

ADMINISTRAÇÃO

PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS

FRANCISCO LACOMBE
GILBERTO HEILBORN

2ª Edição
revista e atualizada



 Editora
Saraiva
www.saraivauni.com.br

Francisco José Masset Lacombe

Master of Sciences pela University of Houston e
ex-professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Gilberto Luiz José Heilborn

Pós-graduado na École Nationale d'Administration em Paris
e ex-professor da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

ADMINISTRAÇÃO

PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS

2ª edição revista e atualizada

 Editora
Saraiva



Rua Henrique Schaumann, 270 — CEP: 05413-010
Pinheiros — Tel.: PABX (0XX11) 3613-3000
Fax: (11) 3611-3308 — Televidas: (0XX11) 3613-3344
Fax Vendas: (0XX11) 3611-3268 — São Paulo — SP
Endereço Internet: <http://www.editorasaraiva.com.br>

Filiais:

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE
Rua Costa Azevedo, 56 — Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 — Manaus

BAHIA/SERGIPE
Rua Agripino Dórea, 23 — Brotas
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 — Salvador

BAURU/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 — Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 — 3234-7401 — Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Camargo Pimentel, 660 — Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 — Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO
Av. Filomeno Gomes, 670 — Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 — Fortaleza

DISTRITO FEDERAL
SIG Sul Qd. 3 — Bl. B — Loja 97 — Setor Industrial Gráfico
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 — Brasília

GOIÁS/TOCANTINS
Av. Independência, 5330 — Setor Aeroporto
Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 — Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO
Rua 14 de Julho, 3148 — Centro
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 — Campo Grande

MINAS GERAIS
Rua Além Paraíba, 449 — Lagoinha
Fone: (0XX31) 3429-8300 — Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ
Travessa Apinagés, 186 — Batista Campos
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 — Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA
Rua Conselheiro Laurindo, 2895 — Prado Velho
Fone: (0XX41) 3332-4894 — Curitiba

PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARAÍBA/R. G. DO NORTE
Rua Corredor do Bispo, 185 — Boa Vista
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 — Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO
Av. Francisco Junqueira, 1255 — Centro
Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 — Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO
Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 — Vila Isabel
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 — Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL
Av. A. J. Renner, 231 — Farrapos
Fone/Fax: (0XX51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 — Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Av. Brig. Faria Lima, 6363 — Rio Preto Shopping Center — V. São José
Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 — São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Santa Luzia, 106 — Jd. Santa Madalena
Fone: (0XX12) 3921-0732 — São José dos Campos

SÃO PAULO
Av. Marquês de São Vicente, 1697 — Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611-3308 — São Paulo

ISBN 978-85-02-07244-2

CIP — BRASIL CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

L146a
2.ed.

Lacombe, Francisco José Masset
Administração : princípios e tendências / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo : Saraiva, 2008.

ISBN 978-85-02-07244-2

1. Administração I. Heilborn, Gilberto Luiz José. II. Título.

08-2296.

CDD: 658
CDU: 65

007041

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658
2. Administração de empresas 658

Copyright Francisco José Masset Lacombe e Gilberto Luiz José Heilborn
2003, 2008 Editora Saraiva
Todos os direitos reservados

Diretora editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin

Gerente editorial: Marcio Coelho

Editoras: Rita de Cássia da Silva

Juliana Rodrigues de Queiroz

Produção editorial: Viviane Rodrigues Nepomuceno

Suporte editorial: Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial: Nathalia Setrini

Aquisições: Gisele Folha Mós

Capa: Antonio Roberto Bressan

Ilustração de capa: Henrique Fontão

Arte e Produção: Tavares Pré-impressão SC Ltda.

2ª edição

1ª tiragem: 2008

2ª tiragem: 2009

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Sobre os Autores

Francisco José Masset Lacombe

Formado pela Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, na qual ganhou o Prêmio Metal Leve de 1960 de melhor aluno, é Master of Sciences pela University of Houston.

Suas principais áreas de concentração são Fundamentos de Administração; Administração de Recursos Humanos; Estruturas Organizacionais; Diagnóstico e Planejamento Empresarial; Tendências Atuais da Administração; Gestão Contemporânea.

Lecionou em diversas faculdades, como Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica e Escola Graduada de Ciências e Engenharia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas; Universidade Santa Úrsula, na qual foi coordenador do curso de Administração de 1999 a 2000 e Instituto de Tecnologia da Informação e da Comunicação em cursos de graduação e de pós-graduação.

Possui larga experiência como executivo, em empresas como CAEMI (tanto na *holding* como nas subsidiárias Mauá, ICOMI, MBR, Aços Anhangüera, Swift-Armour e AMCEL), Editora de Guias LTB, Light, Companhia Brasileira de Montagens, Rheem Metalúrgica e Rio Light S.A., e como consultor, nas áreas de diagnóstico empresarial, planejamento organizacional, planejamento estratégico, análise de investimentos e recursos humanos para diversas empresas.

Gilberto Luiz José Heilborn

Graduado na EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) da Fundação Getúlio Vargas, com pós-graduação na École Nationale d'Administration em Paris. Lecionou durante vinte anos na Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, em institutos como EBAPE, CADEMP (Cursos de Administração de Empresas), EIAP (Escola Interamericana de Administração Pública) e ISEC (Instituto Superior de Estudos Contábeis), além de ter ministrado dezenas de cursos de treinamento empresarial e cursos rápidos patrocinados pela Fundação Getúlio Vargas em diversos Estados do Brasil e em Portugal.

Foi consultor de inúmeras empresas e executivo de organizações como Ciba-Geigy, Light e Companhia Vale do Rio Doce.

Apresentação

Este trabalho começou a ser idealizado em 1980, por mim e meu amigo e cunhado Gilberto Luiz José Heilborn. Lecionávamos, na ocasião, na FGV, e sentíamos falta de um texto apropriado para nossos cursos. Apesar dos estímulos recebidos do professor Newton Tornaghi, muitos contratempos adiaram a concretização dessa idéia, começando com o incêndio do Edifício Barão de Mauá, que reduziu a cinzas minha biblioteca técnica, notas e apontamentos, e culminando com o falecimento prematuro em 1988 do co-autor deste trabalho.

Aproveitando, porém, experiências de mais de trinta anos em atividades gerenciais, de consultoria e de magistério, comecei a colocar em ordem nosso material para atender às minhas necessidades didáticas em ensino superior.

O conteúdo deste livro corresponde a um programa para disciplinas dos dois primeiros períodos de cursos de Administração, com exceção das duas últimas partes, que são mais indicadas para a segunda metade do curso. Pode, também, ser muito útil como fonte de referência para administradores, uma vez que o trabalho tem um enfoque prático. Além disso, os índices e a abordagem dos assuntos facilitam a pesquisa dos que desejam uma consulta específica.

Como a apostila e as notas de aula do prof. Gilberto Heilborn estão incorporadas a este livro, é mister dar-lhe a co-autoria da obra.

Cumprе agradecer as colaborações recebidas. As do meu filho Georges Lacombe, pelas recomendações e pelo suporte de informática; ao professor José Luiz Carvalho pelo apoio e estímulo que sempre deu ao trabalho; à família do professor Agnello U. Bittencourt, que, gentilmente, me cedeu suas apostilas e manuscritos, que foram importantes para complementar vários assuntos. Foram muito úteis as colaborações de colegas de magistério. Em particular, quero destacar as contribuições magníficas da professora Cecília Vescovi de Aragão e as do professor Eduardo Bezerra de Souza. Cumprе agradecer ainda a Luiz Fernando Ramos Lopes.

As traduções são todas de minha autoria, exceto quando se referem a obras citadas a partir da sua tradução para o português.

Francisco José Masset Lacombe

Introdução

Este livro destina-se, principalmente, aos que estão iniciando o estudo de Administração. Por isso, houve a preocupação de começá-lo explicando a existência da Administração e os termos técnicos utilizados. O trabalho visa também a atender às necessidades dos que desejarem usá-lo como fonte de referência e consultas eventuais. Por isso, manteve-se certa autonomia entre os diversos capítulos, gerando, em poucos casos, inevitáveis redundâncias que, de certa forma, ajudam a fixar os conceitos.

O método utilizado foi a abordagem dos assuntos na forma que os didatas denominam *desenvolvimento em espiral*, isto é, vários tópicos são abordados mais de uma vez, com aprofundamentos sucessivos em cada etapa, aproveitando-se o conhecimento do que já tinha sido exposto para permitir novos enfoques e abordagens mais profundas e abrangentes. Essa aparente redundância é, quase sempre, adequada para a fixação dos conhecimentos para quem está aprendendo qualquer assunto pela primeira vez, sendo também útil para quem usar o livro como referência. Está provado que as pessoas absorvem as informações por mais tempo se o fizerem gradualmente. Idéias ou conceitos inteiramente novos precisam de tempo para amadurecer e serem compreendidos na sua plenitude. Se uma semente dessas idéias ou conceitos já tiver sido “plantada”, será mais fácil sua assimilação.

De início, introduzem-se os conceitos básicos de administração e estudam-se em profundidade as responsabilidades dos administradores, que constituem o cerne do trabalho. No final, aprofundam-se os conhecimentos e comentam-se algumas tendências modernas, suas aplicações e conseqüências. Assim, na Parte 1, introduzimos os conceitos básicos que serão usados em todo o trabalho. Na Parte 2, iniciamos o estudo da função organizar e da forma como são estruturadas as organizações. A Parte 3 traz os princípios de planejamento e controle, as chamadas funções gêmeas da administração. Na Parte 4, abordamos a função coordenar, que alguns consideram a essência da administração, e alguns aspectos importantes da comunicação, virtude essencial a qualquer bom administrador. A Parte 5 introduz os conceitos básicos dos instrumentos utilizados para a administração de recursos humanos, partindo do princípio de que formar a equipe e administrar seus resultados é uma das funções mais importantes do administrador. Na Parte 6, mostramos a abordagem comportamental da administração, desembocando numa introdução sobre liderança e cultura organizacional. Na Parte 7, voltamos ao estudo das organizações, para entrar em maiores detalhes sobre as formas de estruturação das grandes empresas, após uma breve exposição sobre delegação, descentralização e amplitude de supervisão. A Parte 8 estuda o processo de tomada de decisões, sob vários enfoques, incluindo os sistemas de informações utilizados com essa finalidade. O trabalho encerra-se, na Parte 9, com uma visualização das tendências e perspectivas atuais da administração.

No final encontra-se a bibliografia, cujo objetivo é indicar as referências que permitirão estudos mais abrangentes e aprofundados. A bibliografia não inclui livros especializados de Administração Financeira, Administração da Produção e Administração Mercadológica, mas apenas títulos que complementam os assuntos abordados neste trabalho.

Os anexos no final de algumas partes e no *site* do livro na Internet (www.saraivauni.com.br) aprofundam alguns tópicos e podem ser lidos de forma independente, isto é, sem ligação direta com a seqüência normal do texto. O *site* contém também as respostas das perguntas que se encontram no final de cada parte, bem como as sugestões de transparências para os professores, disponíveis apenas para os professores da disciplina cadastrados no *site* da Editora Saraiva.

A propósito das responsabilidades dos administradores, seria possível escrever um grande tratado, com estudos profundos sobre cada um dos tópicos. Não foi essa a intenção. Houve grande preocupação em escrever um texto *prático*, incorporando a experiência profissional dos autores, mas foram aproveitadas algumas oportunidades para introduzir conceitos que irão ser úteis não só num curso de graduação, mas durante toda a vida profissional dos administradores. O objetivo principal é proporcionar uma sólida base aos que se iniciam no assunto, sobre a qual possa ser edificado um bom conjunto de conhecimentos que serão úteis a todos os que se dedicam à administração.

Nossa abordagem aqui seguida difere bastante da que é utilizada em alguns textos de administração, em que se dá mais ênfase às diferenças de pensamento entre as diversas escolas de administração e à evolução do pensamento administrativo. Embora isso seja válido do ponto de vista teórico, não me parece que sejam os pontos mais importantes para a prática gerencial. *Preferimos concentrar o foco naquilo que cabe aos administradores.* Por essa razão, os primeiros capítulos privilegiam uma concepção mecanicista das organizações, sem excluir, porém, desde o início, os enriquecimentos proporcionados pelas inovações recentes na administração, pois imaginamos ser mais didático abordar as funções do administrador dessa forma. A partir da Parte 6, houve a preocupação de priorizar as formas modernas de administrar, incorporando o pensamento dos autores mais recentes. Priorizar desde o início as tendências atuais da administração não nos parece a solução mais adequada do ponto de vista didático.

O fato deste texto ter sido fruto de anos de experiências iniciadas na década de 1960 não invalida, mas reforça, a ênfase nos princípios fundamentais de administração. Lembro aqui as palavras de Charles Handy: *Plus ça change, plus c'est la même chose.* Nos últimos anos, o mundo sofreu profundas alterações. O comunismo provou ser um credo vazio, o império russo desmoronou, da mesma forma que desapareceram muitos impérios empresariais. Cerca de 40% das empresas que figuravam na lista das 500 maiores na revista *Fortune* não estão mais lá — faliram ou foram absorvidas por outras. Apesar de tudo, as velhas verdades sobre pessoas, grupos e organizações ainda se aplicam. Não houve mudanças no que diz respeito aos princípios básicos¹.

Lembramos que os administradores deste novo milênio vão enfrentar situações atualmente inimagináveis. Daí a necessidade de aprender com segurança os conceitos básicos, de forma a saber aplicá-los a problemas novos.

Agradecemos suas sugestões e comentários pelo e-mail lacombe@editorasaraiva.com.br.

1. HANDY, Charles. *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press, 1993. p. 7.

Sumário

PARTE 1 — CONCEITOS BÁSICOS

Capítulo 1 — O Administrador	3
1.1 O QUE SE ESPERA DE UM ADMINISTRADOR	3
1.1.1 O papel básico e o perfil do administrador	3
1.1.2 Como se preparar para administrar	6
1.1.3 O administrador deve fazer acontecer	7
1.1.4 Aprende-se administração a vida toda	8
1.2 AS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	9
1.2.1 Existe o administrador ideal para qualquer situação?	9
1.2.2 A habilidade técnica	10
1.2.3 A habilidade humana	10
1.2.4 A habilidade conceitual (visão sistêmica)	10
1.2.5 A necessidade de cada habilidade em função do nível hierárquico	10
Capítulo 2 — As Organizações	13
2.1 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1.1 Tudo acontece por meio de organizações	13
2.1.2 A origem das organizações	13
2.1.3 A organização mais simples possível	15
2.1.4 Níveis intermediários de liderança	17
2.1.5 A complexidade de organizações modernas	18
2.2 ORGANIZAR E ORGANIZAÇÃO	18
2.2.1 O processo de organizar e o resultado do processo	18
2.2.2 O sistema organizacional e seu ambiente externo	20
2.3 O OBJETIVO	23
2.3.1 Identificação do objetivo da organização	23
2.3.2 A necessidade de um objetivo	24
2.4 AS ATIVIDADES EXECUTADAS NA ORGANIZAÇÃO	25
2.4.1 A relação das atividades	25
2.4.2 Classificação das atividades quanto ao nível	28
2.4.3 Classificação das atividades quanto aos fins	31
Capítulo 3 — A Administração	35
3.1 AS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO	35
3.1.1 O período pré-industrial	35
3.1.2 As teorias das organizações	37
3.2 AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR	42
3.2.1 Dedução lógica	42
3.2.2 Contribuições de Taylor	43
3.2.3 Contribuições de Fayol	46
3.2.4 Atividades administrativas segundo vários autores	47
3.2.5 Síntese das atividades gerenciais	48



3.2.6 Liderar, administrar e fazer	48
3.3 DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	48
3.3.1 Conceituação tradicional	48
3.3.2 Abordagem da eficiência dos recursos	49
3.3.3 A definição de administrar	49
3.3.4 Definição sintética das funções do administrador	49
3.3.5 Como a atividade administrativa é exercida	51
3.3.6 Os significados da palavra administrar	51
3.4 PRODUTIVIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	51
Apêndice: a direção superior: o conselho de administração e o principal executivo	52

PARTE 2 — PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO

Capítulo 4 — Organização	69
4.1 O PROCESSO DE ORGANIZAR	69
4.1.1 Órgão	69
4.1.2 Níveis hierárquicos dos órgãos	69
4.1.3 Departamentalização	72
4.1.4 Fatores a considerar na escolha do critério de departamentalização	79
4.1.5 A existência de muitas alternativas	82
4.2 RELAÇÕES FORMAIS NA ORGANIZAÇÃO	84
4.2.1 As relações formais possíveis	84
4.2.2 Autoridade de linha	84
4.2.3 Relação de assessoria	88
4.2.4 Autoridade funcional	94
4.2.5 Autoridade de fiscalização	96
4.2.6 Relação de prestação de serviços	97
4.2.7 Relações múltiplas na organização	102
Capítulo 5 — Organogramas	103
5.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA	103
5.1.1 Princípios básicos de elaboração	103
5.2 TIPOS DE ORGANOGRAMA	104
5.2.1 Organograma clássico ou vertical	104
5.2.2 Organogramas não-clássicos	113
5.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS ORGANOGRAMAS	115
5.4 CONCLUSÃO	115
Capítulo 6 — A Estrutura Organizacional	117
6.1 A MONTAGEM DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	117
6.1.1 Princípios básicos	117
6.1.2 As funções nas empresas	118
6.1.3 Modelos de organizações empresariais	122
6.1.4 Tipos de estruturas simples	125
6.1.5 Patologia organizacional	127
6.1.6 A organização informal	131
6.2 EXEMPLOS PRÁTICOS DE ESTRUTURAS	131
6.2.1 Roteiro para montar estruturas organizacionais	131

6.3 FORMALIZAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES	132
6.3.1 Funcionogramas	133
6.3.2 Organogramas lineares de responsabilidades	133
6.3.3 Descrições de funções	134
6.3.4 Vantagens e desvantagens das formalizações	136

PARTE 3 — PLANEJAMENTO E CONTROLE

Capítulo 7 — Planejamento	161
7.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO	161
7.1.1 A importância do longo prazo	161
7.1.2 O administrador deve agir	161
7.1.3 Conceito de planejamento	162
7.1.4 Previsibilidade do futuro	162
7.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO	163
7.2.1 Planejamento estratégico	163
7.2.2 Planejamento operacional	164
7.2.3 Produtividade, eficiência, eficácia e efetividade	165
7.3 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO	166
7.3.1 Premissas básicas	168
7.3.2 Diagnóstico empresarial	168
7.3.3 Estimativas e projeções	169
7.3.4 Objetivos e metas	169
7.3.5 Políticas	170
7.3.6 Procedimentos	172
7.3.7 Plano, programa e projeto	172
Capítulo 8 — Controle	173
8.1 CONCEITOS BÁSICOS	173
8.1.1 Padrões de desempenho	173
8.1.2 Medidas (aferição do resultado)	174
8.1.3 Interpretação dos resultados	174
8.1.4 Ação corretiva	175
8.2 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS OU POR METAS	175
8.2.1 Razões para o uso da administração por objetivos	177
8.3 CRONOGRAMAS E ORÇAMENTOS	178
8.3.1 Cronograma	178
8.3.2 PERT	179
8.3.3 <i>Softwares</i> para planejamento e controle de projetos	180
8.3.4 Orçamento	181
8.4 AS NORMAS	182
8.4.1 Formalização das normas	183
8.4.2 Termos empregados para identificar normas	184
8.4.3 Compilação das normas	184
8.4.4 A norma das normas	185
8.5 FLUXOGRAMAS	185

8.6 APRESENTAÇÃO DAS NORMAS	186
8.6.1 A forma de apresentação	186
8.6.2 O conteúdo da norma	187
8.6.3 Cuidados na redação das normas	189
Apêndice: perguntas para orientar um diagnóstico	191

PARTE 4 — COORDENAÇÃO

Capítulo 9 — Coordenação	205
9.1 O QUE É COORDENAÇÃO	205
9.1.1 Coordenação, essência da Administração	205
9.1.2 Definição e componentes da coordenação	206
9.1.3 Equilibrar, sincronizar e integrar	206
9.1.4 Estabilidade, instabilidade e coordenação	206
9.2 MECANISMOS DA COORDENAÇÃO	207
9.2.1 Ajuste espontâneo	207
9.2.2 Organização como mecanismo da coordenação	208
9.2.3 O uso dos mecanismos de coordenação	209
9.3 COMUNICAÇÃO	209
9.3.1 Comunicação: instrumento da coordenação	209
9.3.2 O processo de comunicação	209
9.3.3 A importância da comunicação para administrar	211
9.3.4 Os meios de comunicação	212
9.3.5 Administração e trabalho a distância	213
9.3.6 A informática e a comunicação pessoal	214
9.3.7 Características da boa comunicação	214
9.3.8 Comunicação geral com os funcionários	216
9.3.9 Exemplos de má comunicação	217
Capítulo 10 — Comitês e Outros Grupos	220
10.1 ÓRGÃOS COLEGIADOS	220
10.1.1 Principais características dos tipos de colegiados	220
10.2 COMITÊS	221
10.2.1 Vantagens e desvantagens dos comitês	222
10.2.2 Precauções a tomar ao criar comitês	225

PARTE 5 — RECURSOS HUMANOS

Capítulo 11 — Recursos Humanos	235
11.1 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	235
11.1.1 Considerações sobre a natureza do trabalho	235
11.1.2 O trabalho: fonte do progresso das civilizações	238
11.2 IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS	238
11.2.1 A equipe é o maior ativo	238
11.2.2 O administrador dos recursos humanos	241

11.3 AS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS	241
Capítulo 12 — Do Recrutamento à Admissão	243
12.1 SELEÇÃO E ADMISSÃO	243
12.2 RECRUTAMENTO	244
12.2.1 Recrutamento é atividade permanente	244
12.2.2 Como saber quem deve ser recrutado	244
12.2.3 Recrutamento e seleção: a unidade central	245
12.2.4 Prioridade para o recrutamento interno	245
12.2.5 Métodos de recrutamento externo	246
12.2.6 O processo de recrutamento	249
12.3 SELEÇÃO	251
12.3.1 Métodos de seleção	258
12.3.2 Considerações sobre casos especiais	259
12.4 ADMISSÃO	261
12.4.1 Documentação e registro	261
12.4.2 Integração	262
12.4.3 Período de experiência	262
12.4.4 Entrevista de desligamento	264
12.4.5 Fluxograma de recrutamento e seleção	266
Capítulo 13 — Treinamento e Administração de Cargos e Salários	270
13.1 TREINAMENTO	270
13.1.1 Por que as empresas treinam?	271
13.1.2 Tipos de treinamento	271
13.1.3 Riscos do investimento em treinamento	274
13.1.4 Responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas	274
13.2 ADMINISTRAÇÃO SALARIAL	275
13.2.1 Conceituações básicas	275
13.2.2 Cargo e função	277
13.2.3 Descrição de cargo	277
13.2.4 A avaliação do cargo	279
13.2.5 As faixas salariais de cada nível	281
13.2.6 A administração do plano de cargos e salários	281
13.2.7 O custo da mão-de-obra e seu peso nos resultados	282
13.2.8 Incentivos salariais	283
Capítulo 14 — Avaliação e Planejamento de Recursos Humanos	284
14.1 AVALIAR OU NÃO AVALIAR	284
14.1.1 Distorções freqüentes nas avaliações	285
14.2 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	286
14.2.1 Finalidade e tipos de avaliações	286
14.3 AVALIAÇÃO DO POTENCIAL E DAS QUALIFICAÇÕES	288
14.4 POR QUE ALGUNS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO NÃO DÃO CERTO?	296
14.5 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	296
14.6 REGISTROS E PAGAMENTOS	298

