistema, 67, 69, 91
 Sistemas motivacionais, 369
 Sociedade organizacional, 94
 Sociotécnicos, sistemas, 108
 Tecnologia, 100
 Teoria e prática em administração, 28, 29, 53
 Teoria dos dois fatores, 358
 Teoria geral dos sistemas, 69
 Tipo ideal, 95
 Tipo ideal de burocracia, 95
 Toyota, sistema de produção, 83
 Vantagens competitivas, 128, 208
 Velocidade, 131
 competitividade e, 131
 Volvo, sistema de produção, 371