PARTE 6 — COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Capítulo 15 — Comportamento Organizacional	310
15.1 A ADMINISTRAÇÃO: A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	310
15.1.1 Comportamento e resultados da organização	310
15.1.2 Taylor e Fayol	310
15.1.3 Os experimentos de Elton Mayo em Hawthorne	311
15.1.4 Os estudos de Mary Parker Follet	312
15.1.5 Os estudos de Simon sobre comportamento gerencial	312
15.2 AS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E A MOTIVAÇÃO	313
15.2.1 A teoria das necessidades de Maslow	313
15.2.2 Teoria das relações humanas	318
Capítulo 16 — Estudos sobre Comportamentos nas Organizações	320
16.1 MCGREGOR: TEORIA X E TEORIA Y	320
16.1.1 Limitações da autoridade	320
16.1.2 Teoria X e teoria Y	321
16.2 OS ESTUDOS DE RENSIS LIKERT	322
16.2.1 Relação dos principais estudos	322
16.2.2 Tipos de supervisão	323
16.2.3 Lealdade aos colegas	323
16.2.4 <i>Linking-pin</i> (pino de ligação)	324
16.2.5 Liberdade de comunicação e sua percepção	326
16.2.6 Correlação entre comunicação e produção	327
16.2.7 Variáveis causais, intervenientes e finais	328
16.2.8 Sistemas de gestão empresarial	330
16.3 OS ESTUDOS DE CHRIS ARGYRIS	330
16.3.1 <i>Job enlargement</i>	331
16.3.2 <i>Empowerment</i>	332
16.4 OS FATORES MOTIVACIONAIS DE HERZBERG	332
Capítulo 17 — Estilos Gerenciais	335
17.1 A GRADE GERENCIAL	335
17.1.1 A concepção de Blake e Mouton	335
17.2 A CONCEPÇÃO DE REDDIN: A TEORIA 3D	338
17.2.1 Os estilos básicos	338
17.2.2 Um esboço da teoria 3D	340
17.3 A TEORIA DA CURVA DA MATURIDADE	345
Capítulo 18 — Liderança e Cultura Organizacional	347
18.1 LIDERANÇA	347
18.1.1 Conceituação	347
18.1.2 O que é um líder e o que ele faz	349
18.1.3 Diferenças entre o líder e o administrador	351
18.1.4 As características de um líder	351
18.1.5 Formas de liderar	354

18.1.6 Liderança situacional	354
18.1.7 Os mitos sobre liderança	354
18.1.8 Líderes problemáticos	355
18.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	355
18.2.1 Conceituação	355
18.2.2 Como é usada a cultura	357
18.2.3 Culturas dos ramos de negócios e subculturas da organização	357
18.2.4 Formalização da cultura	358
18.2.5 Ensinando a cultura	358
18.2.6 Mudança de cultura	359

PARTE 7 — ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Capítulo 19 — Centralização e Descentralização	369
19.1 DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE	369
19.1.1 Características da delegação	369
19.1.2 Etapas do processo de delegação	369
19.1.3 Quando delegar	370
19.1.4 O que pode ser delegado	370
19.1.5 Como delegar	373
19.2 AMPLITUDE DE SUPERVISÃO	374
19.2.1 Em que consiste	374
19.2.2 Fatores que influem na amplitude de supervisão	375
19.2.3 Influência da amplitude de supervisão no número de chefias	376
19.3 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	377
19.3.1 Em que consiste centralizar e descentralizar	377
19.3.2 Vantagens da descentralização	378
19.3.3 Riscos da descentralização	379
19.3.4 Situações especiais em que pode convir centralizar	380
19.3.5 Etapas de um plano de descentralização	381
19.3.6 Delegação, descentralização e desconcentração	382
Capítulo 20 — Tipos de Estruturas Organizacionais	383
20.1 ESTRUTURAS FUNCIONAIS	383
20.1.1 O que são estruturas funcionais?	383
20.1.2 Vantagens e desvantagens das estruturas funcionais	386
20.1.3 Quando usar a estrutura funcional	389
20.1.4 Diversificando-se: integração vertical e horizontal	390
20.1.5 Sintomas que indicam a exaustão do modelo funcional	390
20.2 ESTRUTURAS DIVISIONAIS	393
20.2.1 Divisionalização	393
20.2.2 O que são estruturas divisionais?	394
20.2.3 Modelos de estruturas divisionais	396
20.2.4 O que cabe às divisões e à administração central	404
20.3 ESTRUTURAS MATRICIAIS	408
20.3.1 Em que consiste a estrutura matricial?	408
20.3.2 Vantagens e desvantagens da estrutura matricial	410

20.3.3 Quando usar a estrutura matricial	411
20.4 ROTEIRO PARA MONTAR ESTRUTURAS DIVISIONAIS E MATRICIAIS	411

Capítulo 21 — Mudanças Organizacionais e a Organização como Sistema Aberto

21.1 MUDANÇAS	419
21.1.1 Por que mudar?	419
21.1.2 A mudança de uma ordem estabelecida	419
21.1.3 Desenvolvimento organizacional	423
21.2 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO	424
21.3 O SISTEMA MECÂNICO E O SISTEMA ORGÂNICO	426
21.4 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	428
21.5 COMO CHEGAR A UMA BOA ESTRUTURA	429

PARTE 8 — A TOMADA DE DECISÕES

Capítulo 22 — A Tomada de Decisões

22.1 CONCEITUAÇÃO	439
22.1.1 Características das decisões	439
22.1.2 Tipos de decisões	441
22.2 DECISÕES ESTRUTURÁVEIS E POUCO OU NÃO ESTRUTURÁVEIS	442
22.2.1 Etapas do processo decisório estruturado	442
22.2.2 Erros comuns nas tomadas de decisão	445
22.2.3 Decisões pouco estruturáveis	445
22.3 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DAS DECISÕES	446
22.3.1 Impossibilidade de avaliação totalmente objetiva	442
22.4 A INFORMAÇÃO	449
22.4.1 A importância da informação	449
22.4.2 Tipos e objetivos dos sistemas de informações	450
22.4.3 Sistemas de informações gerenciais	450
22.4.4 Sistemas de apoio à decisão	451
22.4.5 Sistemas de informações para executivos	452
22.4.6 Importância das informações externas à organização	452
22.5 CENÁRIO BALANCEADO	453
22.5.1 Conceituação	453
22.5.2 Avaliação dos capitais intangíveis	453
22.6 QUEM PARTICIPA DAS DECISÕES	454
22.6.1 Conceituação	454

PARTE 9 — TENDÊNCIAS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Capítulo 23 — Qualidade Total e *Benchmarking*

23.1 O QUE É QUALIDADE?	459
23.1.1 Histórico e princípio básico	460
23.1.2 Os 14 princípios de administração segundo a qualidade total	462

23.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	462
23.2.1 O desafio da qualidade	463
23.2.2 Princípios da gestão da qualidade total	464
23.2.3 Etapas da qualidade total	464
23.2.4 Círculos de controle da qualidade	466
23.2.5 Uma crítica à qualidade total	467
23.3 CERTIFICADOS ISO 9000 E ISO 14000	468
23.3.1 O que são e para que servem	468
23.3.2 A obtenção do certificado ISO 9000	469
23.3.3 A gestão ambiental e as normas da série ISO 14000	469
23.4 BENCHMARKING	470
23.4.1 Aplicações do <i>benchmarking</i>	471
 Capítulo 24 — Aperfeiçoamento dos Processos	 472
24.1 A BUROCRACIA E A DESBUROCRATIZAÇÃO	472
24.1.1 A burocracia segundo Max Weber	473
24.1.2 Burocracia patológica e desburocratização	474
24.1.3 Sintomas	474
24.1.4 O que é desburocratização?	476
24.1.5 Dificuldade de mudanças num sistema burocrático	477
24.1.6 A desburocratização nas empresas	478
24.2 REENGENHARIA: CONTRIBUIÇÕES E PROBLEMAS	479
24.2.1 Definição	479
24.2.2 Por que é freqüente a necessidade da reengenharia?	480
24.2.3 Princípios básicos	480
24.2.4 O uso da tecnologia da informação	483
24.3 A REENGENHARIA NAS ORGANIZAÇÕES	483
24.3.1 A implantação da reengenharia de processos	483
24.3.2 Condições para o êxito da reengenharia	485
24.3.3 Os méritos e os problemas da reengenharia	485
24.3.4 As conseqüências sobre os empregados	487
24.4 DOWNSIZING	488
24.4.1 Conceito e definições	488
 Capítulo 25 — Gestão do Conhecimento	 489
25.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS	489
25.1.1 Era do conhecimento — capital intelectual	489
25.1.2 Definições	490
25.1.3 A gestão do conhecimento	491
25.2 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM	494
25.2.1 Conceitos e definição	494
25.2.2 O que caracteriza a organização que aprende	495
25.2.3 As disciplinas da organização que aprende	496
25.2.4 Como criar uma organização que aprende	496
25.2.5 Etapas para criar a organização que aprende	497

25.2.6 O teste e fatores de êxito da organização que aprende	497
25.2.7 Profissionais do conhecimento e importância das equipes	498
Capítulo 26 — A Nova Administração	501
26.1 GLOBALIZAÇÃO	501
26.1.1 Panorama geral	501
26.1.2 Globalização, políticas públicas e educação	503
26.2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS	504
26.2.1 Definição	504
26.2.2 Globalização empresarial	504
26.3 VANTAGENS E RISCOS DA GLOBALIZAÇÃO	504
26.3.1 Vantagens da globalização	504
26.3.2 Riscos da globalização	505
26.3.3 Conclusão	506
26.4 FUSÕES, INCORPORAÇÕES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO MERCADO GLOBAL	507
26.4.1 Conceituação e definição	507
26.4.2 Tipos de alianças	508
26.4.3 Fatores críticos para o sucesso de uma aliança	508
26.4.4 Armadilhas no gerenciamento de alianças	508
26.5 NOVAS FORMAS DE VÍNCULOS ENTRE TRABALHADORES E ORGANIZAÇÕES	509
26.5.1 Terceirização	509
26.5.2 Histórico	509
26.5.3 Vantagens e desvantagens da terceirização	510
26.5.4 Cuidados a serem tomados na terceirização	513
26.5.5 Conclusão	514
26.6 O TELETRABALHO	515
26.6.1 Vantagens do teletrabalho	515
26.6.2 Desvantagens do teletrabalho	516
26.6.3 Atividades que se adaptam melhor ao teletrabalho	518
26.7 JORNADAS ATÍPICAS	518
26.7.1 Horário móvel	518
26.7.2 Jornadas variáveis	518
26.8 AS ESTRUTURAS TRADICIONAIS	519
26.8.1 A estrutura funcional	519
26.8.2 A estrutura divisional	519
26.8.3 A estrutura matricial	519
26.9 AS ESTRUTURAS ATUAIS	519
26.9.1 Inexistência de um modelo-padrão	519
26.9.2 A organização virtual	520
26.9.3 Redes de organizações	520
26.10 CARACTERÍSTICAS DE OPERAÇÃO	521
26.10.1 Tendências que se consolidam	521
Índice remissivo	535



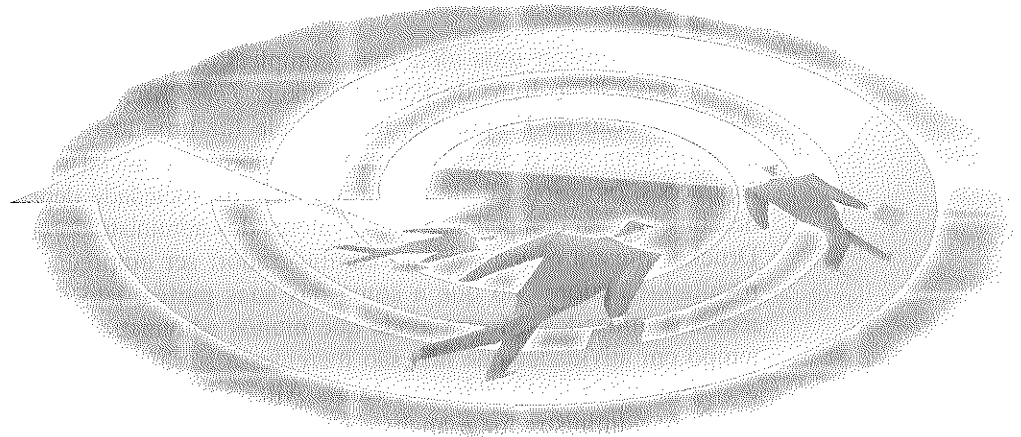
parte

1

Conceitos
Básicos

O ADMINISTRADOR

1



1.1 O que se espera de um administrador

Começamos o livro com este tema porque seu foco é o estudo da Administração sob o ângulo do que cabe aos administradores.

1.1.1 O papel básico e o perfil do administrador

Obtenção de resultados por meio de pessoas

A essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. Portanto, o administrador depende de terceiros para alcançar seus objetivos e os do seu grupo. Ele deve, assim, ter condições de liderar os membros da sua equipe e de tomar decisões em nome desta equipe. Mary Parker Follet disse que a administração é a arte de fazer coisas por meio das pessoas. Esta definição dá ênfase ao papel do administrador no sentido de obter resultados conseguindo que outros façam o que é necessário, em vez de fazê-lo pessoalmente. Na nova era da informação, a capacidade de obter resultados por meio de terceiros torna-se prioritária, pois o conhecimento está na mente das pessoas e a capacidade do administrador para saber transformar conhecimento em resultados requer grande habilidade, além dos conhecimentos de administração.

Prioridade para os resultados econômicos

O administrador, mesmo que não trabalhe numa empresa, deve agir como empresário, transformando recursos em produtos, isto é, em bens e serviços desejados pelas pessoas. O administrador tem uma função econômica, e esta tem de ser privilegiada nas suas decisões. Uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões, pois não existe decisão perfeita e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor. O administrador deve sempre, em toda ação e decisão, colocar, em primeiro lugar, o desempenho econômico.

Ele só pode justificar sua existência e autoridade pelos resultados econômicos obtidos. Há também resultados não econômicos: a satisfação dos membros do negócio, contribuição ao bem-estar ou à cultura da comunidade. No entanto, o administrador terá falhado se não produzir os bens e serviços desejados pelo consumidor, por um preço que ele esteja disposto a pagar¹. Toda organização, com ou sem fins lucrativos, precisa ter

1. DRUCKER, Peter. *Prática de administração de empresas*. p. 21.

lucro. Associações sem fins lucrativos não são as que se obrigam a não ter lucro, pois isso equivaleria ao suicídio, mas as que se obrigam a não distribuí-lo.

Referências sobre o papel do administrador

Quem desejar uma idéia mais completa do papel da administração e do administrador deve ler o livro de Peter Drucker: *The Practice of Management*² (Prática de Administração de Empresas), no qual ele faz uma análise clara, lúcida e precisa do assunto. Para ele, o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores e até a sobrevivência da sociedade dependerão cada vez mais do desempenho, da competência e dos valores dos administradores³. No livro *Management*⁴, Drucker mostra o que cabe ao administrador: ser empreendedor e ser capaz de criar resultados maiores do que a soma das suas partes, isto é, produzir mais do que os recursos utilizados. Mostra ainda que muitos administradores gastam boa parte do seu tempo em atividades que não são inerentes à sua posição.

Em outro texto clássico, Louis Allen⁵ aborda a natureza da administração e o papel do administrador e analisa a forma de liderança exercida e as funções que lhe cabem.

Muitos autores dão ênfase ao fato de que o administrador *coordena o trabalho de outros em vez de executar diretamente as atividades*.

Administração requer bom-senso

O administrador, dentro do seu âmbito, estabelece objetivos e rumos e dirige as pessoas que executam o trabalho. A Administração, portanto, requer prática e bom senso.

Muitos dizem que Engenharia é Física e bom senso, outros que Medicina é Química e bom senso, ou que Economia é Estatística e bom senso. Talvez Administração seja bom senso e bom senso, embora existam muitas técnicas e princípios consolidados.

Bom senso é necessário, mas não suficiente para qualquer bom administrador. Experiência, conhecimento dos princípios de administração, habilidade em lidar com as pessoas e muita responsabilidade são indispensáveis. Um bom administrador deve ter, acima de tudo, alto grau de compreensão de si próprio e da sua equipe.

"De administrador e de louco todos têm um pouco."

Diz o ditado que "de médico e de louco todos têm um pouco". Podemos dizer que de administrador também todos têm um pouco, pois todas as pessoas, em algumas ocasiões, supervisionam e coordenam atividades de outras. Nessas ocasiões, agem como administradores e obterão resultados melhores se usarem as técnicas de Administração.

As vantagens de possuir bons conhecimentos gerais

Outra conclusão a que se pode chegar sobre os administradores é que devem ser generalistas, embora possam, e, quase sempre, precisem ter também uma especialidade. Mas as empresas não formam generalistas, elas treinam seus funcionários em técnicas e assuntos do seu ramo de atividade. A base geral, sobre a qual o administrador vai construir sua especialidade, deve ser uma preocupação permanente de cada um. Por essa razão, o currículo de um curso de Administração inclui disciplinas de Psicologia, Informática, Filosofia, História Econômica, Direito, Sociologia, sem falar nas disciplinas de Matemática, Estatística e Língua Portuguesa, que constituem ferramentas in-

2. Ibid. p. 15-42.

3. DRUCKER, Peter. Management's new role. In: *Harvard Business Review*.

4. Idem, *Management: tasks, responsibilities, practices*. p. 39-48 e p. 398-418.

5. ALLEN, Louis. *Management & organization*. p. 3-70.

dispensáveis ao pensamento e à prática administrativa, e nas de Economia e Contabilidade, que formam um todo com a Administração. Um bom administrador, além de um bom domínio do seu idioma, não pode deixar de conhecer pelo menos uma língua estrangeira, de preferência o inglês, que se consolidou como língua internacional, pelo menos no Ocidente, sem se descuidar do espanhol, considerando a aproximação inevitável com nossos vizinhos da América Latina, especialmente os que integram o Mercosul. É verdade que existem administradores funcionais, que supervisionam o trabalho de subordinados dedicados a atividades especializadas de determinada função, como produção, marketing e contabilidade, responsáveis pelos resultados de pessoas que atuam nessas funções. No entanto, todo administrador que deseja alcançar os níveis mais altos da sua organização deve ter uma sólida base, pois nesses níveis é necessário o conhecimento genérico de todas as funções. Os especialistas estão cada vez mais limitados no âmbito das organizações e correm riscos maiores de dificuldades de adaptação a situações novas.

O perfil do administrador

O Quadro 1.1 traz uma amostra do que seria o perfil ideal para o administrador. As habilidades necessárias estão no Quadro 1.2.

QUADRO 1.1

PERFIL DO GRADUANDO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

1. Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.
2. Formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.
3. Formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais.
4. Competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações.
5. Capacidade de atuar em equipes multidisciplinares.
6. Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Fonte: Ministério da Educação e Desporto, Comissão do Curso de Administração para o Exame Nacional de Cursos.

QUADRO 1.2

AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA ESSE PERFIL

1. **Comunicação e expressão:** estabelecer comunicação interpessoal, expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e interpretar a realidade das organizações.
2. **Raciocínio lógico, crítico e analítico:** utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos. Ser capaz também de interagir criativamente diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.

3. **Visão sistêmica e estratégica:** compreender o todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo.
4. **Criatividade e iniciativa:** propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor.
5. **Negociação:** resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.
6. **Tomada de decisão:** ordenar atividades e programas, decidir entre alternativas e identificar e dimensionar riscos.
7. **Liderança:** selecionar estratégias adequadas de ação, visando a atender interesses interpessoais e institucionais.
8. **Trabalho em equipe:** selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

Essas habilidades não diferem, na maioria dos casos, das que os empresários desejam para os administradores das suas empresas. A seleção de novos administradores considera como qualidades importantes o domínio do inglês e da informática.

1.1.2 Como se preparar para administrar

A importância da experiência

Especialista é o que sabe cada vez mais sobre cada vez menos. Generalista é o que sabe cada vez menos sobre cada vez mais.

Dizem os satíricos que especialista é o que sabe cada vez mais sobre cada vez menos, de modo que, no limite, acaba sabendo tudo sobre nada. O generalista, ao contrário, é o que sabe cada vez menos sobre um campo cada vez mais abrangente, de modo que, no limite, acaba sabendo nada sobre tudo.

Na realidade, o generalista domina um campo cada vez mais abrangente, mas não necessariamente com menor profundidade à medida que aumenta o campo, bastando para isso que aumente seus conhecimentos.

Acontece com a administração o mesmo que ocorre com quase todas as áreas do conhecimento humano: não se pode jamais parar de aprender, não apenas em função das mudanças e evoluções científicas e tecnológicas, mas também porque, sendo um campo muito vasto, permite um contínuo aperfeiçoamento pessoal, em que, literalmente, *o céu é o limite*. Assim, os que se iniciam em administração devem procurar continuar aprendendo para o resto das suas vidas profissionais. A aprendizagem ocorre não só em cursos, mas também em leituras, filmes, em conversas com amigos e, principalmente, no próprio trabalho. Charles Handy admite a importância da aprendizagem pela experiência pessoal, dizendo que a maioria das coisas que aprendeu não foi retida formalmente, mas por meio de acidentes e fracassos⁶.

Pelo que foi dito, é fácil concluir que o bom administrador deve ter uma grande *experiência de vida*. O que fazer para ampliar essa experiência? O mais importante é procurar fazer de cada dificuldade, de cada fato vivenciado, de cada situação, uma lição de vida, procurando analisar por que as coisas aconteceram de uma forma e não de outra, por que determinadas decisões foram tomadas, por que as pessoas agiram assim, o que estava por trás do que se via na aparência, o que se desejava de fato e quais eram os interesses reais dos que tomaram as decisões. Em suma: quais as causas finais de cada fato, ato e decisão que num primeiro momento não compreendemos. Como disse Aristóteles:

6. Apud CRAINER, Stewart. *Jack Welch: dez segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Portugal: Abril/Controljornal, 1999. p. 77.

só podemos dizer que conhecemos uma coisa quando julgamos conhecer a sua primeira causa⁷. A análise sistemática das causas de cada situação nos leva a uma experiência extremamente útil, que pode ser aplicada a outras situações na vida e na administração. A acumulação dos conhecimentos assim obtidos proporciona enorme experiência ao longo dos anos.

Há uma enorme diferença entre as pessoas que têm 20 anos de experiência e as que têm 20 vezes um ano de experiência.

A experiência ensina mais que qualquer conselho.

André Gide⁸

Não se sabe senão aquilo que se pratica.

Montesquieu⁹



Veja no *site* do livro o texto “A experiência através da leitura”.

1.1.3 O administrador deve fazer acontecer

Podemos concluir que um bom administrador deve ser um generalista e, em cima dessa base, deve construir alguma especialização. Entretanto, como dissemos, muitas empresas não preparam generalistas, mas os especialistas que lhes interessam em seus quadros. Assim, a base geral tem de ser construída pelos próprios interessados em chegar a um alto nível de responsabilidade numa organização.

O teste decisivo da administração é o resultado da empresa. *O que interessa é a realização e não o conhecimento. Administração, em outras palavras, é uma prática, e não uma ciência ou profissão, embora contenha elementos de ambas*¹⁰.

Peter Drucker

In The Practice of Management

Não pensamos senão para agir. A especulação é um luxo, enquanto a ação é uma necessidade.

Henri Bergson

O êxito está em ter êxito e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio senão o fizerem ali?

Fernando Pessoa¹²

Mas o administrador não precisa e, dependendo da posição que ocupe, não deve ser um sábio generalista! O administrador não é pago para pensar, mas para realizar, para *fazer as coisas acontecerem* da forma adequada a fim de gerar resultados positivos para a organização. No uso alternativo do tempo, ele pode ter de sacrificar a leitura para realizar coisas. O conhecimento é muito importante para sabermos o que devemos fazer e para fazermos a coisa certa, mas não adianta ficarmos obsessivamente preocupados em aumentar a nossa cultura sem a colocarmos a serviço de realizações úteis e práticas para a sociedade. Espera-se que o administrador tenha como principal qualidade a iniciativa para conseguir soluções para as dificuldades encontradas e para colocá-las em ação.

O conhecimento cria as condições de êxito, mas o êxito é criado pela ação. Os próprios filósofos concordam que só pensamos para agir. A ação é que é o nosso objetivo¹¹.

Henry Mintzberg mostrou que tanto executivos como líderes políticos trabalham em pequenos períodos de tempo: gasta-se, em geral, 60% do dia em reuniões marcadas com

7. ARISTÓTELES. *Metafísica*. São Paulo: Abril Cultural, 1984. Livro I, Capítulo 3, p. 16.

8. Apud BOYER, Luc, BUREAU, Romain. *400 citations pour le manager*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997. p. 49.

9. Apud *Ibid.*, p. 54.

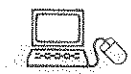
10. DRUCKER, Peter. *Prática de administração de empresas*. p. 9-10.

11. HILMER, F., DONALDSON, L. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. The Free Press, 1996.

12. PESSOA, Fernando. *Livro do desassossego*. Cia. das Letras, São Paulo, 1999. p. 133.

antecedência, que duram, em média, uma hora. O resto do tempo é altamente fragmentado: trabalhos individuais em períodos de quinze minutos, telefonemas de seis minutos cada um, encontros não previamente agendados e percursos pelo escritório de dez minutos cada. Concluiu, assim, que o trabalho administrativo é, principalmente, uma atividade caracterizada pela brevidade, variedade e fragmentação. Os administradores falam com as pessoas a maior parte do dia, trocando informações, estimulando e orientando decisões, e atuando como figuras emblemáticas ou símbolos para a organização e seus valores. No entanto, quase todas essas observações de Mintzberg parecem ter sido feitas durante o período normal de trabalho do executivo. Os executivos que alcançaram posições de alto nível, porém, efetuam de fato um trabalho intelectual considerável: lendo, refletindo, questionando, em lances de mais de 20 minutos, mas fazem isso fora do horário normal de trabalho. Alguns executivos dedicam todos os dias duas horas a esse tipo de trabalho, seja em casa, seja no escritório antes que os colegas tenham chegado. Outros trabalham à noite, levando para casa grande quantidade de material para leitura, que eles submetem a um estudo crítico. Alternativamente, levam algumas horas, durante os fins de semana, falando com colegas e amigos sobre negócios, desenvolvendo e testando idéias. Esse estilo de trabalho é comum a qualquer profissional cuja atividade é aplicar habilidade e conhecimento rigoroso e cuidadoso. Os médicos atendem os pacientes em períodos de 15 a 30 minutos, com ocasionais tratamentos mais demorados. Os advogados movem-se de reunião em reunião, atendendo inúmeros telefonemas, interrompendo o que fazem a todo instante. Esses profissionais não estão apenas agindo, mas solucionando problemas em tempo real com base em considerável educação e treinamento que obtiveram. A caracterização do trabalho administrativo ou gerencial como fragmentado é perfeitamente consistente com a aplicação profissional de habilidades e conhecimentos básicos que foram adquiridos ao longo de muitos anos e que são, então, burilados pela prática e pela educação contínua. Os administradores podem ser ao mesmo tempo atuantes e utilizar intensa atividade intelectual¹³.

Poderíamos acrescentar que planejamento, organização, coordenação, motivação, controle, formação da equipe e sua liderança não se fazem apenas dentro de um escritório, mas em qualquer lugar. Participando de reuniões, em contatos pessoais ou telefônicos, em giros pelo escritório, por exemplo, o administrador está exercendo suas atividades básicas e, provavelmente, utilizando intensos conhecimentos e habilidades intelectuais.



Veja no *site* do livro o texto “Alguns esclarecimentos sobre os tabus”.

1.1.4 Aprende-se administração a vida toda

Fica claro, portanto, que a administração, da mesma forma que quase todas as áreas do conhecimento humano, requer permanente aprendizado. O campo é muito vasto, requer conhecimentos diversificados, o ambiente muda, a ciência e a tecnologia evoluem, os processos produtivos se alteram e tudo isso requer permanente atualização dos conhecimentos. Não se deve, porém, imaginar que não adianta aprender muito porque os conhecimentos mudam. É exatamente o contrário: quanto mais se sabe, mais rapidamente se aprendem coisas novas; nada surge do nada, muitas novidades aparentes utilizam os mesmos princípios básicos e conceitos que já estão vigindo há várias décadas, ou há vários séculos. A capacidade de fazer analogias e assimilar conhecimentos novos é diretamente proporcional ao volume de conhecimentos possuídos. A aprendizagem é um processo contínuo e permanente para todos os que desejam posições de alto nível, especialmente numa era de grandes mudanças.

13. HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 63 e ss.

Aprofundando-se

Há algum tempo, o saber humano entrou em nova forma de relacionamento com o movimento das sociedades e a identidade das pessoas. Era do conhecimento? Sociedade pedagógica? Será tão novo? Seria possível objetar a essas formulações que, desde as origens da humanidade, a vida coletiva sempre se baseou no conhecimento e nas habilidades das pessoas. Por que, então, valorizamos agora a dimensão cognitiva e de informações do funcionamento social?

Porque alguma coisa realmente mudou. O movimento das ciências e das técnicas, isto é, o desenvolvimento das ciências exatas tornou-se o principal fator de transformação do trabalho, dos modos de vida e da maneira de se comunicar. Além disso, essas transformações não se estendem mais sobre um grande número de gerações, elas são atualmente facilmente perceptíveis.

Quando as técnicas e as habilidades se mantinham quase inalteradas ao longo da vida, o papel do saber ficava despercebido, a capacidade de aprendizagem permanente dos indivíduos e dos grupos não aparecia como qualidade determinante. Mas atualmente os conhecimentos não apenas evoluem rapidamente, mas, sobretudo, comandam a transformação das outras esferas da vida coletiva; em consequência, o que se tinha tornado “invisível”, porque imóvel, passa bruscamente ao primeiro plano. É além disso sobre o espaço do saber que se investem prioritariamente as estratégias dos atores sociais, enquanto anteriormente essas estratégias eram direcionadas para os recursos naturais e o espaço industrial.

Fonte: AUTHIER, Michel, LÉVY, Pierre. *Les arbres de connaissances*. Paris: Éditions La Découverte, 1996. p. 91.

1.2

As habilidades do administrador

1.2.1 Existe o administrador ideal para qualquer situação?

A suposição de que exista um tipo característico de executivo é amplamente aceita. No entanto, uma empresa precisa de todos os tipos de administrador. As qualidades necessárias a um encarregado de fabricação são opostas às exigidas de um diretor de produção. Muito pouca gente discutiria o fato de que um diretor-geral precisa ser um bom juiz, saber tomar decisões e possuir habilidade de conquistar o respeito dos outros. Mas basta que se examinem os administradores bem-sucedidos em qualquer empresa para ver como suas qualificações pessoais variam enormemente numa lista ideal de virtudes executivas¹⁴.

Em função deste questionamento, Robert L. Katz, num artigo na *Harvard Business Review*¹⁵, sintetizou as habilidades necessárias ao administrador. Ele pressupôs que o administrador seria alguém que: (a) dirige as atividades de outras pessoas e (b) assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços. Segundo essa definição, uma administração bem-sucedida parece apoiar-se em três habilitações básicas, que chamaremos de técnica, humana e conceitual. Apesar de tais aptidões estarem interligadas, vale a pena examinar e desenvolver cada uma delas em separado.

14. STRYKER, Perrin. The growing pains of executive development. In: *Advanced Management*, ago. 1954. Apud KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1955 e set./out. 1974.

15. KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. In: *Harvard Business Review*. p. 33 e ss., p. 90 e ss.

Habilidade técnica: compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica.

1.2.2 A habilidade técnica

Habilidade técnica é a compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica. Esta é a habilidade típica de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, como um marceneiro, torneiro, advogado ou contador. Quando iniciamos nossa carreira numa organização, quase sempre utilizamos em maior proporção a habilidade técnica. A habilidade técnica é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional.

Habilidade humana: capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos.

1.2.3 A habilidade humana

Habilidade humana é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. A habilidade humana refere-se às *aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas*. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo. Ela inclui a capacidade de se colocar no ponto de vista do outro, para compreendê-lo na sua plenitude. Alguns autores chamam esta habilidade de habilidade gerencial, mas o nome habilidade humana, cunhado por Robert L. Katz, parece mais sugestivo.

Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade que se possa imaginar.

John D. Rockefeller

Uma das principais características de um bom administrador é sua habilidade em lidar com gente, pois os resultados obtidos são fruto do trabalho e dos esforços das pessoas que ele coordena e supervisiona. Por isso, ele precisa ter, antes de tudo, muita habilidade para saber lidar com essas pessoas. Esse ponto é tão importante que voltaremos a ele em diversas ocasiões. Nas Partes 5 e 6, esse tema será abordado em profundidade¹⁶.

1.2.4 A habilidade conceitual (visão sistêmica)

Habilidade conceitual ou visão sistêmica: habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado.

Habilidade conceitual ou visão sistêmica significa a habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado. A habilidade conceitual implica a capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, *perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais*. Requer ainda a capacidade de visualizar a organização dentro do seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas e sociais que atuam sobre ela. Implica não só reconhecer essas relações, mas também saber destacar os elementos significativos em cada situação e *identificar, do ponto de vista da organização, a alternativa mais adequada para ação ou decisão*, considerando todos esses aspectos.

Como parte das habilidades conceituais, o administrador tem que saber conviver, compreender e lidar com *situações complexas e ambíguas*. Isso requer maturidade, experiência e capacidade para analisar pessoas e situações.

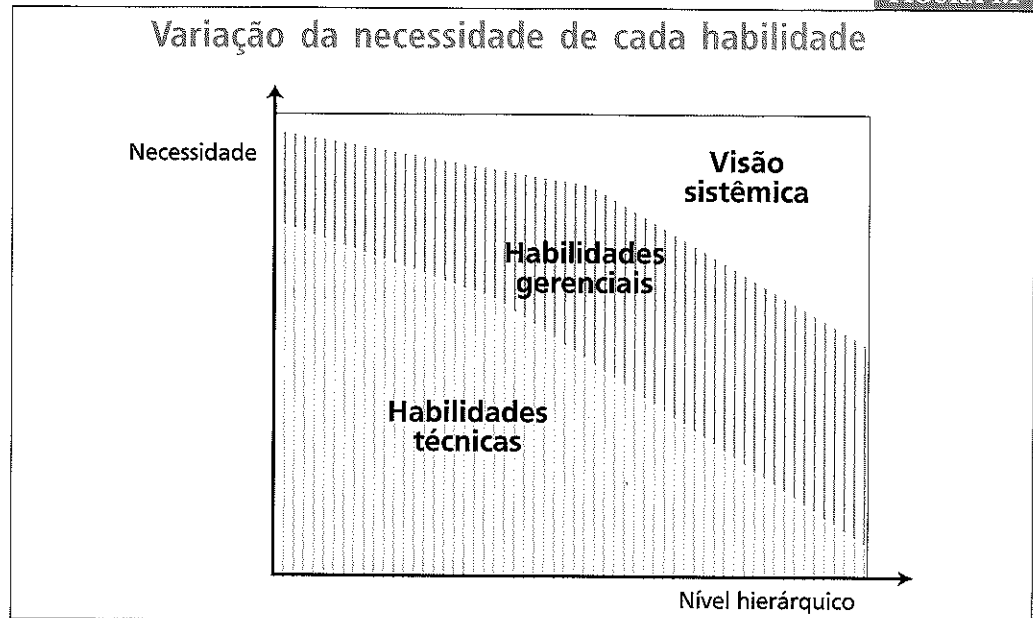
1.2.5 A necessidade de cada habilidade em função do nível hierárquico

É fácil ver que, à medida que as pessoas sobem na hierarquia da organização, a proporção da necessidade de cada uma dessas habilidades muda. Uma grande habilidade técnica é vital no início da carreira, nos níveis menos graduados da organização. Dependendo do caso, esse tipo de habilidade pode continuar sendo o mais importante, como

16. A habilidade humana é extensamente analisada no livro *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman.

ocorre com um consultor jurídico ou um analista econômico. No entanto, na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos níveis superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como visão holística.

FIGURA 1.1



O gráfico da Figura 1.1 é, portanto, uma aproximação qualitativa, ilustrando o que ocorre, em média, em termos de *proporção* das necessidades de cada uma dessas habilidades em função do nível hierárquico. Cada empresa, ou mesmo cada pessoa, tem um gráfico diferente, que segue, porém, mais ou menos, esse padrão médio.

Outra consideração importante é que o gráfico indica uma proporção relativa das habilidades. Portanto, em termos absolutos, é possível que *as necessidades de todas as habilidades aumentem à medida que se sobe hierarquicamente na organização*.

Poderíamos ampliar o número das habilidades adicionando outras. No entanto, qualquer nova habilidade poderia, em princípio, ser considerada como incluída em uma ou duas das três anteriores. Alguns autores acrescentam as *habilidades diagnósticas* e as *habilidades políticas* entre as que se requerem do administrador. No entanto, podemos dizer que, se visualizarmos as habilidades conceituais em sua amplitude, elas incluem as habilidades diagnósticas. As habilidades políticas derivam das humanas e conceituais. Ambas são indispensáveis às habilidades políticas, cuja essência é a habilidade de saber adquirir o poder necessário para atingir os objetivos¹⁷. Não podemos, porém, dizer que todos os administradores tenham que ter o gosto pelo poder e necessidade dele. Livingstone diz, em controvertido artigo, que o que mais importa para o bom administrador é possuir três qualidades¹⁸:

1. forte desejo para influenciar o desempenho dos outros e uma genuína satisfação para fazê-lo. Ninguém consegue aprender bem isso a menos que queira assumir a responsabilidade pela produtividade e o resultado de terceiros;
2. a necessidade de poder. Como administradores estão permanentemente influenciando outros, é óbvio que eles devem ser caracterizados como tendo grande neces-

17. DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. p. 10.

18. LIVINGSTONE, J. Sterling. Myth of the well educated manager. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1971.

sidade de poder e que estudando a motivação proporcionada pelo poder seja possível aprender algo sobre a forma como os bons administradores atuam;

3. a capacidade para a empatia. Não bastaria a empatia no plano estritamente intelectual. É preciso ser capaz de sentir ou identificar sentimentos emocionais não verbalizados, que influenciam fortemente o comportamento. É preciso compreender esses sentimentos nas outras pessoas na sua plenitude. É essa empatia que permite aprender com a própria experiência e lidar com reações emocionais, ambos fundamentais para obter a cooperação voluntária das outras pessoas e, a partir daí, obter resultados.

No entanto, esse ponto de vista não conseguiu o consenso dos estudiosos de administração, que admitiram a possibilidade de bons administradores não desejarem necessariamente o poder, principalmente nas pequenas e médias organizações, nos níveis médios e inferiores da administração e em posições de assessoria.

Na Prática

Conselhos de Fayol aos futuros engenheiros

(Extratos de discurso de Fayol pronunciado em 1900)

Estais contentes, ao pensar que enfim podereis ser úteis, e tendes o legítimo desejo de conquistar uma honrosa situação, em troca da prestação de vossos serviços.

As qualidades que tereis que empregar não são exatamente aquelas que permitem atingir os primeiros postos da escola. Assim, a saúde, a arte de lidar com os homens, as maneiras, que não fazem parte dos exames, têm certa influência no sucesso do engenheiro. As circunstâncias são também diversas; não é pois de surpreender o fato dos primeiros e mesmo os superiores não serem sempre os que triunfam.

Não estais preparados para a direção de uma empresa, mesmo pequena. A Escola não vos deu nem as noções administrativas, nem as noções comerciais, nem mesmo as de contabilidade necessárias a um chefe de empresa. Mesmo que vos fossem dadas, faltar-vos-ia, ainda, o que se chama *prática, experiência*, e que não se adquire senão no convívio dos homens e das coisas.

Vosso futuro dependerá muito de vossa capacidade técnica, mas dependerá mais ainda de vossa capacidade administrativa. O engenheiro realiza poucas coisas sem a intervenção dos outros, mesmo em seus primeiros passos. *Saber lidar com os homens é para ele uma necessidade imediata...*

Vosso tempo nunca será completamente absorvido pelos vossos trabalhos profissionais, mas não negligencieis vossa instrução geral. Os chefes que vos inspiram maior estima e admiração não cessam, vós o vereis, de instruir-se num esforço constante.

Convençei-vos de que há muito a aprender em torno de vós. O interesse pelas coisas é que faz as coisas interessantes. Tomai nota dos fatos à medida que eles se apresentam ao vosso espírito; se os classificardes com método não tardareis em verificar que fizestes um trabalho útil.

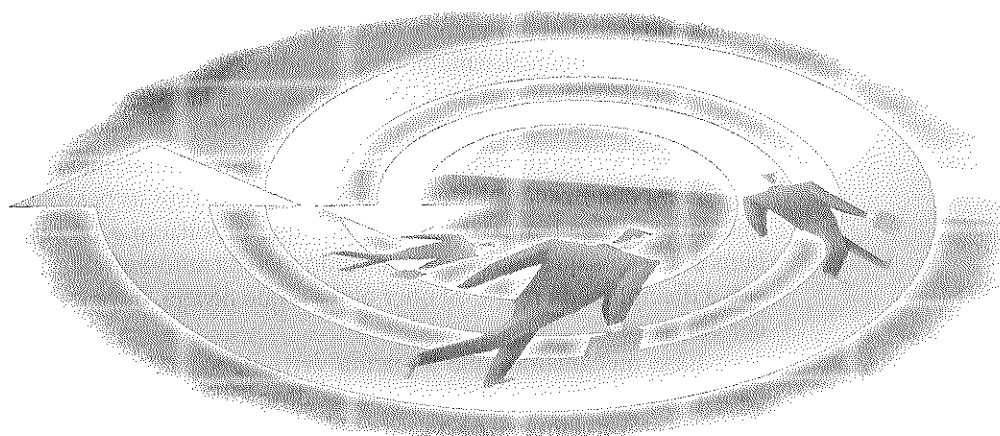
Não há dúvida, se gostardes de vosso ofício, de que encontrareis logo problemas que vos seduzirão e em que vos procurareis aprofundar. Consagrai-lhes vossas horas vagas; investigai o que fazem os outros nos mesmos casos; vede se não deixaram algum problema por resolver.

O saber não é decorrência exclusiva do cumprimento das tarefas quotidianas: instruí-vos pelos livros, pelas revistas, pelo esforço pessoal, pois de outro modo só colhereis decepções...

Tende iniciativa, tende mesmo audácia. O temor das responsabilidades é um índice de fraqueza... Pertenceis à elite intelectual; não deveis, portanto, desinteressar-vos de vosso tempo; deveis estar ao corrente das idéias gerais que agitam a sociedade moderna em todos os domínios.

AS ORGANIZAÇÕES

2



2.1 O papel das organizações

São as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes da sociedade atual. Em geral, as pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas e trabalham em uma organização. Tiram grande parte da sua satisfação material, social e cultural de organizações. O caminho para a compreensão do homem moderno e da sociedade em que vive conduz, portanto, ao estudo das organizações complexas¹.

2.1.1 Tudo acontece por meio de organizações

As organizações obtêm, em média, desempenho tão superior aos indivíduos, que, na maioria dos casos, fica difícil a uma pessoa competir sozinha com aquilo que está sendo executado por uma organização.

Organização: grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns.

Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações não-governamentais, associações de classes profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairro, entre outros. Quase tudo, portanto, é feito por meio das organizações. Por que isso acontece? Por que existem organizações e qual a sua origem? Quando o homem começou a constituir organizações? Desde tempos pré-históricos existem organizações e podemos mesmo dizer que existem organizações em outras espécies animais.

2.1.2 A origem das organizações

Por que preferimos fazer as coisas acontecerem por meio de organizações? A resposta é simples: as organizações permitem-nos alcançar padrões mais elevados e uma qualidade de vida melhor. De que forma? Um *padrão de vida elevado* requer alto padrão de consumo. Claro que nos referimos a um alto padrão de consumo *per capita*. Não adianta aumentarmos o consumo e, ao mesmo tempo, dividirmos esse consumo global por um número maior de pessoas. Isso nos obriga a ter um alto nível de produção *per capita*, pois é impossível consumir sem produzir. Se desejarmos um alto nível de produção *per capita*, teremos de ter obrigatoriamente alta produtividade, a qual só se consegue por meio da

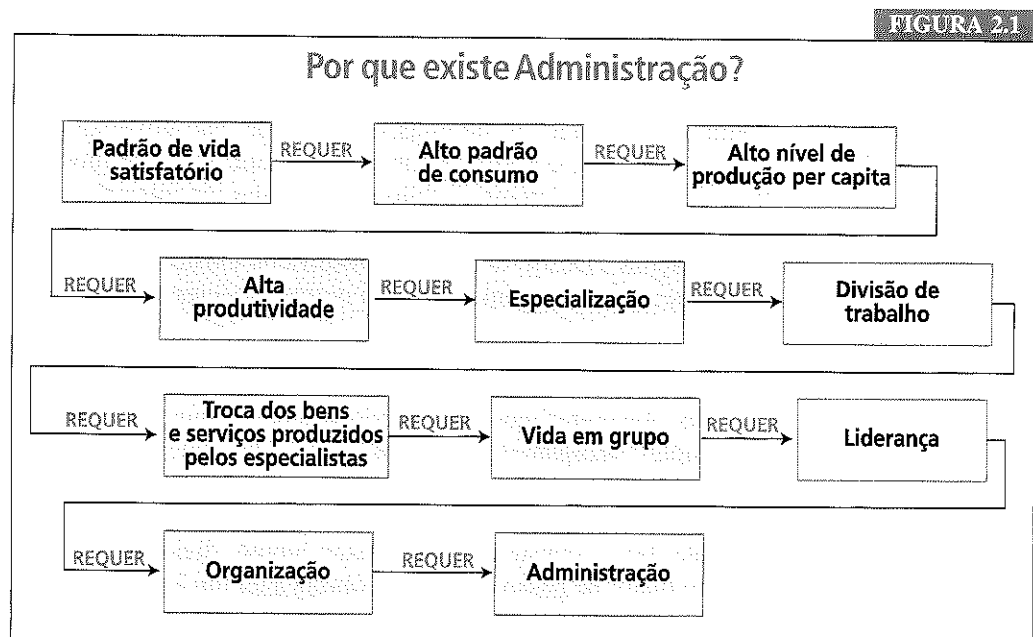
1. ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. p. 13.

especialização. É impossível obter alta produtividade sem especialização. A especialização, por sua vez, requer divisão do trabalho. *Especialização e divisão do trabalho* são dois conceitos intimamente relacionados, existindo mesmo em outras espécies. Foi a partir da divisão do trabalho em grande escala que a espécie humana teve condições de ampliar a produção e a poupança, e melhorar as condições de consumo das futuras gerações. Existindo divisão de trabalho, é fácil concluir que será indispensável a troca dos bens e serviços produzidos pelos especialistas, pois o consumidor não consome o que produziu, mas um bem ou serviço produzido por outrem, presumivelmente mais habilitado.

A especialização aumenta a produtividade, pois as pessoas podem se concentrar no que sabem fazer bem e trocar os bens que produzem e os serviços que prestam pelos bens e serviços que consomem, abrindo mão da auto-suficiência. O indivíduo vive agora sob a disciplina da regra: se quer obter o que deseja, deve encontrar, então, o que oferecer em troca².

Esse mecanismo, que aumenta vertiginosamente a produção, exige um mercado para a troca dos bens e serviços produzidos pelos especialistas, o que, por sua vez, requer vida em grupo. Uma vez estabelecido que as pessoas devem viver em grupo para poderem usufruir altos padrões de consumo, fica claro que é necessário existir uma liderança, pois os interesses, objetivos, necessidades e prioridades do grupo como um todo não coincidirão, a cada momento, com os interesses, objetivos, necessidades e prioridades de cada uma das pessoas que constituem esse grupo. Além disso, os objetivos, direitos e interesses de uma pessoa podem colidir com os de outra pessoa desse mesmo grupo ou de outro. Nesse conflito, aparece a necessidade de se instituir um processo para compor as diferenças existentes e de um líder para tomar as decisões em nome do grupo.

A partir de certo grau de complexidade, o modelo de convivência da família e da tribo — baseado em vínculos afetivos, divisão do trabalho e predomínio da tradição sobre a escolha racional — não é capaz de garantir a estabilidade da ordem social. A crença na necessidade de um poder soberano, reconhecido e capaz de garantir o respeito às normas de conduta, torna a vida comunitária estável. E, por maior que seja sua força coercitiva, nenhuma lei ou poder soberano consegue sustentar-se se não existe uma aceitação difusa ou, pelo menos, a indiferença e um sentimento popular que o legitimem³. A Figura 2.1 mostra o fluxograma que representa o processo acima descrito.



2. FONSECA, Eduardo Giannetti da. *Vícios privados, benefícios públicos?: A ética na riqueza das nações*. p. 112.

3. *Ibid.*, p. 85-87.

Aprofundando-se

Um estudo detalhado a esse respeito sob o enfoque econômico pode ser encontrado no livro: *O homem e a economia*, de Robert A. Mundell⁴. Um estudo sob o enfoque psicológico está no livro *Psicologia da organização*, de Edgar Schein⁵. Um texto muito esclarecedor sobre esse assunto está no livro *Vícios privados, benefícios públicos?*, de Eduardo Giannetti da Fonseca.

Utilidade marginal decrescente: quanto mais se possui de um bem, tanto menos útil será uma unidade adicional desse bem.

É importante tecer algumas considerações sobre a exposição acima. Quando nos referimos a alto padrão de consumo, não o estamos limitando a bens materiais, mas abrangemos qualquer tipo de consumo que possa ser imaginado: artístico, cultural e educacional, o que inclui, por exemplo, o lazer, como jogos e turismo. Outra qualificação importante é sobre o fato de que uma produção maior *per capita* leve a uma qualidade de vida melhor. Claro que nem sempre isso ocorre, mas convém introduzir o conceito econômico de utilidade marginal decrescente: quanto mais se possui de um bem, tanto menos útil será uma unidade adicional desse bem.

Com base nesse princípio, se não houvesse nenhuma divisão de trabalho nem de troca de bens e serviços produzidos, os bens e serviços disponíveis para consumo seriam muito escassos, a utilidade dos poucos que existissem seria enorme e o padrão de vida insuportável para o homem moderno, acostumado a um conforto e bem-estar incompatíveis com a vida em total isolamento.

Finalmente, se a cooperação for estritamente voluntária, ambas as partes envolvidas na troca de bens e serviços devem auferir benefícios, ou seja, só há troca se ambas saem ganhando⁶. Essas trocas, exercidas desde tempos pré-históricos, constituem o embrião do que chamamos *mercado*, que significa a existência de um grupo de compradores e de vendedores que têm contatos suficientemente próximos para que suas trocas afetem as condições de compra e venda dos demais. Existe mercado quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços, ou trocar bens e serviços por outros, estão em contato com vendedores desses bens e serviços desejados pelos compradores. Por maior que seja o grau de complexidade das escolhas e trocas que fazemos no nosso dia-a-dia, a lógica subjacente será sempre a mesma. Numa troca voluntária, troca-se 9 por 10 e não 10 por 9, ou seja, as duas partes recebem algo a que dão mais valor, renunciando àquilo que é menos importante e aumentando sua satisfação, num "jogo de soma positiva"⁷.

Da mesma forma que formigas e abelhas, não somos capazes de viver fora de uma sociedade comunitária. Somos tão dependentes da especialização, que ninguém mais é capaz de se alimentar, vestir ou conseguir abrigo inteiramente por seus próprios esforços. Longe de lamentarmos a divisão do trabalho, devemos celebrá-la como uma causa da cooperação na sociedade⁸.

2.1.3 A organização mais simples possível

A partir do momento em que os membros de um grupo aceitam uma liderança, está caracterizada a existência de uma organização, em que as pessoas aceitam a ascendência de um líder para julgar ou compor as diferenças entre os membros de um mesmo grupo

4. MUNDELL, Robert A. *O homem e a economia*. p. 11-35.

5. SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. p. 17-21.

6. FRIEDMAN, Milton & Rose. *Free to choose*. New York: Avon Books, 1979. Introdução, p. 15.

7. STEWART JR., Donald. *A lógica da vida*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1999. p. 8.

8. RIDLEY, Matt. On the origins of niceness. In: *TIME Special issue: The New Age of Discovery*, jan. 1998. p. 60.

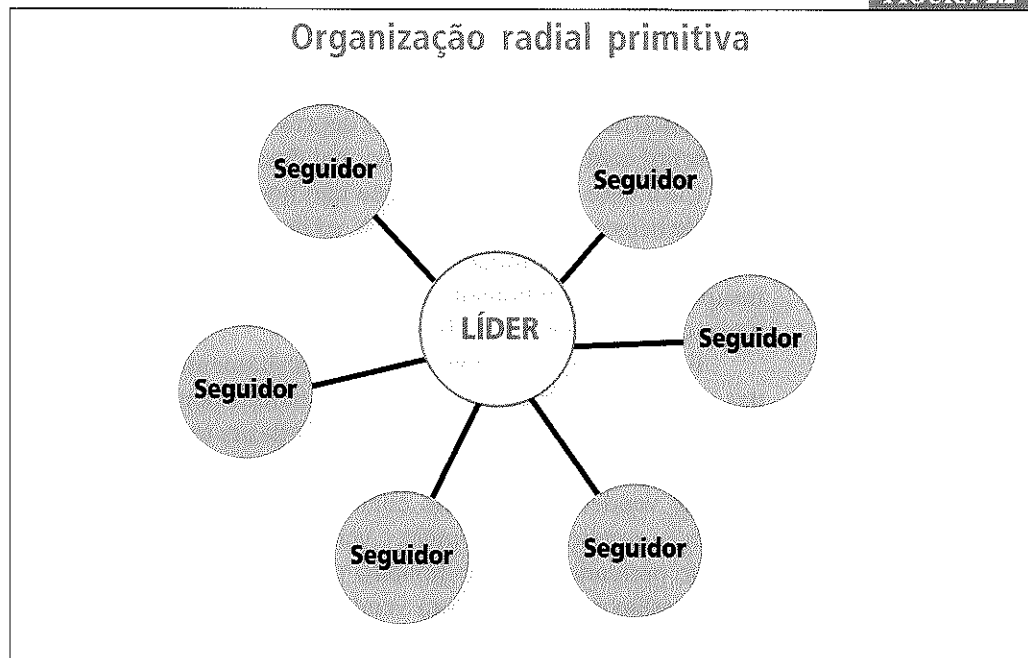
Qualquer governo é melhor que a ausência de governo. O despotismo, por pior que seja, é preferível ao mal maior da anarquia, da violência civil generalizada e do medo permanente da morte violenta.

T. Hobbes⁹

e todos, por assim dizer, obedecem a esse líder. Essa organização se caracteriza, portanto, pela existência de um líder; os demais membros do grupo “se reportam”, ou seguem esse líder. Trata-se da forma mais simples de organização que pode existir. Ela pode ser encontrada nas tribos mais primitivas da pré-história e mesmo em outras espécies animais. Uma vez formada a organização, ela adquire vida própria e tem que ser administrada.

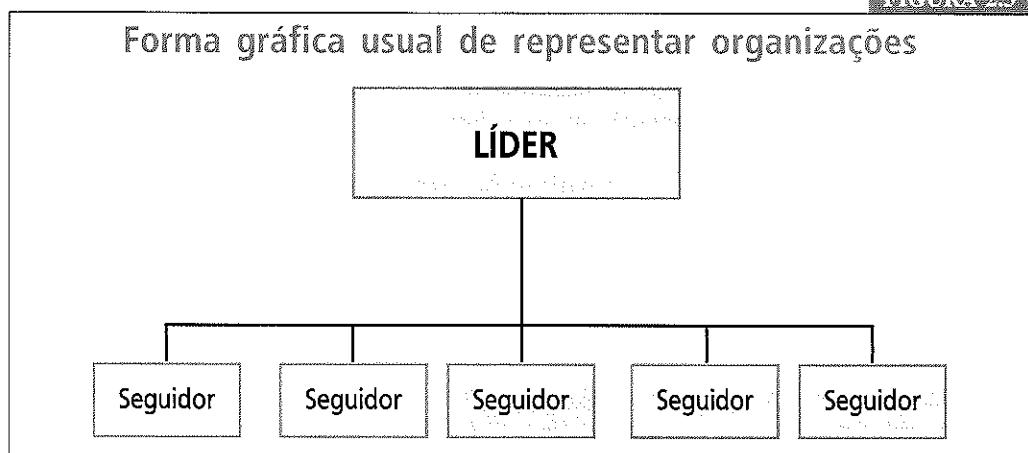
A forma mais primitiva de organização é, às vezes, chamada de **organização radial**, pela possibilidade que temos de representá-la dessa forma, conforme mostrado na Figura 2.2.

FIGURA 2.2



A forma acima não é a mais usada para representar uma organização. Entretanto, o resultado prático será idêntico, se fizermos a representação da forma usual, que exprima a mesma organização simples, conforme se mostra na Figura 2.3.

FIGURA 2.3



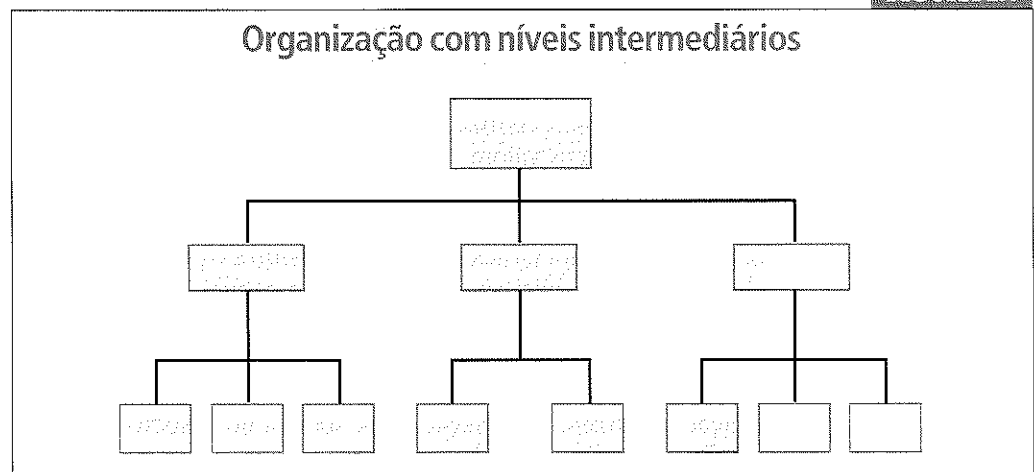
Na Prática

O oposto da vida em grupo, sem nenhum tipo de especialização ou divisão de trabalho e sem um mercado de trocas, em que uma única pessoa produz tudo aquilo que consome, foi estereotipado no romance *Robinson Crusoe*, de Daniel Defoe, baseado num fato real, narrando o drama de um naufrago. Esse romance tornou-se famoso por imaginar uma situação totalmente contrária às condições normais que assumiu a sociedade humana desde os tempos mais primitivos, ainda que tenha sido o herói desse romance forçado a essa situação indesejada, por ter naufragado numa ilha deserta e sem possibilidade de contato com outras pessoas. O padrão de vida de Robinson Crusoe, apesar de sua grande engenhosidade e habilidade, era muito baixo, justamente pela inexistência dos mecanismos acima descritos.

2.1.4 Níveis intermediários de liderança

Já existiam nos povos primitivos organizações um pouco mais complexas do que essa. Temos no *Êxodo*, por exemplo, uma prova documental da existência de uma organização com níveis intermediários¹⁰, apesar de já se haver utilizado outras vezes o nível intermediário entre o líder e seus seguidores, como no caso da construção das pirâmides egípcias que, mobilizando milhares de pessoas, exigiam uma organização mais sofisticada do que a radial. Essa nova organização pode ser representada como mostrado na Figura 2.4.

FIGURA 2.4



10. Existe no *Êxodo*, Capítulo 18, versículos 13-27, transcritos a seguir, uma prova documental de que o nível intermediário entre o líder e seus seguidores já existia há, pelo menos, quatro mil anos. "Ao outro dia assentou-se Moisés para dar audiência ao povo, que se apresentava diante dele, desde pela manhã até a tarde. E seu sogro, tendo visto tudo o que ele fazia ao povo, disse-lhe: Que é isto que tu fazes ao povo? Por que estás tu assentado, e todo o povo esperando desde pela manhã até a tarde? Moisés lhe respondeu: É que o povo vem a mim para ouvir pronunciar a sentença de Deus. E quando entre eles sucede haver alguma diferença, vêm ter comigo, para que lhes mostre os preceitos da lei de Deus. Não fazes bem, disse Jetro. Estás te fatigando sem propósito, tu e este povo, que vive contigo. Este trabalho é sobre as tuas forças, e tu só não o poderás aturar. Mas ouve o que te vou dizer e o conselho que te vou dar e será Deus contigo: presta-te ao povo naquelas coisas que dizem respeito a Deus, para expores ao senhor os requerimentos do povo; para lhe ensinares as cerimônias e o modo com que devem honrar a Deus; o caminho no qual devem andar; e as obras que devem fazer. Mas escolhe dentre os do povo uns tantos homens poderosos que temam a Deus, que sejam amigos da verdade e inimigos da avareza; e constitui do número destes homens uns chefes de mil, outros chefes de cento, outros de cinquenta, outros de dez: cuja ocupação seja fazer justiça ao povo em todo o tempo; mas que reservem ao teu conhecimento os negócios de maior suposição e julguem somente os mais pequenos. Desta sorte, o peso que te oprime virá a ser mais leve, sendo repartido entre outros. Se fizeres isto, que te digo, cumprirás com o mandamento de Deus; poderás ser capaz de executar as suas ordens; e todo este povo voltará em paz para a sua casa. Moisés, tendo ouvido isto, fez tudo o que seu sogro lhe sugerira. E tendo escolhido dentre o povo de Israel homens de valor, constituiu-os príncipes do povo, para uns governarem mil, outros cem, outros cinquenta, outros dez. Estes faziam justiça ao povo, em todo o tempo: mas davam conta a Moisés de todos os negócios mais difíceis, sentenciando eles somente os mais fáceis. Depois deixou Moisés retirar-se seu sogro, o qual, partindo, se recolheu para a sua terra."

Uma vez criada uma estrutura organizacional com três níveis hierárquicos, podemos extrapolar o número de níveis, teoricamente, *ad infinitum*. Na prática, existem limitações em relação ao número de níveis, mas o conceito de níveis intermediários vale para qualquer número.

2.1.5 A complexidade de organizações modernas

É fácil perceber que as organizações mostradas são extremamente simples. Além disso, vimos que a humanidade já convive com diversas formas de organização há milhares de anos. No entanto, cada vez que se estuda uma instituição há dúvidas sobre a melhor forma de organizá-la e sempre é possível encontrar várias alternativas aceitáveis. A administração dessas organizações envolve quase sempre muitas controvérsias. Por que isso ocorre? A principal razão é que as organizações modernas são infinitamente mais complexas do que os modelos simples que mostramos. O número de variáveis envolvidas na organização e administração de uma grande empresa, universidade, ou qualquer outra grande instituição é enorme, ao contrário do que ocorria nas organizações primitivas. Outra razão é a subjetividade de muitas variáveis; a administração não é uma ciência, e muito menos uma ciência exata. O julgamento humano varia de uma pessoa para outra. O porte e a complexidade das organizações também aumentaram muito. Finalmente, embora muita coisa já se soubesse nos séculos anteriores sobre administração, esses conhecimentos se encontravam disseminados em várias áreas das ciências sociais. A sistematização dos conhecimentos relativos à administração é bastante recente, pois data do fim do século XIX. Embora desde 4000 a.C. os egípcios já tivessem vislumbrado a necessidade de planejar, organizar e controlar e algumas contribuições esparsas tenham sido obtidas ao longo desses 60 séculos¹¹, a primeira teoria abrangente da administração, de autoria de Henri Fayol, só foi publicada em 1916.

É interessante notar que no confronto de duas civilizações, como ocorreu muitas vezes na História, a civilização resultante, embora contendo valores e princípios de ambas, tende a priorizar os valores, princípios e costumes da que possui maior divisão de trabalho e organizações mais complexas, mesmo que do ponto de vista bélico tenha sido dominada.

A exposição acima permite explicar agora por que tudo acontece por meio das organizações. Para Drucker, o *conhecimento* é o principal recurso, pois os recursos tradicionais, como matéria-prima, trabalho e capital, podem ser obtidos de forma relativamente fácil, desde que haja conhecimento especializado. Entretanto, o conhecimento especializado sozinho não produz nada: ele precisa ser integrado a uma atividade produtiva, motivo pelo qual as organizações são tão importantes hoje em dia¹². Isso explica a citação que fizemos na Seção 1.1.4 sobre a nova sociedade do conhecimento e a necessidade de um aprendizado contínuo.

2.2 Organizar e organização

2.2.1 O processo de organizar e o resultado do processo

Organização é a arte de empregar todos os recursos disponíveis a fim de alcançar um determinado objetivo.

Henry Dutton

A organização pode ser entendida como o processo de organizar, isto é, como a atividade organizadora. Nesta acepção, já dizia Henry Dutton, no início do século passado, que organização é a arte de empregar com eficiência todos os recursos disponíveis, a fim de alcançar um determinado objetivo. Nesse sentido, organizar é uma das responsabilidades do administrador. Sua definição é extremamente abrangente e genérica: a

11. KARLÓF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. p. 40-46.

12. DRUCKER, Peter F. *Managing in a time of great change*. p. 76.

Organização é a forma que assume toda associação humana para atingir um objetivo comum.

James D. Mooney

Uma organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

Edgar Schein

organização consiste em identificar o trabalho a ser executado e distribuí-lo pelos que devem fazê-lo, de forma que os recursos sejam bem empregados.

A organização pode ser também entendida como o produto resultante desse processo de organizar, como a forma que assume toda associação humana para atingir um objetivo comum¹³. Para englobar os dois conceitos, mas situando-se mais próximo do segundo, Edgar Schein definiu a organização como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade¹⁴.

Assim, o sentido é muito próximo ao de instituição. A diferença entre ambos é que as instituições dificilmente poderiam ser informais, enquanto existem organizações formais e informais. O termo mais abrangente é, portanto, organização.

Organização formal e informal

As organizações podem ser formais ou informais. As organizações informais podem existir como entidades independentes. No entanto, essas organizações informais independentes não têm nenhum interesse prático para o estudo da administração. Portanto, quando falamos em organização informal estamos nos referindo às organizações informais existentes dentro das organizações formais. A maioria dos autores considera mesmo que as organizações informais independentes não têm as características necessárias para serem consideradas como organizações.

Uma característica importante da organização, que a distingue de outros tipos de sistemas sociais, é a prioridade para a consecução de uma meta específica¹⁵. Segundo esse critério, os grupos de amigos não são organizações nesse sentido técnico. Podemos dizer, portanto, que sem objetivo nenhuma organização teria razão de existir e, em consequência, *todas as organizações realizam objetivos*.

Para que exista uma organização formal é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações entre seus membros. A organização formal requer autoridade das pessoas que exercem o controle e estabelecem a forma de sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus membros.

Dentro das organizações formais, surgem sempre grupos espontâneos de pessoas que têm afinidades, ou interesses ou conhecimentos comuns. Essas relações pessoais funcionam como mecanismos fortíssimos de comunicação e podem afetar as decisões, favorecendo ou prejudicando a organização formal. As organizações informais tendem a fortalecer o poder dos seus membros, que obtêm informações por meio do grupo e podem usá-las em benefício próprio. Podem existir também trocas de benefícios recíprocos, geralmente em prejuízo da organização formal. Na organização informal, o prestígio de cada um não está diretamente vinculado à hierarquia, mas à aceitação que se consegue dos demais membros. Essas "redes" informais podem, porém, servir de exemplo em relação à facilidade de comunicação que existe no seu interior¹⁶. Podemos sintetizar que a organização informal se baseia na formação de grupos de interesses, que são grupos informais na organização que se juntam em razão de um interesse comum, em geral não relacionado aos interesses da organização.

13. MOONEY, James, Apud LODI, João Bosco, *História da administração*. p. 60.

14. SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. p. 19.

15. PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas, 1978. p. 44.

16. SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1965. p. 172-173; CHANLAT, Alain, BÉDARD, Renée. La gestion, une affaire de parole. In: CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'Organisation: les dimensions oubliées*. Les presses de l'Université Laval. Québec: Éditions Eska, 1990. p. 95; e MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. p. 179.

Em função do que vimos, concluímos que para que exista organização formal é preciso: objetivo; divisão de trabalho; fonte de autoridade (formal ou informal) e relações (entre as pessoas e grupos).

Postulados centrais da teoria da organização

Simon, Smithburg e Thompson definem da seguinte forma os postulados centrais da teoria da organização:

1. Uma organização é um sistema de comportamentos sociais interligados de numerosas pessoas, que chamaremos participantes da organização.
2. Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos da organização, em troca dos quais contribui para ela.
3. Cada participante continuará sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem tão grandes ou maiores do que as contribuições que dele forem solicitadas.
4. As contribuições trazidas pelos diferentes grupos de participantes são a fonte da qual a organização retira os incentivos a eles oferecidos.
5. Portanto, a organização só continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos suficientemente grandes para motivar as contribuições¹⁷.

Cumpramos lembrar que as organizações podem romper-se e desaparecer a qualquer momento, pois são sistemas imperfeitos, inventados e operados por pessoas, mas podem durar séculos, sobrevivendo aos seus fundadores.

2.2.2 O sistema organizacional e seu ambiente externo

Organização, como produto resultante do processo de organizar, é denominada, dentro do enfoque da teoria dos sistemas, sistema organizacional, que estudaremos na Parte 7. Introduziremos, porém, aqui, alguns conceitos.

Sistema organizacional:

sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Macroambiente:

amplo sistema que envolve as organizações, abrangendo os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais.

O sistema organizacional corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Tudo o que exemplificamos como organização: empresas, universidades e escolas, entre outros, são sistemas organizacionais, pois satisfazem a essa definição.

Um ponto importante dessa definição é o *ambiente externo*. Nenhuma organização está isolada, mas *inserida num ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age*. Ao elaborar seus planos a empresa os faz considerando o ambiente em que está inserida e, em muitos casos, procurando atuar sobre esse ambiente de modo a modificá-lo a seu favor. *Isso faz com que as organizações sejam caracterizadas como sistemas abertos*. Um sistema fechado tem poucas entradas e saídas para o ambiente externo. Praticamente todas as organizações têm muitas entradas e saídas para o ambiente externo. Teoricamente, definimos como sistema fechado um sistema isolado, que não interage com o ambiente no qual está inserido.

O ambiente que circunda o sistema organizacional, e no qual ele vive, pode ser mais bem compreendido se o dividirmos no ambiente geral, ou macroambiente, que influencia todos os sistemas nele existentes, e o ambiente operacional, ou microambiente, que atua mais diretamente sobre o sistema organizacional.

O *macroambiente* é um amplo sistema que envolve as organizações, abrangendo os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais. Ele interage permanentemente com a organização e esta procura influenciá-lo, mas sua capacidade para isso é relativamente limitada.

17. MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. p. 123.

QUADRO 2.1

FATORES QUE COMPÕEM O MACROAMBIENTE

Científicos e tecnológicos: conhecimentos acumulados pela humanidade que influenciam na maneira de realizar as tarefas e operações.

Políticos: padrões de organização e funcionamento do Estado e da sociedade civil e dos seus mecanismos de interação e regulação (inclusive a opinião pública).

Econômicos: organização do sistema econômico; política econômica; produto nacional bruto e *per capita*; perfis de distribuição de riqueza; taxas inflacionárias e níveis de emprego, entre outros.

Institucionais: contextos de normas legais que regulamentam comportamentos individuais e coletivos.

Sociais: tradições culturais, valores, ideologias, pressões sociais e mitos, entre outros.

Demográficos: crescimento demográfico, densidade demográfica, distribuição espacial, composição etária e étnica, entre outros.

Ecológicos: meio ambiente físico e natural que circunda o sistema organizacional.

Atuando diretamente sobre o sistema organizacional está o ambiente operacional, também chamado de ambiente tarefa ou de microambiente, que é parte do ambiente geral, e contém fatores que interagem forte e permanentemente com o sistema organizacional.

Microambiente: sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente.

O microambiente corresponde a sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente. Abrange os fornecedores de insumos, os clientes, os competidores e os órgãos governamentais ou regulamentadores. O microambiente influencia permanentemente a empresa e esta também procura influenciá-lo, tendo, quase sempre, alguma capacidade para isso.

QUADRO 2.2

FATORES QUE COMPÕEM O MICROAMBIENTE

Consumidores: usuários dos produtos e serviços da organização.

Fornecedores: supridores de recursos: capital, mão-de-obra, materiais, equipamentos, serviços e informações, entre outros.

Concorrentes: produzem bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando aos mesmos consumidores ou usuários; competem pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores.

Regulamentadores: entidades que impõem controles, limites e restrições à ação da organização: governo, meios de comunicação de massa, sindicatos, associações empresariais e de classe e organizações não governamentais, por exemplo.

A interação do sistema organizacional com o ambiente no qual ele atua cria, nesse sistema, subsistemas específicos, que interagem, cada um deles, com setores específicos do ambiente geral e, especialmente, do ambiente operacional. Assim, surge o conceito de diferenciação no sistema organizacional.

O conceito de diferenciação

Do ambiente geral, no qual atua o sistema organizacional, emergem ambientes específicos; a cada um corresponderá um subsistema da organização.

TABELA 2.1

Setor ambiental relevante e subsistema

Setor ambiental relevante	Subsistema
Cientes e concorrentes	Vendas e marketing
Fornecedores de insumos	Compras
Fornecedores de tecnologia e equipamentos	Produção e qualidade
Instituições financeiras	Finanças e contabilidade
Mercado de trabalho	Recursos humanos
Imprensa e comunidade	Comunicação social
Ciência e tecnologia	Pesquisa
Entidades regulamentadoras	Jurídico e lobbies

O sistema organizacional cria, por meio dos seus subsistemas, elos com outras organizações presentes no ambiente em que atua.

QUADRO 2.3

ELOS INTERORGANIZACIONAIS

Elos capacitadores: elos com organizações que alocam os recursos necessários ao funcionamento da instituição.

Elos normativos: elos com organizações que traçam diretrizes e normas que irão afetar o sistema organizacional.

Elos funcionais: elos com organizações fornecedoras de insumos e consumidoras de produtos ou serviços do sistema organizacional.

Elos competitivos: elos com organizações que têm objetivos similares, competindo pela mesma clientela.

Elos difusos: elos com organizações que podem criar antagonismo, resistência ou apoio ao sistema organizacional.

Podemos representar simplificadaamente o texto acima no gráfico da Figura 2.5.

FIGURA 2.5



Podemos concluir, pelo que vimos, que os administradores devem ser capazes de *adaptar sua organização ao ambiente no qual ela atua*. Os indivíduos ou grupos que agem sobre a organização e são por ela afetados são denominados *stakeholders*. Quando eles estão no ambiente externo (governo, mídia, sindicatos, fornecedores e clientes, entre outros) são denominados *stakeholders* externos. Os *stakeholders* internos são os empregados e os sócios. Outra forma de analisarmos as relações entre a organização e o seu ambiente é mostrada na Tabela 2.2¹⁸.

TABELA 2.2

Categoria	O que eles demandam da organização	O que a organização demanda deles
Clientes	Produtos de qualidade	Receita e respeito
Proprietários	Renda e estabilidade	Amplo apoio
Mídia	Notícias válidas	Boa imagem
Comunidade local	Empregos e taxas	Empregados e serviços
Órgãos governamentais	Respeito à legislação	Segurança e proteção contra competição desleal
O público	Segurança dos produtos e proteção ambiental	Respeito e apoio

2.3 O objetivo

2.3.1 Identificação do objetivo da organização

Ao iniciar o estudo de qualquer organização, o ponto de partida será sempre identificar e explicitar seu objetivo. Nem sempre é fácil a identificação precisa do objetivo. Às vezes, o objetivo real pode não ser exatamente aquele que é oficialmente definido. É preciso saber qual a razão de ser da organização, isto é, por que ela existe.

Alguns autores dizem que o objetivo final de uma empresa é sempre o lucro e tudo mais são meios para alcançar esse objetivo. Esta é uma forma simplista de colocar a questão. O lucro é absolutamente indispensável para que qualquer organização possa sobreviver, mas não se pode afirmar com precisão que todas as organizações existam tendo em vista só esse objetivo. A maioria das organizações tem como objetivo produzir um bem ou prestar um serviço à sociedade, embora para isso precisem ter lucro. Em consequência, podemos dizer que *as organizações servem à sociedade*. É possível comparar o lucro nas organizações com a saúde das pessoas. A saúde é absolutamente indispensável à sobrevivência; no entanto não vivemos para ter saúde. Uma empresa deficitária é uma empresa doente e, naquele momento, precisa priorizar a obtenção de resultados positivos, da mesma forma que uma pessoa doente precisa priorizar a cura do mal que a aflige. Uma vez curada a doença, emergem outras prioridades em função daquilo que a pessoa deseja da vida. As organizações têm, portanto, objetivos que precisam ser bem identificados e explicitados. O lucro pode ser, em determinados períodos, o objetivo principal de uma empresa, mas dificilmente o será sempre.

O verdadeiro objetivo da indústria não é o lucro: o empresário deve sempre se propor a produzir bens e serviços úteis... a negação dessa idéia é a especulação.

*Henry Ford*¹⁹

O lucro pode ser, em determinados períodos, o objetivo principal de uma empresa, mas dificilmente o será sempre.

18. JURAN, J. M. *Juran on planning for quality*. New York: The Free Press; Macmillan, 1988. p. 9.

19. Apud BOYER, Luc, BUREAU, Romain. *400 citations pour le manager*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997. p. 65.

Na Prática

Certa ocasião um consultor estudava uma fábrica de aviões bombardeiros. Tentando identificar o objetivo da empresa, perguntava a seus diretores: "qual é o seu negócio?". A resposta era sempre a mesma: "transporte", mas esse objetivo não se coadunava com as políticas e decisões da empresa. Após estudos das decisões e práticas empresariais, concluiu o objetivo verdadeiro: "destruição, este é o negócio".

Uma pessoa que não conseguiu selecionar um objetivo válido é presa fácil para a ansiedade, que é a base das doenças e desorganizações.

*Charles D. Flory*²⁰
In *Managers for Tomorrow*

2.3.2 A necessidade de um objetivo

Todas as organizações, da mesma forma que as pessoas, têm necessidade de objetivos claros e bem definidos para serem saudáveis.

Seguem-se algumas citações clássicas sobre objetivos.

O homem conduz o barco de margem a margem, mas se orienta de estrela a estrela.

Anônimo

Alice perguntou ao coelho: "Qual a estrada que devo seguir?". O coelho respondeu: "Depende de aonde você quer chegar". E Alice disse: "Mas eu não sei aonde eu quero ir". E o coelho respondeu: "Então, qualquer estrada serve".

Lewis Carroll
in *Alice no País das Maravilhas*

Não há vento favorável para quem não sabe aonde vai.

Sêneca

Nada é mais importante do que não seguirmos como carneiros o rebanho que passa diante de nós, indo não para onde deveríamos ir, mas para onde o rebanho vai.

Sêneca

O grande problema de nossa época é o grande número de placas de orientação e nenhum destino.

I. Kronen Berger

Fixar um objetivo é como identificar a Estrela Polar — você assenta a bússola nela e a usa para se conduzir pelo caminho que você quer utilizar.

Marshall E. Dimock

Disse o Grão-Duque: "Alguém com propósito confuso não consegue reagir diante do inimigo" (*III. 23 Meng*)²¹.

Sun Tzu

Na Prática

Certa ocasião, foi realizado um ciclo de palestras denominado: "A peça-chave". Foram convidados dez palestrantes, do mais alto gabarito, das mais diversas áreas de atividades, todos muito bem-sucedidos. Pediu-se a eles que contassem sua vida e o que tinham feito para conseguir tanto êxito nas suas respectivas áreas. Em função da história de cada um, procuraram-se traços comuns entre pessoas que atuavam em ramos tão distintos. Três pontos ficaram claros que existiam em todos eles: (1) estabeleceram um projeto de vida; (2) fizeram muito esforço, especialmente no início da vida; e (3) gostavam muito do que faziam.

É possível daí extrair preciosas lições: (1) a necessidade de se ter um *objetivo* e (2) de se esforçar muito para alcançá-lo e (3) a importância de se gostar do que se faz. O esforço para alcançar o objetivo é mais ameno quando se gosta da atividade.

20. FLORY, Charles D. *Managers for tomorrow*. New York: The New American Library, 1965. Prefácio, p. 14.

21. McNEILLY, Mark. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 5.

Não existem ilusões na vida. Só cresce de verdade quem trabalha muito²².

Paulo Ferraz, presidente do Banco Bozano Simonsen

Não é o empregador que paga os salários: é o cliente²⁴.

Henry Ford

Para que uma organização tenha integridade, ela precisa ter uma identidade, isto é, um senso de quem é e do que tem a fazer²³. Assim, toda empresa deve definir seus objetivos em relação a seus: (a) clientes atuais e potenciais; (b) acionistas (ou sócios); (c) empregados e prestadores de serviços (comunidade interna); (d) vizinhos e lideranças políticas locais e nacionais (comunidade externa).

Na maioria dos casos, estes objetivos se complementam e são compatíveis: se para atender às necessidades dos clientes a empresa melhora a qualidade dos produtos, ela tende a vendê-los melhor e tem mais facilidade em atingir seus objetivos em relação aos acionistas, empregados e comunidade externa. Existem, porém, casos específicos, em que ela tem que priorizar alguns objetivos, em detrimento de outros, especialmente em situações de curto prazo. Nesses casos, existe certo consenso no sentido de que ela deve procurar priorizar os clientes, pois sem eles não há empresa. Uma empresa só subsiste enquanto tiver condições de oferecer à sociedade produtos ou serviços com o nível de qualidade desejado pelos clientes e a um preço que estejam dispostos a pagar.

2.4 As atividades executadas na organização

2.4.1 A relação das atividades

Uma vez definido e explicitado o objetivo real da organização, devemos procurar identificar quais as atividades que aí são realizadas e, paralelamente, ir procurando verificar de que forma elas contribuem para alcançar os objetivos. O Quadro 2.4 traz algumas das relações de atividades, levantadas em uma empresa de fabricação mecânica, apenas a título exemplificativo, uma vez que é impossível uma enumeração completa válida para qualquer empresa.

QUADRO 2.4

RELAÇÃO DE ATIVIDADES

Materiais

- Compras de material de escritório.
- Compras de matéria-prima para a produção.
- Compras de equipamentos para a produção industrial.
- Planejamento e controle físico e financeiro dos estoques.
- Compras de material de limpeza.
- Armazenagem de matéria-prima.
- Armazenagem de produtos em processamento.
- Armazenagem de produtos acabados.
- Armazenagem do material de limpeza.

Transportes

- Transporte do pessoal.
- Transporte dos produtos acabados para os clientes.
- Transporte de matéria-prima para a unidade de produção.

22. FERRAZ, Paulo. Aprenda a escolher gente de talento com Paulo Ferraz, do Bozano. *Você S.A.*, ago. de 1998. p.19.

23. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1998. p. 43.

24. Apud BOYER, Luc, BUREAU, Romain. *400 citations pour le manager*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997. p. 65.

Contabilidade e Orçamento

Contabilidade geral.
Auditoria interna.
Contabilidade fiscal.
Orçamentação e custos de produtos já fabricados anteriormente.
Análise dos resultados contábeis.
Plano de contas e normas contábeis.
Planejamento e controle orçamentário.
Planejamento fiscal e tributário.
Demonstrativos financeiros e contábeis.
Estudo das margens de contribuição de cada produto e serviço.

Recursos Humanos

Recrutamento e seleção de pessoal.
Avaliação de pessoal (desempenho e potencial).
Treinamento.
Serviços médicos e ambulatoriais.
Segurança no trabalho (prevenção de acidentes).
Registro do pessoal.
Processamento da folha de pagamento.
Serviço social.
Estatísticas de pessoal.
Planejamento dos recursos humanos.
Negociações coletivas com sindicatos.
Administração de salários e benefícios.
Acompanhamento dos processos na Justiça do Trabalho.

Finanças

Aplicações financeiras.
Descontos de duplicatas de clientes.
Programação financeira.
Operações de financiamento bancário.
Relacionamento geral com bancos.
Seguros.
Controle de contas a pagar.
Operações de recebimentos e pagamentos.
Faturamento, crédito e cobrança.
Aprovação de créditos aos clientes.
Reconciliação bancária.
Estudo da situação econômica e financeira do país.

Organização, Sistemas e Métodos

Serviços de informática e processamento de dados.
Documentação de sistemas.
Manutenção de sistemas.
Implantação, manutenção e suporte aos usuários de redes locais.
Elaboração de normas de procedimentos.
Estudos para racionalização das rotinas.
Planejamento e gestão da informação e do conhecimento.
Sistemas de apoio à decisão.
Sistemas de informações gerenciais.

Serviços Administrativos

Serviços de portaria, recepção e vigilância.
Serviços de limpeza e conservação.
Restaurantes.
Segurança patrimonial.
Serviços jurídicos.
Mesa telefônica.
Reprodução de documentos (impressoras, mimeógrafo e xerox, por exemplo).
Manutenção de máquinas e equipamentos de escritório.
Serviços de arquivos e microfilmagem.

Engenharia do Produto

Arquivo técnico dos desenhos dos produtos.
Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
Projetos de novos produtos.
Controle de qualidade do produto acabado.
Controle de qualidade da matéria-prima.
Controle de qualidade ao longo do processo de fabricação.
Normalização e especificação dos produtos.
Avaliação de desempenho dos produtos.

Engenharia de Processo

Ferramentaria (fabricação de gabaritos, de dispositivos de fixação de peças e ferramentas, matrizes para prensas e acessórios para fabricação).
Especificação dos processos e tempos de produção.
Orçamentação de novos produtos.
Especificação das rotinas de fabricação.
Estudos de *layout*.

Engenharia de Fabricação

Operações de fabricação: usinagem.
Operações de fabricação: caldeiraria, serralheria e soldagem.
Operações de fabricação: forjaria e estamparia.
Operações de fabricação: marcenaria.
Operações de fabricação: pintura e acabamento.
Operações de fabricação: fundição.

Programação e Controle da Produção

Programação da produção de cada produto.
Controle da produção de cada produto.
Controle da produtividade dos meios de produção.
Expedição de produtos.
Coordenação da produção com as vendas.

Manutenção e Serviços Fabris

Manutenção preventiva e corretiva das instalações fabris.
Operação e manutenção das redes industriais de ar comprimido, energia elétrica, telefone e transmissão de informações, água, gás, esgotos, proteção contra incêndio, vapor e óleo para os cilindros hidráulicos de alta pressão.
Manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de produção.
Planejamento e normas de manutenção.
Ferramentaria.

Marketing e Vendas

Pesquisa do mercado, previsão e quantificação da demanda.
 Operações de vendas.
 Administração da equipe de vendas.
 Contatos e visitas a clientes atuais e potenciais.
 Análise da competição.
 Publicidade e divulgação.
 Promoções e descontos.
 Adaptação dos produtos às necessidades dos clientes.
 Estratégias de fixação de preços.
 Determinação do preço.
 Determinação dos canais de distribuição.
 Embalagens.
 Controle de cadastro de clientes e uso de mala-direta.
 Credenciamento, controle e descredenciamento de representantes.
 Exportações.
 Coordenação das vendas com a produção.

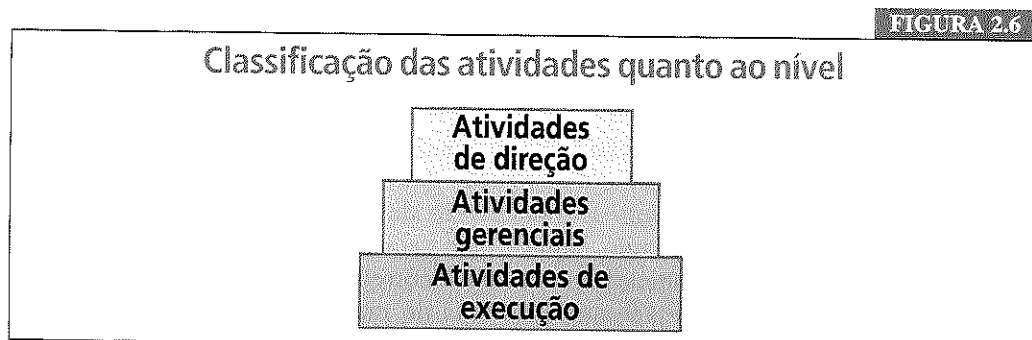
Direção Geral

Formulação e aprovação dos objetivos e das políticas da empresa.
 Aprovação do orçamento geral da empresa.
 Auditoria externa.
 Aprovação da estrutura organizacional do topo da empresa.
 Aprovação e demissão de empregados de nível gerencial para cima.
 Relação com autoridades públicas e organizações patronais.
 Controle dos resultados e aprovação dos demonstrativos financeiros.
 Aprovação de empréstimos e financiamentos acima de determinado valor.
 Aprovação de projetos de investimento acima de determinado valor.
 Aprovação de fusões, cisões e aquisições de outras empresas.

À medida que montamos a relação das atividades, vamos procurando grupá-las em conjuntos afins e homogêneos. Uma vez identificadas as atividades que são executadas, devemos procurar classificá-las, segundo vários critérios, para proporcionar subsídios para o estudo da contribuição dessas atividades para o objetivo final da organização. Devemos também procurar identificar lacunas, isto é, atividades que deveriam estar sendo executadas, mas não o são. Posteriormente, no processo de reorganização, iremos analisar a adequação da forma e das unidades que executam essas atividades.

2.4.2 Classificação das atividades quanto ao nível

Uma das formas de classificar as atividades é em relação ao nível em que são executadas. Geralmente, classificamos as atividades em três níveis: nível de direção, nível gerencial e nível de execução.



Cada um desses níveis principais pode ser subdividido em vários subníveis.

Atividades de direção: conjunto de esforços, no nível hierárquico mais alto da organização, visando a determinar os objetivos da organização e promover a sua realização por meio do acionamento de recursos humanos e materiais.

As atividades de direção

O nível de direção também é chamado nível institucional, em virtude da sua identificação com a instituição, pois está diretamente vinculado aos seus objetivos, à sua estratégia e às principais interações com o ambiente externo. Relacionamos, a seguir, as atividades normalmente executadas em nível de direção.

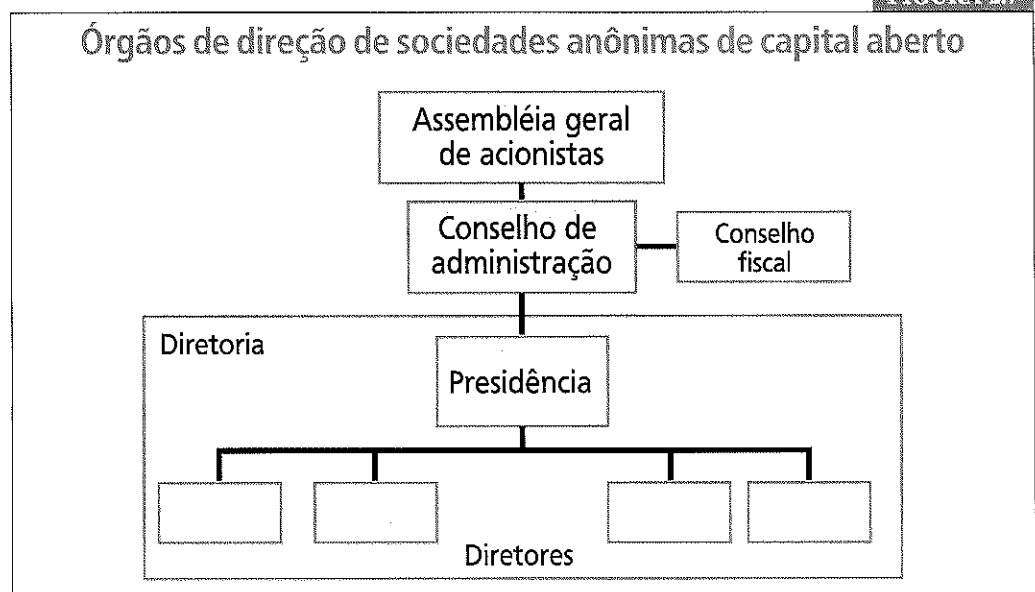
QUADRO 2.5

ATIVIDADES DE DIREÇÃO

- Formulação das políticas da organização
- Aprovação do orçamento geral
- Aprovação de aquisições e investimentos acima de determinado valor
- Aprovação de empréstimos e financiamentos de longo prazo e os que excedem determinado valor
- Extinção ou criação de ramos de negócio e de subsidiárias
- Relações com autoridades públicas de alto nível, com as organizações patronais e com a mídia
- Aprovação dos valores dos salários acima de determinado nível
- Estabelecimento da estrutura organizacional básica
- Seleção e aprovação das admissões de empregados acima de determinado nível
- Controle geral dos resultados e aprovação dos demonstrativos financeiros
- Relações com as Bolsas de Valores e a Comissão de Valores Mobiliários
- Elaboração do planejamento estratégico da empresa
- Relações com os acionistas minoritários
- Aprovação de avais e fianças

Como dissemos, os três níveis principais podem ser subdivididos. O nível de direção costuma ser dividido em direção superior, ou institucional, direção executiva e direção operacional. Vamos identificar os órgãos que normalmente exercem o nível de direção, começando com um exemplo prático: aqueles que exercem a direção numa sociedade anônima de capital aberto.

FIGURA 2.7



Capitalismo: sistema econômico em que cada pessoa tem o direito à propriedade privada e a usá-la da forma que lhe pareça mais conveniente, desde que sejam respeitadas as leis vigentes.

Sociedade anônima: empresa que tem o seu capital dividido em ações e a responsabilidade dos sócios ou acionistas é limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, exceto em relação aos acionistas controladores.

Sociedade anônima de capital aberto: sociedade anônima que tem seus títulos negociados na Bolsa de Valores.

Sociedade anônima de capital fechado: sociedade anônima que não tem seus títulos negociados na Bolsa de Valores.

Sociedade limitada: forma jurídica e organizacional de uma empresa que permite que a responsabilidade de alguns sócios seja limitada ao montante de dinheiro que forneceram à sociedade.

Cooperativa: empresa formada e dirigida por uma associação de usuários ou fornecedores de um produto com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários.

Como se vê no exemplo, o ponto de partida da hierarquia numa organização provém do direito de propriedade, isto é, o direito que têm os donos de determinar quem toma as decisões a respeito do que lhes pertence. Isso ocorre em qualquer organização que opere num país de regime capitalista: os proprietários tomam as decisões superiores da organização, ou as delegam a pessoas escolhidas por eles. Podemos entender melhor esse fato conceituando em que consiste o **capitalismo**: sistema econômico em que cada pessoa tem o direito à propriedade privada e, dentro de regras definidas, pode usar sua propriedade da forma que lhe pareça mais conveniente; em particular ela pode investir dinheiro e receber juros, criar empresas com finalidades lucrativas, trabalhar em negócios, vender e comprar, sem ser impedida pelas autoridades públicas, desde que sejam respeitadas as leis vigentes.

Uma das formas de organizar uma empresa é por meio de **sociedades anônimas**, ou sociedades por ações. Nestas, a propriedade é dividida em pequenas frações denominadas ações e os donos das ações são donos da empresa na proporção das ações possuídas. Cada ação é um documento que indica que seu possuidor é proprietário de uma fração da empresa que emitiu aquela ação. Assim, a sociedade anônima tem seu capital dividido em ações e a responsabilidade dos sócios ou acionistas limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, exceto em relação aos acionistas controladores, isto é, aqueles que exercem o controle acionário da sociedade e que a dirigem ou elegem os seus diretores.

Nas **sociedades anônimas de capital aberto**, que têm suas ações registradas e negociadas em bolsas de valores, seria impossível tomar decisões coerentes em benefício da organização por meio do conjunto de todos os acionistas, em virtude do seu número elevado e das mudanças frequentes de acionistas. Assim, a legislação obriga a existência de um conselho de administração, que passa a atuar como representante dos acionistas, como se fosse uma miniassembléia. A legislação obriga, também, a existência de um conselho fiscal e de uma auditoria externa, ou independente, com a finalidade de preservar os interesses dos acionistas minoritários. O conselho fiscal é um órgão de uma sociedade anônima, cujas pessoas são escolhidas pelos sócios para fiscalizar e aprovar as contas da sociedade. Na prática, esse órgão costuma ser inoperante e a fiscalização é exercida, de fato, pela auditoria externa, ou independente.

Numa **sociedade anônima de capital fechado**, não é obrigatória a existência de conselho de administração, podendo a assembléia de acionistas acumular seu papel. Outra forma de organizar a empresa é por meio de sociedades limitadas.

Sociedade limitada é a forma jurídica e organizacional de uma empresa que permite que a responsabilidade de alguns sócios seja limitada ao montante de dinheiro que forneceram à sociedade²⁵. Nela, os sócios, em geral pouco numerosos, decidem pela empresa ou delegam algumas decisões a pessoas da sua confiança. Entretanto, a responsabilidade desses sócios é limitada ao montante de dinheiro que forneceram à sociedade. Numa empresa de propriedade individual, o proprietário decide ou delega a prepostos ou procuradores o poder de decidir. Em qualquer caso, portanto, os proprietários ou seus representantes diretos exercem as atividades de direção superior da empresa.

Podemos ainda organizar a pessoa jurídica sob a forma de uma **cooperativa**, empresa formada e dirigida por uma associação de usuários ou de fornecedores de um produto, os quais se reúnem com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica de interesse dos associados ou de prestar serviços comuns, eliminando os intermediários.

Uma sociedade civil sem fins lucrativos não tem proprietários, mas possui uma assembléia de sócios que decide, de acordo com os estatutos da instituição, em moldes semelhantes a uma assembléia geral de acionistas.

Nenhuma organização pode fazer mais do que permitem seus principais administradores; afinal de contas, o gargalo está sempre na parte superior da garrafa. De todas as tarefas de uma organização, a mais difícil, mas também a mais importante, é estruturar a sua alta administração.

Peter Drucker

Até mesmo uma organização informal terá um grupo de pessoas dominantes que exerce a liderança e toma as decisões superiores da organização.

O futuro de qualquer organização depende da qualidade de sua direção.

As atividades gerenciais

As atividades gerenciais constituem a essência da administração e se caracterizam pelos esforços para obter resultados por meio de terceiros. Isso será estudado em profundidade no decorrer deste livro, especialmente no final desta parte. É o nível intermediário entre o nível institucional e o de operações. É constituído pelos administradores da empresa, que costumam ter o título de gerentes.

Como dissemos, os três grandes níveis em que se classificam as atividades de uma organização podem ser subdivididos. É comum classificarem-se as atividades gerenciais nos três níveis abaixo, cada uma delas com responsabilidades específicas.

QUADRO 2.6

NÍVEIS GERENCIAIS

Gerência geral — comando geral do processo produtivo e acionamento dos recursos disponíveis para a realização dos objetivos fixados pelo nível de direção. Gerencia unidades complexas, englobando mais de uma função. Às vezes, esses gerentes são responsáveis por empresas subsidiárias.

Gerência média (ou funcional) — comando das atividades de operação especializada, como finanças, marketing, recursos humanos e manutenção.

Supervisão imediata — comando da realização, propriamente dita, das tarefas, implicando o contato direto com os executores. São os supervisores de primeira linha.

Temos ainda o nível operacional, que é o nível hierárquico mais baixo da organização, em que é executada a maior parte das atividades.

2.4.3 Classificação das atividades quanto aos fins

As atividades podem ser classificadas quanto à proximidade em relação aos fins a que se destina a empresa em: **atividades-fins** (também conhecidas como produtivas ou substantivas) e **atividades-meios** (chamadas também de adjetivas, de apoio ou improdutivas).

Atividades-fins:
atividades que constituem o conjunto de esforços visando a realizar os fins a que se destina a organização.

Atividades-meios:
atividades que constituem o conjunto de esforços visando a apoiar ou facilitar a realização dos fins da organização.

Exemplos de atividades-fins:

- Empresa industrial: operação do equipamento e das ferramentas de fabricação, de modo que sejam produzidos os produtos na quantidade planejada e com a qualidade especificada.
- Ministério da Educação: atividades diretamente relacionadas à educação como ensino e magistério.
- Loja de departamentos: venda dos produtos.
- Petrobras: atividades diretamente vinculadas à exploração, produção, refino, transporte e distribuição dos produtos de petróleo.

- Light: atividades de geração, transformação, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Exemplos de órgãos responsáveis por atividades-fins:

- Ministério da Marinha: Forças Navais; Corpo de Fuzileiros Navais; Comando do Controle Naval e Tráfego Marítimo.
- Petrobras: departamentos com atividades de exploração, produção, refinação, transportes (Fronape) e distribuição (Petrobras Distribuidora).
- Usina siderúrgica: departamentos responsáveis pelas operações de altos-fornos, de conversores, de laminação, de trefilação e, possivelmente, de retífica dos produtos.

Exemplos de atividades-meios:

- Serviço público federal: têm o título de “atividades auxiliares”, como as relacionadas a pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais.
- Empresa de energia elétrica: atividades de pessoal, serviços jurídicos, patrimônio, finanças, contabilidade e relações públicas, por exemplo.

Exemplos de órgãos responsáveis por atividades-meios:

- Petrobras: serviço de pessoal, material, jurídico e de relações públicas, por exemplo.
- Ministério da Marinha: diretoria de pessoal e de material, por exemplo.

Relatividade desta classificação

Esta conceituação é bastante antiga, data do início do século XX, numa época em que o estudo das organizações estava voltado principalmente para as empresas de produção industrial. Daí o fato da nomenclatura alemã denominar de atividades produtivas as atividades-fins e de improdutivas as atividades-meios. Na indústria alemã, é freqüente chamar de produtivas apenas as atividades diretamente ligadas à produção.

Trata-se de uma conceituação bastante útil para ajudar a identificar o objetivo da organização, a razão de ser da organização; no entanto, tem algumas limitações, como:

- a classificação aplica-se às atividades de execução e às gerenciais; mas não poderá ser aplicada às atividades de direção, que por estarem diretamente vinculadas aos objetivos finais da organização nunca poderiam ser classificadas como atividades-meios, mesmo que sua natureza assim o indicasse;
- as atividades-meios, ao serem chamadas de atividades de apoio, ou adjetivas, ou, na nomenclatura alemã, de improdutivas, podem ser indevidamente consideradas como pouco importantes, o que não corresponde à realidade. Não há atividade mais importante numa organização do que a seleção de pessoal qualificado e o seu posicionamento no lugar certo e, na maioria dos casos, isso é atividade-meio. Portanto, é preciso deixar bem claro que nem sempre se pode considerar as atividades-fins como as mais importantes;
- o conceito de atividade-fim pode variar no tempo dentro da mesma empresa. Por exemplo: ao colocar a pergunta “Qual a atividade-fim da Volkswagen?”, no início da década de 1970, a resposta unânime era “produzir veículos”. Atualmente, a resposta unânime é “produzir e vender veículos”. As mudanças nas condições de mercado levaram à mudança de ênfase nos objetivos da empresa, que se reflete na classificação das atividades segundo esse conceito. Isso, de certa forma, mostra a utilidade dessa classificação para identificar o objetivo, mas é preciso estar atento à sua relatividade no tempo;

- uma atividade que é considerada fim numa empresa, poderá ser meio em outra. Por exemplo: a atividade de contabilidade será meio em quase todas as empresas; no entanto, num escritório de prestação de serviços contábeis, os serviços de contabilidade serão a atividade-fim; mas mesmo aqui é preciso considerar que, quando a empresa faz a sua própria contabilidade, ela estará desempenhando uma atividade-meio e quando realiza exatamente a mesma atividade para um cliente estará desempenhando uma atividade-fim. Os serviços jurídicos também são quase sempre meio, mas serão fim para um escritório de advocacia. A mesma observação vale para as atividades de recursos humanos, que serão fim para uma agência de empregos, ou uma empresa de treinamento. Poderíamos citar inúmeros exemplos, como a auditoria, que será meio para a maioria das empresas, mas, para uma empresa de auditoria independente, será a atividade-fim, exceto no caso de estar realizando a sua própria auditoria;
- deve ser considerado ainda o nível hierárquico no qual está sendo feita a nossa análise. Exemplificando, numa empresa de energia elétrica, o departamento de pessoal executa uma atividade-meio em relação à empresa como um todo. Se considerarmos, porém, os órgãos de recrutamento, seleção, registro, treinamento e serviço social, entre outros que compõem o departamento, diremos que esses órgãos executam as atividades-fins do departamento. Esse tipo de análise se torna muito mais importante no caso de um grupo empresarial em que uma empresa *holding* possui várias subsidiárias. Muitas vezes, as atividades-fins de algumas subsidiárias não coincidem com as atividades-fins do grupo empresarial como um todo;
- existem algumas atividades que não são tipicamente nem fins nem meios, objeto da discussão que se segue.

Atividades quase-fins

Esta classificação abrange algumas atividades cuja situação é muitas vezes fronteira, criando dificuldades para sua rotulação quer no grupo de atividades-fins como no de atividades-meios²⁶.

No caso da atividade de compras numa empresa de construção civil, por exemplo, ao adquirir ferro, cimento e pedra, estamos fazendo algo diretamente ligado ao ciclo de produção: servindo ao produto. Por outro lado, ao comprar lápis, papel ou lâmpadas para um escritório, estaremos prestando um serviço à organização. Trata-se da mesma atitude — comprar — servindo a atividades completamente diferentes no que tange à finalidade. Será, portanto, razoável e, em alguns casos, aconselhável, que, ao montar a estrutura organizacional, filieemos esses serviços a setores diferentes. Assim, a compra de material de escritório é uma atividade-meio, enquanto a de matéria-prima é uma atividade quase-fim²⁷.

Na Prática

Uma empresa de refrigerantes tem um setor de transportes que se responsabiliza pela frota de entrega de seu produto e outro que cuida dos veículos que servem aos diretores. O primeiro constitui, sem dúvida, uma atividade complementar do sistema responsável pelo produto, ou seja, uma atividade quase-fim, enquanto o segundo oferece apoio à organização: uma atividade-meio²⁸.

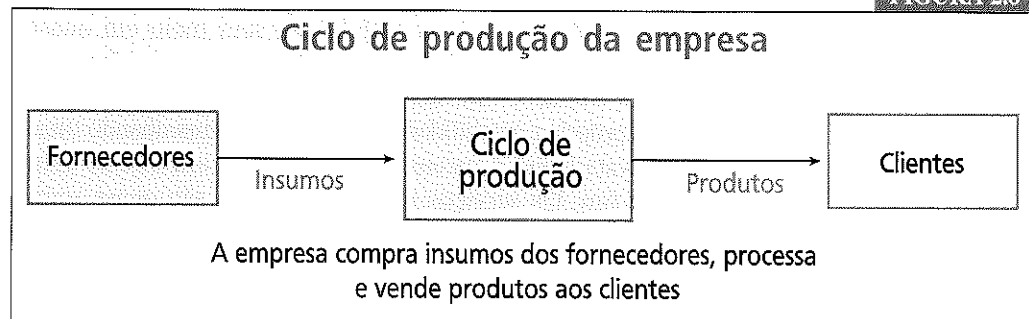
O que fica claro dos exemplos anteriores é que, em geral, as atividades ligadas ao ciclo de produção não devem ser consideradas como atividades-meios, mesmo que não possam ser consideradas como atividades-fins.

26. Esta classificação foi proposta por Newton Tornaghi.

27. Exemplos extraídos do material do professor Newton Tornaghi.

28. Ibid.

FIGURA 2.8



O valor da soma dos produtos resultantes do ciclo de produção, mostrado na Figura 2.8, é mais alto do que o da soma dos insumos utilizados. Nesse processo, portanto, a empresa adiciona um valor ao longo do ciclo de produção. Esse valor é denominado valor adicionado ou valor agregado. As empresas, portanto, convertem insumos de menor valor em produtos de maior valor. O objetivo deve ser agregar o máximo de valor ao menor custo possível. Esta é a essência da produção e do desenvolvimento econômico. Convém, neste ponto, conceituar insumo. **Insumo** é tudo aquilo que a organização retira do ambiente externo para ser usado no seu processo produtivo, tais como: matérias-primas, energia, informação, trabalho fornecido por empregados ou prestadores de serviços.

Insumo: tudo aquilo que a organização retira do ambiente externo para ser usado no seu processo produtivo.

O produto de uma organização pode ser o insumo de outra. E esse ciclo pode se repetir várias vezes até chegar ao consumidor final. Os insumos nem sempre são bens concretos. Numa indústria de alumínio, um dos mais importantes insumos é a energia elétrica. No caso de um jornal ou revista, o insumo mais importante é a informação. Quando se pensa em ciclo de produção, a primeira idéia que vem à mente é a de uma fábrica. No entanto, qualquer atividade econômica que agregue valor aos insumos equivale a um ciclo de produção.

Na Prática

Uma refeição preparada em casa ou num restaurante transforma alimentos em pratos à disposição das pessoas e é também um processo econômico. Uma receita permite preparar uma mistura que seja mais valiosa que os ingredientes usados. Com boas receitas podemos preparar muitos pratos. Quando nos referimos à atividade econômica as pessoas pensam em fábricas. Mas é a descoberta de novas receitas (novos meios de produzir) que conduz o processo... Nunca vamos parar de descobrir coisas novas, uma vez que as descobertas são a mola mestra do desenvolvimento. Se continuarmos descobrindo novas maneiras de usar matérias-primas, continuaremos a criar mais valor²⁹.

Cada vez mais, o que importa não é executar o processo, mas descobrir novos processos. As organizações, para terem êxito, devem ser capazes de gerar novos processos e preservá-los enquanto forem úteis. Podemos concluir, portanto, que *as organizações criam e preservam conhecimentos*.

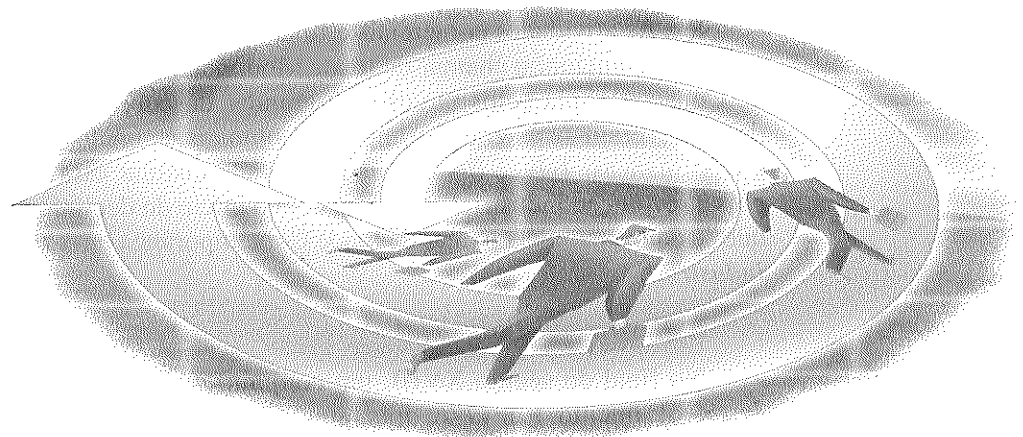
O centro da sociedade moderna não é a tecnologia, a informação nem a produtividade; é a instituição administrada. Nos dias atuais, ela é o meio de que a sociedade dispõe para fazer as coisas acontecerem. E a administração é a ferramenta, função e instrumento para tornar as instituições capazes de produzir resultados³⁰.

29. ROMER, Paul. In the future brains. Not brawn. Will drive economic growth. In: *Time Special issue*, jan. 1998. p. 72.

30. DRUCKER, Peter F. Management's new paradigms. In: *Forbes Global Business & Finance*, 5 out. 1998. p. 63.

A ADMINISTRAÇÃO

3



3.1 As escolas de administração

3.1.1 O período pré-industrial

Repetimos: convivemos há séculos com a administração; praticamo-la desde os primórdios da humanidade, mas dizemos que é um campo novo! O que é novidade é a sistematização dos conhecimentos de administração e a complexidade que atingiram no passado recente as grandes organizações. Há mais de dois mil anos, já existia administração de alguma complexidade no Império Romano. A Igreja Católica Romana também dispõe de um modelo de administração, idealizado no século II, aplicado, porém, a um caso específico. Os impérios coloniais também tinham certo grau de complexidade, mas são casos em que a administração pública era praticada junto com a política. A sistematização dos conhecimentos na área de administração é especialmente recente no que diz respeito à administração de empresas. Foi a partir da revolução industrial, no final do século XVIII, que as grandes empresas se tornaram numerosas e complexas. Não significa que não existissem empresas complexas antes disso: a Companhia das Índias, com sede em Amsterdã, já era grande e relativamente complexa para o século XVII. Eram, porém, pouco numerosas as empresas desse vulto e praticamente todas eram dos ramos comercial ou financeiro — os dois ramos econômicos que evoluíram mais cedo para constituir organizações com alguma complexidade, embora aquém da que existe atualmente.

É significativo que, salvo exceções, o capital não se interesse até o século XVIII pelos sistemas de produção e se contente com o sistema de trabalho em domicílio e com o controle da produção artesanal para melhor se assegurar da comercialização. As indústrias não representaram até o século XIX senão uma parcela muito pequena da produção¹.

Fase artesanal

Antes da revolução industrial, as atividades industriais e agrícolas eram exercidas de forma artesanal e, na maioria dos casos, rudimentar, com grande intensidade de mão-de-obra e pouca de capital. A produção artesanal caracteriza-se pela utilização de tra-

¹ BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Flammarion. Paris: Les Éditions Arthaud, 1985. A evolução comercial e financeira internacional está bem relatada por Braudel na sua obra *Le temps du monde*, sendo o terceiro volume, que cobre o período dos séculos XV a XVIII, o de maior interesse para esta seção.

balhadores altamente qualificados e de ferramentas simples e flexíveis para produzir exatamente o que o consumidor deseja: um item de cada vez. Com o progresso lento das atividades industriais e agrícolas, as empresas desses ramos eram extremamente simples. As atividades comerciais e financeiras evoluíram bastante durante o período que se convencionou chamar de Idade Moderna, iniciado com a renascença, a tomada de Constantinopla pelos turcos e os grandes descobrimentos. Durante esse período, desenvolveram-se os grandes impérios coloniais, apoiados na ampliação do comércio e das finanças. Talvez fosse mais apropriado chamar essa época de Idade Colonial, pois a revolução industrial coincidiu com o início do declínio dos grandes impérios. O que se convencionou chamar de Idade Contemporânea talvez se devesse chamar *Idade Industrial*.

A Revolução Industrial

No final do século XVIII, um conjunto de acontecimentos mudou o ritmo do desenvolvimento. Em 1776, dois fatos notáveis mudaram o curso da história: a independência dos Estados Unidos e a publicação da fantástica obra *A riqueza das nações: uma investigação sobre sua natureza e suas causas*, do escocês Adam Smith. A independência americana foi o ponto de partida para o início do declínio da Era Colonial e a obra de Smith revolucionou o pensamento econômico. Vários outros fatos ocorreram no período de 1769 a 1780: a invenção da máquina alternativa a vapor por James Watt; a máquina de fiar; o tear mecânico; a locomotiva e o navio a vapor, todos usando a máquina de Watt; diversas máquinas agrícolas. Em 1789, a tomada da Bastilha iniciou a revolução francesa, que destituiu um dos mais poderosos regimes absolutistas da época e propôs um novo tipo de contrato social sob o lema: Liberdade, Igualdade e Fraternidade. Seguem-se as guerras napoleônicas e o Congresso de Viena (1815), com profundas alterações políticas na Europa. Logo a seguir, ocorre a independência de quase toda a América Latina. Em menos de cinquenta anos, o mundo tinha assumido uma feição totalmente diferente. A partir daí, o ritmo do desenvolvimento industrial e agrícola se acelerou sem parar. As organizações cresceram e tornaram-se mais complexas. Novo ciclo de desenvolvimento se observou de 1860 a 1880, com a substituição do ferro pelo aço, com o uso da eletricidade para fins motores e para a iluminação (1878), com a invenção do telefone e, logo a seguir, do automóvel. Houve, nessa época, grande incremento das estradas de ferro em todo o Ocidente, abrindo novas fronteiras agrícolas. As mudanças políticas e sociais nesse período não foram pequenas. Na Europa, as unificações da Alemanha e da Itália (1870), com o enfraquecimento do império austro-húngaro e a guerra franco-prussiana; a abolição do regime de servidão na Rússia (1861), que, na prática, equivalia à escravidão. Nos Estados Unidos, a abolição dos escravos e a guerra de secessão. No Brasil, a guerra do Paraguai (1865 a 1870), a consolidação de grande parte das fronteiras e o início do processo de abolição dos escravos, que resultaria adiante na proclamação da república. É fácil concluir que em um século houve uma completa mudança nas relações econômicas, políticas e sociais em escala mundial. Durante esse período, houve grandes transformações na indústria e na agricultura, com acréscimos consideráveis na produtividade de ambas, refletindo-se na ampliação do comércio e dos serviços financeiros e aumento correspondente na complexidade das organizações.

Estudo sistemático das organizações e da administração

Foi somente no final do século XIX que começou a preocupação de estudar de forma autônoma e sistemática as organizações empresariais e as melhores maneiras delas obterem resultados, uma vez que se tinham tornado mais complexas e mais importantes para a economia.

3.1.2 As teorias das organizações

Introdução

Teoria: conjunto de suposições inter-relacionadas para explicar alguma coisa.

As suposições são aceitas sem questionamento pelos adeptos de uma teoria, ou seja, conjunto de suposições inter-relacionadas para explicar alguma coisa. O valor de qualquer teoria depende da sua capacidade de explicar e resolver problemas concretos e prover uma base para planejar. As teorias organizacionais podem ser entendidas como um conjunto de princípios e prescrições que visam a facilitar a realização dos objetivos das organizações e serão mais ou menos válidas na medida em que isso efetivamente ocorrer.

Cada uma das abordagens reflete, em grande parte, as preocupações e as relações econômicas e sociais da época em que foram formuladas. Muitas teorias organizacionais contêm princípios que ainda são válidos. Uma nova teoria não elimina as que a precederam, mas as complementa, aborda novos ângulos e amplia a visão dos administradores para a solução de problemas e aproveitamento de oportunidades. O administrador precisa conhecê-las para ter condições de tomar decisões adequadas.

Cada teoria das organizações dá mais ênfase a um aspecto específico da administração. Algumas priorizam os aspectos técnicos como tarefas, normas, estrutura organizacional, responsabilidade dos administradores e hierarquia e são denominadas *mecanicistas*. Outras dão mais ênfase às pessoas que constituem a organização como motivação e comportamento e são chamadas *comportamentais*. Outras enfatizam as relações entre as partes da organização e a sua interação com o ambiente externo no qual está inserida. É o que se chama *enfoque sistêmico*.

Escola da administração científica

Escola da administração científica: teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade.

A primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a chamada *escola da administração científica*, teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade, que se iniciou com o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, cujas contribuições veremos em detalhe na Seção 3.2.2.

Henry Gantt, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Ford e vários outros seguiram a mesma linha de Taylor. Baseavam-se no princípio de que os operários, sendo pouco instruídos, deveriam fazer sempre a mesma coisa, de modo a viabilizar seu treinamento na execução de tarefas simples, conseguindo, assim, produzir melhor e mais depressa. Acreditavam também que bastava descobrir a “única maneira certa” de produzir com alta eficiência, levando a extremos exageros as idéias pioneiras sobre divisão do trabalho que aparecem no livro *A riqueza das nações*, em que Adam Smith exemplifica com a produção de um simples alfinete os ganhos de produtividade obtidos. O taylorismo caracteriza-se por uma alta desumanização do trabalho, pois sua lógica é a do trabalho rápido, rotineiro e monótono².

Linha de montagem: processo de produção em que os componentes são transportados por meios mecânicos para os locais em que ficam os operários incumbidos de montá-los.

Henry Ford deu várias contribuições fundamentais nessa ocasião: a produção em massa, a intercambialidade das peças e a linha de montagem. A *linha de montagem* é o processo de produção em que os componentes do produto a ser fabricado são transportados por meios mecânicos, em geral correias transportadoras, para os locais em que ficam os operários incumbidos de montar cada componente ou conjunto de componentes no produto que está sendo produzido.

Entretanto, a chave da produção em massa não consiste na linha de montagem em movimento contínuo e sim *na completa e consistente intercambialidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si*³. A intercambialidade era assegurada especificando-se a

2. MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. p. 62.

3. WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. p. 14.

tolerância máxima admitida para a variação das medidas das peças que tinham que ser ajustadas, isto é, cada parte de uma peça que precisava se ajustar em outra teria que ser fabricada com dimensões que variavam de um mínimo a um máximo admissíveis. Foi esse sistema de determinação de tolerâncias para as dimensões das peças que permitiu montar, em grande escala, peças produzidas em fabricantes diferentes. Em 1908, às vésperas da introdução do Modelo T, o ciclo de tarefas médio de um montador da Ford — o tempo trabalhado antes que as mesmas operações fossem novamente repetidas — era de 514 minutos, ou 8,56 horas. Em 1913, com a linha de montagem, esse ciclo havia passado para 2,3 minutos⁴.

A escola da administração científica pressupunha que os objetivos das organizações e os dos funcionários poderiam coincidir: *o máximo de dinheiro para todos*. A maior motivação das pessoas seria o ganho material. A solução consistia em montar um conjunto de incentivos financeiros para aumentar a produção.

Um dos trabalhos conhecidos de Taylor foi para a Simonds Rolling Machine Company, empresa fabricante de rolamentos, que empregava 120 mulheres para inspecionar o processo. Ele estudou e cronometrou os movimentos das melhores operárias e treinou as demais nos métodos de suas colegas mais eficientes. A jornada foi reduzida — de 10 para 8 horas —, introduziram-se períodos de descanso, e um sistema diferenciado de remuneração. Os resultados foram impressionantes: 35 inspetoras passaram a fazer o trabalho antes realizado por 120; a precisão aumentou em dois terços; os salários cresceram de 80% a 100%; a satisfação das trabalhadoras melhorou. Apesar dos aumentos de produtividade e salários, operários e sindicatos começaram a se opor à abordagem de Taylor, temendo que, se trabalhassem com mais intensidade e rapidez, causariam demissões. O fato de trabalhadores em organizações que adotaram o método de Taylor terem sido despedidos aumentou esse temor⁵.

Os ganhos de produtividade e qualidade conseguidos na época foram de fato impressionantes, mas à custa de uma diminuição no sentido do trabalho para a maior parte dos operários.

Esta escola atendia às necessidades do final do século XIX e início do XX nos países desenvolvidos, uma vez que a indústria se expandia rapidamente, empregando pessoal com baixo nível de qualificação, sendo a maioria oriunda da zona rural. À medida que as pessoas foram se qualificando e as disponibilidades de capital e de tecnologia aumentaram, seus princípios começaram a se tornar cada vez menos importantes para as novas necessidades.

Aprofundando-se

O exagero nessa tendência levou a algumas críticas, como as formuladas por Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos*. No final da década de 1960, surgiu nos Estados Unidos um movimento em sentido contrário, procurando dar atribuições mais variadas às pessoas, mesmo de nível não muito elevado, com o intuito de lhes dar uma visão mais holística do trabalho e com isso motivá-las para executar melhor suas atividades. Dependendo da forma como isso era feito, essa tendência ficou conhecida em inglês pelos nomes de *job enlargement* e *job enrichment*.

Embora outras escolas tenham aberto novas vias para o entendimento da administração, a escola da administração científica continuou sendo aperfeiçoada e utilizada durante muitos anos, pois, como dissemos, uma nova escola ou abordagem não elimina

4. *Ibid.*, p. 15 e ss.

5. STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*, p. 25.

inteiramente os princípios e prescrições das anteriores, mas os aprimoram, modificam e complementam, convivendo as várias abordagens durante muito tempo. Assim, em 1937, Ralph Barnes publicou uma obra que, embora hoje ultrapassada, representava, na época, a consolidação dos princípios dessa escola⁶. Em essência, a escola de administração científica tinha como ênfase a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade e oferecer incentivos financeiros para aumentar a produção.

A escola clássica

Escola clássica: teoria que estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, por meio da compreensão precisa e metódica do trabalho.

A escola clássica estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado.

Enfatizando a estrutura organizacional e as funções do administrador, ela teve várias abordagens, devendo-se a pioneira ao engenheiro francês Henri Fayol. Fayol teve o mérito de, pela primeira vez, separar as funções do administrador das funções dos que não têm subordinados e são responsáveis pela execução das atividades. Fayol identificou, enumerou e definiu cada uma das funções do administrador e estudou em profundidade as atividades que devem ser exercidas nas empresas. A contribuição de Fayol será estudada em detalhe na Seção 3.2.3.

Em 1938, Chester Barnard publicou uma obra de grande importância que foi reeditada diversas vezes, complementando os estudos de Fayol⁷. Barnard teve o mérito de ter sido um executivo prático bem-sucedido, e pôde enriquecer sua obra com sua experiência pessoal. Por isso, introduz a preocupação do homem como ser social, sendo considerado um dos precursores da abordagem comportamental, pois reconhece a importância da organização informal e mostra que só é possível o exercício eficiente da autoridade se houver aceitação dos subordinados. Foi também o primeiro a mostrar a importância do ambiente externo para a empresa. De certa forma, ele faz a “ponte” entre a escola clássica e a abordagem comportamental.

Deram também importantes contribuições à teoria clássica os autores Luther Gulick, que estudou pela primeira vez os critérios de departamentalização, Lyndall F. Urwick, que incorporou a experiência das organizações militares, Ernest Dale e James Mooney, entre muitos outros. Podem ser incluídos nessa escola autores mais recentes como William Newman, Harold Koontz, Cyril O’Donnell e Louis Allen, que publicaram suas obras nas décadas de 1950 e 1960, com ênfase também na estrutura organizacional e nas funções do administrador.

A teoria da burocracia

Na mesma ocasião em que Fayol publicava suas obras, o sociólogo alemão Max Weber estudava as organizações sob um enfoque sociológico, definindo uma forma de administração que denominou burocracia. Embora os estudos de Weber sejam genéricos e possam ser aplicados a empresas, sua abordagem é sociológica e mais facilmente aplicável às administrações públicas.

Burocracia: teoria que enfatiza formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários.

A burocracia enfatiza a *formalização* (obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos), *divisão do trabalho*, *hierarquia* (obediência às ordens dos superiores e conferência de *status* às posições hierárquicas elevadas), *impessoalidade* e *profissionalização e competência técnica* dos funcionários.

A burocracia ideal de Weber procura ser uma meritocracia, em que a promoção deve ser feita com base no mérito. Weber dizia ser a burocracia o exemplo ideal da

6. BARNES, Ralph M. *Motion and time study: design and measurement of work*. 6. ed. New York: John Wiley, 1968.

7. BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*, 1938, e *Organization and management*. 1948.

racionalidade administrativa e superior aos demais tipos de dominação, por diminuir o arbítrio pessoal. Sua obra foi muito estudada nos Estados Unidos por Talcott Parsons, que aprimorou os estudos de Weber, incorporando os ensinamentos da psicologia social e alguns aspectos da teoria dos sistemas. A aplicação da burocracia de Weber levou, em muitos casos, a um excesso de normas e regulamentos impessoais, que não condizem com a agilidade e flexibilidade requeridas das organizações modernas nem com as diferenças que existem entre as pessoas. No entanto, ainda é usada em grandes administrações públicas, por falta de substitutos eficazes para alguns casos.

A crença na racionalidade técnica, na especialização funcional, na hierarquia, na previsibilidade e na estrutura formal aproximam os enfoques clássicos da burocracia weberiana. Ambas surgiram na mesma época, sendo influenciadas pela realidade histórica e científica de seu tempo. Representavam um conjunto de procedimentos e valores condizentes com a sociedade industrial — o apogeu da racionalidade funcional.

De modo geral, podemos concluir que a teoria burocrática weberiana se assemelha à teoria clássica. Contudo, existem diferenças, os clássicos se preocuparam mais com detalhes e especificidades; sua orientação voltava-se para o ambiente intra-organizacional. Weber e seus adeptos estudaram o contexto social mais amplo, identificando o fenômeno crescente da autoridade racional-legal nas sociedades modernas. Sua teoria procura explicar um novo comportamento social: o burocrático. Além disso, enquanto os clássicos pretendiam intervir na organização, aumentando sua eficiência, fazendo com que sua orientação fosse predominantemente normativa e prescritiva, a weberiana era mais descritiva e explicativa⁸.

A permanência da organização mecanicista: o sistema mecânico e o orgânico

Os autores acima idealizaram organizações que se assemelham a sistemas mecânicos. Por isso, essas organizações são chamadas de mecanicistas. Na década de 1960, Burns e Stalker definiram dois tipos extremos de organização: o *sistema mecânico* e o *orgânico*⁹. Quase nenhuma organização se encontra totalmente num extremo ou noutro. Elas se acham, num espectro contínuo, em posições intermediárias entre os dois modelos. Esse assunto será abordado na Parte 7. É conveniente salientar o número ainda grande de organizações que operam com precisão mecânica. A esse respeito vale citar Gareth Morgan, que diz que a vida organizacional é rotinizada como num relógio: as pessoas devem chegar ao trabalho em determinada hora, desempenhar atividades predeterminadas, descansar e alimentar-se no horário marcado e ir para casa depois que o trabalho terminar. Em organizações que trabalham em turnos, o trabalho continua ininterruptamente 24 horas por dia, todos os dias do ano. Muitas organizações são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que seus funcionários se comportem de maneira semelhante¹⁰.

A abordagem comportamental

Na década de 1920, Mary Parker Follet já publicava estudos e fazia palestras sobre liderança, motivação, a forma adequada de lidar com as pessoas e a importância da coesão do grupo¹¹. Foi uma das precursoras desta abordagem, mas não teve seguidores imediatos.

Na década de 1930, os experimentos de Elton Mayo, psicólogo industrial australiano, em Hawthorne, nos Estados Unidos, mostraram que era indispensável dar mais

8. SOUSA, Eduardo Bezerra de. *A superação da burocracia*. Monografia mimeografada para aulas. Rio de Janeiro, 1999.

9. BURNS, T., STALKER, G. M. *The management of innovation*. 3. ed. Oxford: University Press, 1996.

10. MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. p. 22.

11. FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. 1997.

ênfase aos aspectos humanos das organizações. Surgiu nessa época a teoria das relações humanas, abordada na Parte 6. O aperfeiçoamento dessa teoria, dentro de um enfoque mais holístico, deu origem à teoria comportamental.

Abordagem comportamental: a forma ideal de administrar é a que prioriza a importância de compreender e conhecer os subordinados e suas necessidades, de modo a motivá-los e a obter melhores resultados por meio deles.

A abordagem comportamental, iniciada com a publicação do livro *O Comportamento Administrativo* de Herbert A. Simon, enfatiza as *peçoas*, como integrar seus objetivos com os da organização, quais as melhores formas de motivá-las e de administrar e liderar, *considerando que são as pessoas que constituem a organização*. Esta escola se preocupa em integrar os objetivos das pessoas com os da organização¹².

Teoria estruturalista

A *teoria estruturalista* surgiu a partir das críticas à rigidez e impessoalidade da teoria da burocracia de Weber, que tendia a transformar uma organização num sistema fechado. Os estruturalistas foram precursores da abordagem sistêmica, isto é, visualização da organização como sistema aberto, em permanente interação com o ambiente externo no qual está inserida. O principal autor dessa teoria, Amitai Etzioni, procurou ainda definir tipos de organizações conforme as atividades executadas¹³.

Abordagem sistêmica

A *teoria dos sistemas*, idealizada pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, na década de 1930, foi um esforço para criar princípios gerais aplicáveis a todos os ramos do conhecimento. A partir dessa teoria, alguns princípios usados em Biologia aplicam-se da mesma forma à Física, à Química, às organizações sociais, variando as formas de aplicação conforme as características dos sistemas estudados em cada uma dessas áreas.

Abordagem sistêmica: abordagem que vê a organização como um todo integrado, constituída de partes que interagem entre si, e inserida num ambiente com o qual interage permanentemente.

A abordagem sistêmica vê a organização como um todo integrado, constituída de partes que interagem entre si, e inserida num ambiente com o qual interage permanentemente.

O foco da teoria dos sistemas é a *interação da organização com o ambiente*. Esta teoria será estudada na Parte 7, mas seus princípios básicos foram mostrados na Seção 2.2.2, Capítulo 2, uma vez que é indispensável que se introduza desde o início o conceito de organização como sistema aberto.

Teoria da contingência

Teoria da contingência: teoria segundo a qual não existe uma única maneira certa, mas sim várias alternativas, dependendo de cada caso.

A essência dos estudos de Joan Woodward, principal autora da teoria da contingência, diz que *não existe uma única maneira certa de montar a estrutura organizacional; existem sempre várias alternativas, e a melhor depende de cada caso*. Esta teoria será abordada na Parte 7, mas está implícita em todo o texto deste livro, permeando os comentários e os exercícios resolvidos.

Um aspecto importante é a conclusão de que *as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das organizações* e a de que *não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo*. A teoria da contingência está, assim, intimamente ligada à abordagem sistêmica, como veremos adiante. Ela diz que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores: do ambiente em que se encontra a empresa, do seu pessoal e da sua situação específica. Ela estimula os administradores a diagnosticar a situação cuidadosamente antes das decisões.

12. Estudaremos essa abordagem comportamental na Parte 6, na qual analisaremos algumas contribuições de Herbert Simon, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Frederick Herzberg, Chris Argyris, Robert Blake, Jane Mouton, William Reddin, Edgar Schein, Warren Bennis entre outros.

13. ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Atlas, 1978.

Abordagens modernas

Algumas abordagens modernas focalizam alguns aspectos da forma de administrar tais como a reengenharia, a readministração, a qualidade total, o *downsizing*, o *benchmarking*, a empresa virtual, a terceirização, a desburocratização, o teletrabalho, a administração do conhecimento, as organizações que aprendem, a adhocracia e as influências da globalização e do meio ambiente. A ênfase é na flexibilidade que a organização precisa ter para responder com agilidade e rapidez às mudanças ambientais. Essas abordagens serão estudadas na Parte 9.

Aprofundando-se

Pode-se pesquisar mais sobre o assunto desta seção nos livros *Introdução à Administração e Teoria Geral da Administração* de Antonio Maximiano¹⁴ e *Administração* de Idalberto Chiavenato¹⁵. Ver também, na abordagem da teoria clássica, a nova versão do Koontz e O'Donnel revista por Weihrich¹⁶ e o livro *Ação administrativa* de W. H. Newman¹⁷.

Um estudo bem-feito sobre as teorias das organizações e as formas de administrá-las pode ser encontrado no livro *Teoria das organizações* de Fernando Prestes Motta¹⁸. Ver também *História da Administração* de João Bosco Lodi¹⁹, com extensa bibliografia sobre o assunto. Ver ainda os livros didáticos de Stoner & Freeman²⁰ e de Robins & Coulter²¹. Ou ainda *Gestão empresarial*, que estuda as tendências da administração desde suas origens até o final do século XX²².

Conclusão

Mostramos no início desta parte que tudo acontece atualmente por meio de organizações, que têm que ser administradas. Todos convivemos com organizações desde a mais tenra idade; portanto, temos alguns conhecimentos de administração, ainda que no sentido negativo: temos uma idéia do que não deve ser feito. Por outro lado, nunca se sabe tudo sobre administração: aprende-se para o resto da vida e a atualização deve ser uma constante na vida do bom administrador.

Administração se faz principalmente com bom senso, muito trabalho e muita responsabilidade. Não existe receita de bolo. Cada caso é um caso e, nesse ponto, a teoria da contingência é perfeita. O conhecimento dos princípios básicos é, porém, indispensável ao administrador e cada abordagem ou teoria acrescenta novos pontos de vista e novas formas de lidar com as situações encontradas nas organizações.

3.2 As funções do administrador

3.2.1 Dedução lógica

Vimos no Capítulo 2, que, para que exista uma organização formal, é preciso que exista objetivo, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações (entre as pessoas e

14. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. p. 20-31, e *Introdução à Administração*. p. 52 e ss.

15. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. p. 1-39.

16. KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril, WEHRICH, Heinz. *Administração: organização, planejamento e controle*. p. 4-97.

17. NEWMAN, William H., *Ação administrativa*. p. 15-24.

18. MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 1986.

19. LODI, João Bosco. *História da administração*. 1998.

20. STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. p. 21-48.

21. ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Administração*. p. 22-40.

22. FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. 1999.

grupos). Cabe ao administrador fazer com que isso fique explicitado de modo a viabilizar o funcionamento eficaz e eficiente da organização.

Cabe, portanto, ao administrador identificar ou estabelecer os objetivos da sua organização ou da unidade organizacional pela qual é responsável. Cabe-lhe também determinar a forma de atingir esses objetivos e os recursos necessários para isto. Ao fazer isto ele estará planejando. Podemos concluir que uma das funções que compete ao administrador é *planejar*. Não adianta planejar se não for feito um acompanhamento daquilo que foi planejado e, além disso, se algo estiver errado, tomar medidas corretivas. A isto se chama *controle*. Concluímos que outra função do administrador é *controlar*. Ao dividir o trabalho do seu órgão, ou empresa, de forma racional, em atividades, e ao atribuí-las aos seus subordinados, ele estará organizando. Assim, uma terceira função do administrador será *organizar*. A partir do momento em que as atividades são exercidas por pessoas diferentes, ou mesmo unidades organizacionais diferentes, será preciso algum esforço para que essas atividades caminhem na mesma direção, no tempo certo, e sejam executadas na quantidade certa. A isto se chama *coordenação*. Logo, a quarta função do administrador será *coordenar*. As duas últimas condições para a existência da organização formal nos levam à necessidade de (a) formar uma equipe adequada para o que se deseja, que é o que chamamos de *prover recursos humanos* e (b) conduzir essa equipe na direção certa, que significa *liderar*.

Em conseqüência, podemos concluir, a partir das condições para a existência de uma organização formal, que as funções do administrador são: planejar, organizar, prover recursos humanos, liderar, coordenar e controlar. Além disso, temos que acrescentar que, em situações especiais, o administrador terá que executar pessoalmente algumas atividades.

3.2.2 Contribuições de Taylor

Taylor começa seu livro *Princípios de Administração Científica* definindo o que considerava como o objetivo da administração:

O principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

A expressão máximo de prosperidade é usada, em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros da sua classe também o aproveitamento das pessoas de modo mais eficiente, habilitando-as a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho²³.

A grande preocupação de Taylor sempre foi a eficiência na produção. Taylor era engenheiro e começou a carreira gerenciando a produção de empresas industriais. Seu objetivo era produzir com alta qualidade, em grandes volumes e com custos baixos, sendo a base da sua administração a divisão do trabalho em pequenas tarefas, a especialização das pessoas nessas tarefas e o estímulo para que elas produzissem, remunerando-as em função da produção alcançada. Taylor separava o planejamento da execução, administrando sem a participação dos operários e, dessa forma, inibindo a criatividade.

A teoria de administração de Taylor deu origem aos termos *taylorismo* e *taylorista*. Taylorismo é o sistema de produção baseado na organização racional do trabalho e na

23. TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970. p. 29.

remuneração das pessoas pelo resultado obtido, para obter o máximo de produção, com alta qualidade e no tempo mínimo. Taylorista é o adepto desse sistema.

O administrador deve concentrar-se na fixação de metas, na melhoria dos processos e na cooperação entre os operários. Ele tem a responsabilidade de desenvolver seu pessoal e de premiá-lo por bons resultados.

O administrador enfocado por Taylor é o administrador da produção. Taylor acreditava na identidade de interesses de empregadores e empregados, a partir da influência da eficiência da produção, para obter a prosperidade de ambos.

Embora de forma implícita, estão definidas nessa frase as funções do administrador, que foram elaboradas de forma mais completa por Fayol. Taylor não só defendia o pagamento por peça produzida, mas ainda um pagamento não-linear, isto é, a remuneração por peça tinha um determinado valor até atingir a meta estabelecida, e um valor mais alto por peça a partir da meta. Trata-se, sem dúvida, de um sistema muito estimulante.

QUADRO 3.1

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DE TAYLOR

Sendo:

- Q = meta de produção
- R = remuneração
- x = peças produzidas
- a = remuneração por peça

Remuneração para a produção abaixo da meta:

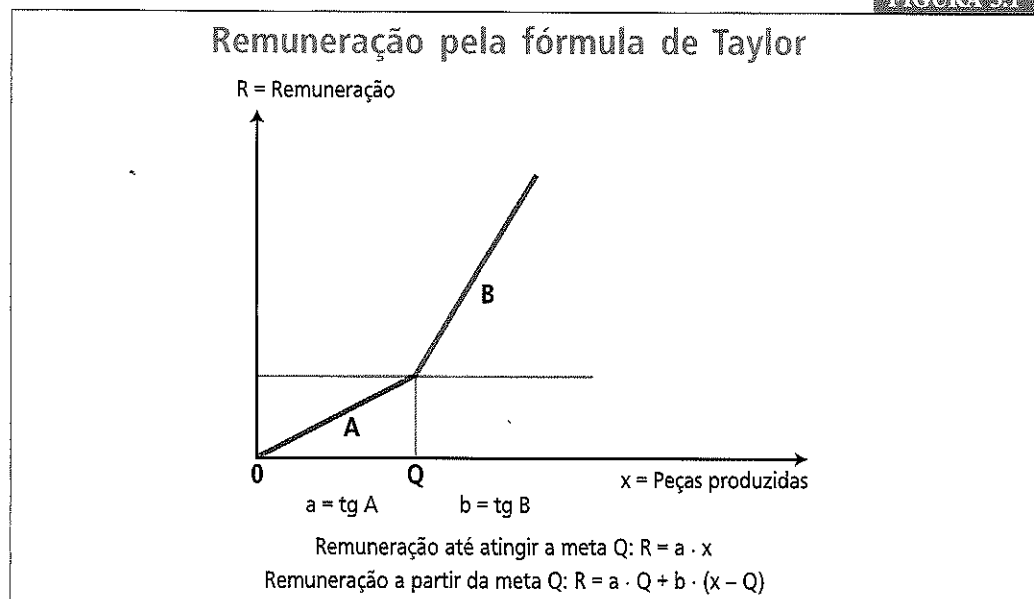
$$R = a \cdot x \Rightarrow \text{para } x < Q$$

Remuneração para a produção acima da meta:

$$R = a \cdot Q + b(x - Q) \Rightarrow \text{para } x > Q, \text{ sendo } b > a$$

O gráfico resultante para a remuneração a partir dessa fórmula é mostrado na Figura 3.1.

FIGURA 3.1

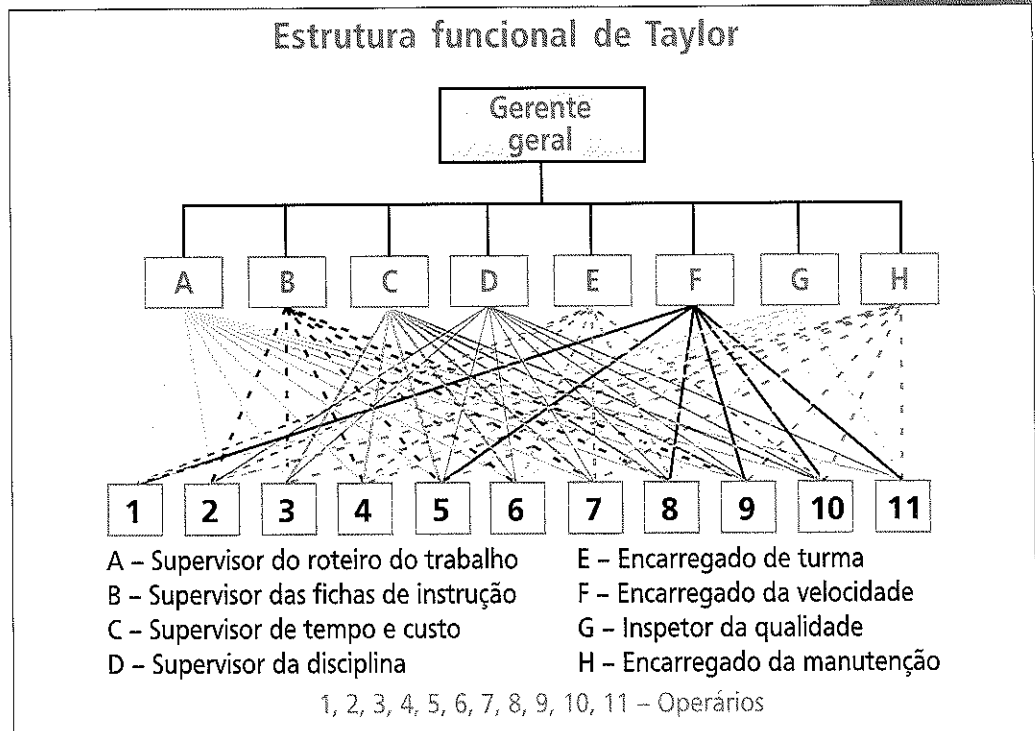


O gráfico mostra como a remuneração aumenta com o aumento de produção, contribuindo para estimular fortemente o pessoal.

Os críticos modernos do taylorismo se baseiam exatamente nesse ponto para dizer que o sistema de Taylor é excessivamente estimulante, bem como que a remuneração é a primeira e única prioridade de estímulo, não havendo preocupações maiores em relação a outras necessidades dos indivíduos²⁴. Na realidade, há que se considerar a época em que Taylor idealizou sua teoria de remuneração. Naquela ocasião, não havia estudos sobre as necessidades das pessoas, assunto que estudaremos na Parte 6.

Outra contribuição interessante de Taylor foi a organização da área de produção, uma organização conhecida como estrutura funcional de Taylor, que, embora não tendo condições de ser atualmente utilizada, serviu de base para outras formas de organização e para a identificação das funções a serem exercidas nessa área. Na realidade, esse tipo de organização só funcionou a contento com o próprio Taylor em virtude da sua capacidade de resolver os conflitos que causava esse tipo de estrutura.

FIGURA 3.2



Pelo emaranhado de linhas entrecruzadas, pode-se imaginar o número de conflitos que ocorriam entre os supervisores e encarregados nessa organização. Um bom exercício é procurar identificar todos os tipos de conflitos que poderiam surgir nesse tipo de estrutura e por quê. Como se verá adiante, vários princípios básicos de organização não são obedecidos nessa estrutura, o mais importante dentre eles sendo o princípio da unidade de comando, que, nesse nível organizacional, é importante.

Mesmo na era do conhecimento e da informação é preciso salientar as contribuições de Taylor. A essência do taylorismo não consiste apenas no trabalho duro, no incentivo à produção pela remuneração e na repetição constante: o talento de Taylor foi estimular a “aplicação do conhecimento na gerência”, aplicar capacidade intelectual ao trabalho complexo e encontrar formas de executá-lo de maneira mais simples, mais fácil e melhor. A tão criticada administração científica foi um grande avanço na época, não só

24. A legislação brasileira permite a remuneração dos empregados em função da produção alcançada, desde que garantida uma remuneração pelo menos igual ao salário mínimo e desde que exista um contrato de trabalho explicitando esse ponto, bem como os valores das remunerações unitárias. Isso pode ser aplicado, em princípio, a qualquer área da empresa, sendo comum na área de vendas, na qual é mais fácil medir o resultado.

em termos de produtividade, mas também de dignidade do trabalho. Entretanto, o taylorismo tem seus limites: a única capacidade intelectual usada por Taylor era a “capacidade intelectual de gerir”²⁵.

3.2.3 Contribuições de Fayol

O trabalho de Fayol define, pela primeira vez, as funções exercidas numa empresa e aquilo que cabe aos administradores.

Em relação às atividades exercidas nas empresas, Fayol agrupou-as em quatro grandes categorias, que ele denominou funções: produção, comercialização, finanças e administração. Até hoje, apesar de todas as inovações tecnológicas e das mudanças na forma de administrar, a categorização enunciada por Fayol no início do século XX continua prevalecendo. Existem inúmeras variantes em relação a essas quatro funções, com desdobramentos e inovações, mas, no fundo, são as mesmas quatro funções, vistas de forma mais moderna e com enfoques diferentes.

Em relação à identificação do que cabe ao administrador, Fayol enunciou, pela primeira vez, as chamadas atividades gerenciais²⁶.

QUADRO 3.2

ATIVIDADES GERENCIAIS SEGUNDO FAYOL

1. Planejar 2. Organizar 3. Comandar 4. Coordenar 5. Controlar
P O C C C

A partir dos trabalhos de Fayol, ficou claro que as atividades do gerente, ou administrador, são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A única mudança de conteúdo nessa formulação inicial diz respeito à preocupação com os recursos humanos, que, no início do século XX, era ainda incipiente.

É possível inferir do trabalho de Fayol que *o administrador tem que obter resultados por meio de terceiros*, daí ser comum dizer que o administrador não tem apenas que *fazer*, mas sim que *fazer fazer*. Deriva desse fato, a importância, para o administrador, das habilidades humanas. A partir do trabalho de Fayol, podemos imaginar a tabela de dupla entrada mostrada na Figura a seguir.

FIGURA 3.3

Atividades administrativas				
Funções Processos	Produção	Comercialização	Finanças	Administração
Planejar	Atividades administrativas			
Organizar				
Comandar				
Coordenar				
Controlar				

25. STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 45.

26. FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 1975.

Consideramos na Figura 3.3 atividades administrativas como sinônimo de gerenciais.

3.2.4 Atividades administrativas segundo vários autores

Aquilo que cabe aos administradores, segundo os principais autores, varia relativamente pouco, como vemos a seguir.

QUADRO 3.3

ATIVIDADES GERENCIAIS SEGUNDO GULICK

1. Planejar	Planning
2. Organizar	Organizing
3. Prover recursos humanos	Staffing
4. Dirigir	Directing
5. Coordenar	Coordinating
6. Informar	Reporting
7. Estimar recursos	Budgeting

P O S D C O R B

As atividades gerenciais ficaram conhecidas pelas iniciais, em inglês, POSDCORB²⁷. Gulick teve o mérito de acrescentar o *staffing*, isto é, prover recursos humanos, mas as demais são as mesmas enunciadas por Fayol com modificações, pois *dirigir* é o *comandar* modificado; *estimar recursos* faz parte do *planejamento* e *informar* é parte do *coordenar* e *controlar*.

Gulick proporcionou ainda uma contribuição muito importante ao estudar os critérios de departamentalização.

QUADRO 3.4

ATIVIDADES GERENCIAIS SEGUNDO NEWMAN

1. Planejar 2. Organizar 3. Liderar 4. Aferir resultados 5. Controlar

Tudo coordenando com todas as áreas da empresa.

Uma contribuição de Newman²⁸ foi substituir o *comandar* de Fayol pelo conceito mais abrangente de *liderar*. Como veremos adiante, a liderança pode assumir várias formas, inclusive o comando. Além disso, introduziu o princípio da importância da *coordenação*, como sendo a essência da administração. *Aferir resultados* pode ser considerado uma parte de *controlar*.

27. GULICK, Luther, URWICK, Lyndall. *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.

28. NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. p. 15-24.

QUADRO 3.5

ATIVIDADES GERENCIAIS SEGUNDO KOONTZ E O'DONNEL

1. Planejar 2. Organizar 3. Prover recursos humanos
 4. Dirigir (liderar, na nova versão) 5. Controlar
- Tudo coordenando com todas as áreas da empresa.*

Koontz e O'Donnel^{29/30} incluem entre as atividades gerenciais *prover recursos humanos*, que, considerando a sua importância, deve ser destacada como atividade autônoma.

3.2.5 Síntese das atividades gerenciais

Poderíamos continuar mostrando opiniões de vários autores, sem grande vantagem, pois as diferenças seriam de interpretações e detalhes. Preferimos sintetizar o que vamos considerar como sendo as atividades gerenciais.

QUADRO 3.6

ATIVIDADES GERENCIAIS

1. Planejar 2. Organizar 3. Prover recursos humanos 4. Liderar
5. Coordenar 6. Controlar

Liderar: conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

Administração — conceituação tradicional: conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

A diferença entre o que consideramos como atividades gerenciais e a concepção de Fayol reside na inclusão de *prover recursos humanos* como atividade autônoma, pela sua importância crescente nas administrações modernas e na troca do termo comandar por *liderar*, ou seja, conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

3.2.6 Liderar, administrar e fazer

Outra forma de abordar as atividades do administrador é destacando a função *liderar* das demais, dizendo que o administrador tem que *liderar, administrar e fazer*. Daí se depreende que a função *liderar* passa a ter uma importância maior, e que se reconhece que em situações especiais o administrador terá que fazer pessoalmente algumas atividades, em vez de fazer fazer.

A vantagem dessa abordagem é que fica fácil visualizar a forma como evoluem as atividades do administrador à medida que aumenta seu nível hierárquico. Quanto mais alto o nível, mais tempo deve ser dedicado à liderança e menos à execução direta.

Definições de administração

3.3

3.3.1 Conceituação tradicional

Administração, em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. Note-se a enumeração das cinco funções do administrador praticamente na for-

29. KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril. *Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas*, 1971.

30. A edição de 1995 da obra *Administração: organização, planejamento e controle*, de KOONTZ e O'DONNEL, revista por Weihrich, usa o termo *liderar* em vez de *dirigir* e mantém a coordenação como a essência da administração.

Administrar uma empresa: aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que se dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazê-la sobreviver e progredir.

Administrar: ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

Planejar: pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo.

Organizar: processo de identificar, dividir e alocar o trabalho.

Prover recursos humanos: formar uma equipe competente, integrada e motivada, disposta a agir para o conjunto.

Liderar: conduzir um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

ma definida por Fayol. Observe ainda que deveremos ter um grupo de indivíduos buscando um resultado comum.

3.3.2 Abordagem da eficiência dos recursos

Quando a administração se refere a uma empresa, há necessidade de tirar o melhor partido possível dos recursos disponíveis, bem como de aproveitar ao máximo as oportunidades existentes. Temos, assim, a definição de administrar uma empresa dando ênfase a esses dois aspectos.

3.3.3 A definição de administrar

Considerando o que foi visto, podemos partir para uma definição abrangente de administrar: planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando suas deficiências e identificando seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas.

Poderíamos sintetizar tudo numa frase: *administrar* é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

3.3.4 Definição sintética das funções do administrador

As definições anteriores utilizam os termos usados por Fayol e aperfeiçoados por vários autores para designar as funções ou atividades que cabem ao administrador; mas em que consistem essas funções? Para termos uma boa definição de administração, devemos completá-la com a definição de cada uma dessas atividades. Isso será objeto de estudo detalhado, ao estudarmos em profundidade cada uma, mas daremos agora uma conceituação simples e sintética.

- **planejar:** pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. Isto inclui coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. *Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico;*
- **organizar:** processo de identificar, dividir e alocar o trabalho. Isto abrange identificar, dividir e agrupar o trabalho a ser realizado; definir responsabilidades e autoridades e estabelecer as relações entre os grupos de modo a possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos;
- **prover recursos humanos:** formar uma equipe competente, integrada e motivada, disposta a agir para o conjunto. Isto inclui saber recrutar, selecionar e treinar as pessoas certas capazes de assumir responsabilidades para atingir os objetivos. *Inclui ainda a avaliação dessas pessoas e o esforço para manter alto o moral do grupo, de modo a ter sempre as pessoas certas nos lugares certos;*
- **liderar:** conduzir um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ordena, comanda, motiva, persuade, compartilha dificuldades e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir conforme a necessidade de cada momento e o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa;

Coordenar: cooperar com todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma: balanceada, sincronizada e integrada.

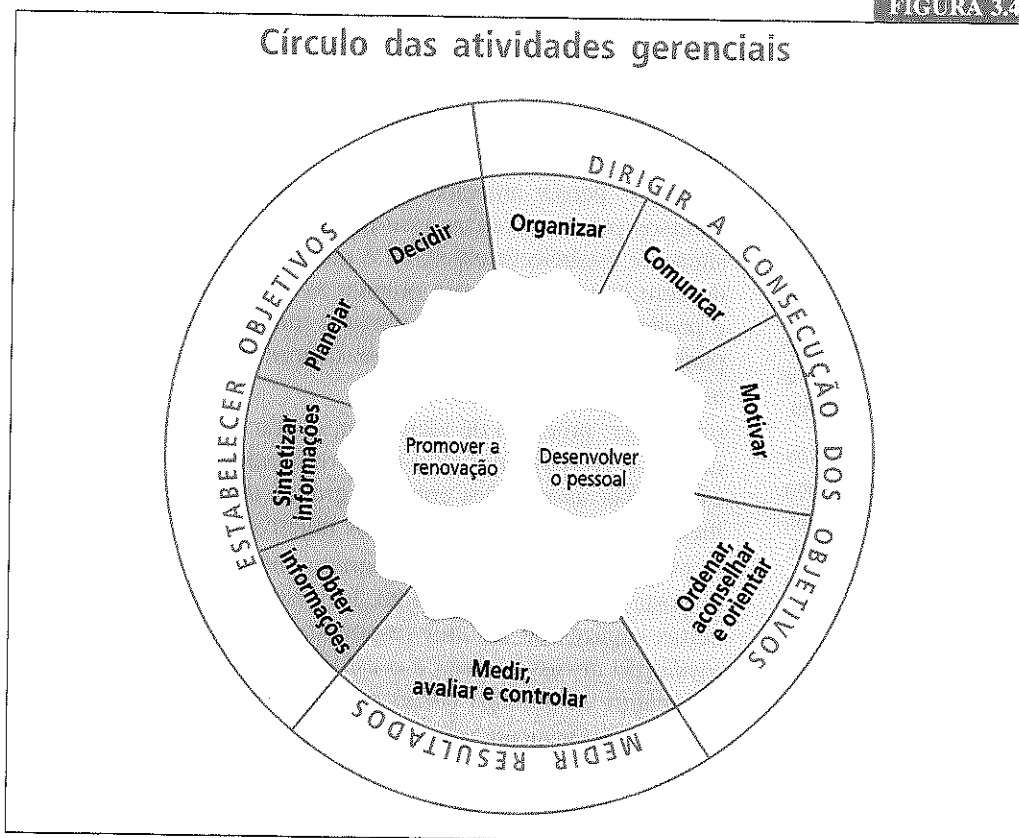
Controlar: assegurar que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos.

- **coordenar:** cooperar com todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma: *balanceada* (equilibrada, isto é, na quantidade correta); *sincronizada* (isto é, no momento certo) e *integrada* (isto é, na direção certa)³¹;
- **controlar:** assegurar que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos. Isto envolve: medir o desempenho, compará-lo com o desejado, e *tomar as medidas corretivas necessárias*.

As funções do administrador — planejar, organizar, liderar, prover recursos humanos, coordenar e controlar — têm um significado específico, um conceito próprio, que as torna teoricamente independentes umas das outras, embora, na prática, elas interajam tão fortemente, que se tornam interdependentes. Temos ainda uma forte ligação entre planejar e controlar, entre organizar e coordenar e entre liderar e prover recursos humanos, que constituem, assim, três pares de funções interligadas. Não adianta planejar se não se controla o que foi planejado e é impossível controlar o que não foi planejado. Se o trabalho é dividido e atribuído a mais de uma pessoa (organizar), será preciso coordenar os esforços para que eles se efetuem de forma ordenada. Não adianta conseguirmos os melhores recursos humanos se não soubermos conduzi-los (liderar). Na prática, as funções do administrador interagem fortemente, cada uma influenciando as demais.

Podemos sintetizar graficamente o que foi dito no desenho de Maynard, mostrado na Figura 3.4³². No círculo externo, estão as atividades de direção: estabelecer objetivos, dirigir a consecução dos objetivos, medir resultados. No círculo interno, as atividades administrativas ou gerenciais correspondentes às de direção que a envolvem e tudo isso precisa ser feito desenvolvendo o pessoal e promovendo a renovação da organização para assegurar sintonia fina com a realidade do ambiente cambiante.

FIGURA 3.4



31. ALLEN, Louis A. *Management & organization*. p. 41.

32. MAYNARD, H. B. In: *Top management handbook*. New York: McGraw-Hill, 1960. p. 23. Desenho desenvolvido pela Association of Consulting Management Engineers; Subcommittee on the Constituent Elements of Management; chairman H. B. Maynard.

3.3.5 Como a atividade administrativa é exercida

Pelas funções que lhe cabem, poderíamos imaginar que o administrador as exerce de forma ordenada, refletindo com calma sobre o trabalho, com poucas dispersões e interrupções. Não é isso que costuma acontecer na prática. Estudos realizados por Henry Mintzberg mostraram que, na maioria dos casos, a atividade administrativa é caracterizada por: (a) variedade, fragmentação e brevidade e (b) grande quantidade de tarefas num ritmo desconexo³³.

Geralmente, o volume de trabalho que cabe ao administrador é tão grande que ele tem que interromper com frequência o que está fazendo para dar prioridade a um assunto mais urgente que requer sua atenção naquele momento.

3.3.6 Os significados da palavra administrar

O leitor atento deve ter notado que estamos usando a palavra administrar no sentido de gerenciar, como sinônimos. Na língua portuguesa, essa palavra tem inúmeros significados. Como se pode verificar pela Figura 3.3, utilizamos a mesma palavra ali com dois sentidos: o sentido de gerenciar, quando nos referimos às atividades administrativas, e também com o sentido das funções administrativas, em contraposição às funções comercial, financeira e de produção. Assim, quando se diz atividades administrativas, é preciso distinguir se estamos nos referindo às atividades gerenciais ou às que cabem à função administrativa³⁴. O estudante de administração deve, portanto, estar sempre atento ao sentido com que está sendo usada essa palavra.

3.4

Produtividade, eficiência e eficácia

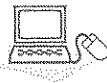
Produtividade: a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

Eficiência: fazer bem-feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa.

Eficácia: fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos, isto é, fazer a coisa certa ou correta.

Antes de terminar este capítulo, precisamos introduzir brevemente os conceitos de produtividade, eficiência e eficácia, que serão analisados em profundidade na Parte 3 no estudo das funções de planejamento e controle:

- **produtividade:** a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção;
- **eficiência:** *fazer bem-feito*, no sentido mais amplo, *aquilo que está sendo feito*, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa;
- **eficácia:** *fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos*, isto é, fazer a coisa certa ou correta.



Veja no *site* do livro o texto “Ética nas empresas”.

33. MINTZBERG, Henry. *Managerial work*. Apud DAFT, Richard I. *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC — Livros Técnicos e Científicos, 1999. p. 11-12.

34. Na língua inglesa, para o sentido de gerenciar usa-se *to manage* e *management*, enquanto a função administrativa é denominada *administration*. No entanto, mesmo em inglês se diz *Business Administration*, no sentido de gerenciamento.

Apêndice: A direção superior: o conselho de administração e o principal executivo

A.1 Conceituação e responsabilidade do conselho¹

O conselho de administração, eleito pelos acionistas reunidos em assembleia geral, é o órgão supremo de administração das sociedades anônimas. Da forma como são eleitos seus membros², o conselho tem condições, quase sempre, de atuar como miniassembleia, agindo em nome dos acionistas e decidindo os assuntos mais importantes da organização.

Exemplificamos algumas atribuições típicas de um conselho de administração:

- a) estabelecer e assegurar a observância de uma filosofia empresarial, seus princípios e valores;
- b) aprovar, mediante recomendação da diretoria da empresa:
 - os objetivos principais, a abrangência, a extinção e a criação de ramos de negócios;
 - os objetivos e as políticas empresariais de investimentos, financeira, de recursos humanos, acionária, de comunicação social (interna e externa), jurídica, contábil, organizacional e de marketing da empresa;
 - a estrutura organizacional da cúpula e seu estilo de gestão;
 - os principais planos e as correspondentes metas e orçamentos;
 - os demonstrativos financeiros semestrais da empresa: balanço, demonstração do resultado, origens e aplicações dos recursos e mutações do patrimônio, bem como a prestação de contas da diretoria;
 - a política e as normas gerais de remuneração do pessoal de topo;
- c) aconselhar e orientar a diretoria em assuntos externos à empresa, especialmente em relação às situações políticas, econômico-financeiras, mercadológicas e sociais, de âmbito nacional e internacional;
- d) mediante recomendação do diretor-presidente da empresa: nomear e dispensar diretores, inclusive o diretor-presidente; recomendar à assembleia geral a nomeação de conselheiros; aprovar a participação do pessoal de topo em colegiados de outras empresas;
- e) avaliar a atuação dos diretores; recomendar à assembleia geral o seu nível de remuneração;
- f) autorizar a diretoria a contrair empréstimos, renunciar a direito e transigir, dar avais e fianças, hipotecar, penhorar, ou de qualquer forma onerar os bens da empresa, quando tais operações ultrapassarem limites fixados pelo próprio conselho;
- g) avocar a qualquer tempo, por proposta de qualquer dos membros do conselho, o exame de atividades ou operações específicas da empresa e sobre elas deliberar;
- h) manter a diretoria informada sobre os seus atos e deliberações;
- i) aprovar a contratação e a dispensa dos auditores externos;
- j) prestar contas à assembleia geral dos seus atos e deliberações, bem como dos resultados da empresa.

1. As três primeiras seções deste apêndice foram baseadas em trabalho anterior feito pelo autor em conjunto com Og F. Leme.

2. Artigos 140 e 141 da Lei n. 6.404, que dispõe sobre as sociedades anônimas.

Pode-se detalhar cada um dos tópicos anteriores, explicando a forma de atuação do conselho em cada caso³. Basta, porém, uma leitura atenta às responsabilidades exemplificadas para verificar que o conselho de administração é um órgão normativo e de controle.

Uma das responsabilidades mais importantes do conselho de administração é a escolha e a permanente avaliação do principal executivo da empresa.

Essa é certamente sua responsabilidade mais penosa, pois envolve problemas humanos muito delicados, bem como a necessidade de reconhecer possível erro de julgamento em caso de escolha inadequada. Além disso, raramente os principais executivos reconhecem o momento certo da sua retirada. Frequentemente, boicotam uma boa escolha para demonstrarem inconscientemente que só eles são capazes de conduzir a empresa⁴. Todavia, só o conselho de administração tem autoridade e condições para exercer essa responsabilidade.

Outra finalidade importante do conselho é proporcionar julgamento coletivo no nível mais alto da instituição, aumentando sua segurança pela melhor qualidade das decisões estratégicas por meio da complementaridade de informações, experiências, percepções e interesses.

As responsabilidades do conselho de administração, descritas anteriormente, existem em qualquer empresa. Se ela não tem um conselho de administração, ou se este não as exerce, alguém ocupará esse lugar, devida ou indevidamente.

1. Numa sociedade limitada, em que um sócio majoritário nomeia um gerente ou procurador para administrar a empresa, não existirá um conselho formal, mas esse sócio detém a autoridade para exercer as responsabilidades que normalmente caberiam a um conselho. Da mesma forma, numa sociedade anônima de capital fechado, com poucos acionistas, essas responsabilidades são exercidas pela sua assembléia geral de acionistas.

2. Numa empresa estatal, o conselho de administração raramente atua nos moldes aqui indicados. Se examinarmos com cuidado, verificaremos que quem exerce de fato as responsabilidades do conselho são os órgãos ministeriais da administração pública direta aos quais estão vinculadas essas empresas.

3. Numa subsidiária nacional de empresa multinacional, o conselho de administração é constituído, às vezes, de pessoas de prestígio no plano nacional com a finalidade de facilitar o relacionamento externo da empresa. Quem exerce, nestes casos, as funções do conselho é a diretoria da empresa na matriz.

Estudos recentes defendem que a principal responsabilidade do conselho é assegurar que a empresa seja administrada de acordo com os interesses dos seus acionistas em negócios com condições de obter êxito a longo prazo.

Cabe-lhe fazer as perguntas difíceis que os administradores podem não se fazer⁵. Jay W. Lorsch, no seu estudo sobre o conselho, chegou a sete conclusões⁶:

1. é possível aumentar o poder do conselho sem enfraquecer o principal executivo;
2. o papel do conselho como monitor dependerá da complexidade das decisões que enfrentam os administradores;

3. KOONTZ, Harold. *The board of directors and effective management*. New York: McGraw-Hill, 1967. p. 57-80; DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities*. p. 627-636 e *The practice of management*. p. 178-181; CABOT, Louis W. On an effective board. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1976. p. 40-46; MACE, Myles. Designing a plan for the ideal board. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1976. p. 20 e ss.; e The board and the new CEO. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1977. p. 16 e ss.

4. MACE, Myles L. The board and the new CEO. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1977. p. 16 e ss.; e SONNENFELD, Sandi. *When the CEO can't let go*. HBR Case Study. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1995. p. 24 e ss.

5. SMALE, John G. et al. Redraw the line between the board and the CEO. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1995. p. 153 e ss.

6. LORSCH, Jay W. Empowering the board. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1995. p. 107 e ss.

3. considerando a experiência e a habilidade dos conselheiros, só um principal executivo arrogante resistiria a um conselho com opinião unânime;
4. os conselhos de administração fortalecidos não devem interferir com a capacidade dos administradores na gestão da empresa;
5. existe uma tênue linha entre um conselheiro que contribui com idéias para a estratégia da empresa e um que tenta administrar a empresa;
6. da mesma forma que os governos democráticos governam com o consentimento dos governados, assim deve fazer o conselho;
7. o desafio para os conselheiros é assimilar grande quantidade de informações e transformá-las rapidamente em conhecimento útil.

Estudos recentes defendem a idéia de que procurar restaurar a vitalidade da companhia por meio de um conselho independente é um caminho errado. Essa solução se baseia na idéia de que os administradores profissionais das grandes corporações trabalhariam contra os interesses dos acionistas externos (os que não atuam na administração da empresa). No entanto, eles não fazem isso: o controle de fato da empresa pelos administradores não inflaciona automaticamente os salários dos administradores ou diminui os lucros das empresas. Eles trabalham em favor dos interesses dos acionistas em função do desejo de usar seu poder de forma responsável, além de visarem a promoções e aumentos salariais. Os administradores devem receber delegações e estímulos para agir, em vez de serem pressionados por um conselho de administração que lhes diz o que devem fazer⁷.

Cabe a pergunta: *quem avalia o conselho de administração?* Os acionistas? E numa empresa com um milhão de acionistas? Estudos recentes mostram que nas empresas com milhares de acionistas só o próprio conselho pode se auto-avaliar e que poucas empresas fazem esta avaliação, sempre difícil, porque ninguém é bom juiz em causa própria e os membros do conselho devem tomar decisões sobre eles mesmos. Apesar das dificuldades, essa avaliação deve ser feita. As empresas que a fizeram informam que seus benefícios superam de longe seus custos⁸.

A.2

Quem deve fazer parte do conselho

A primeira indagação é se o conselho de administração deve ser constituído de *insiders* ou *outsiders*, isto é, participantes ou não da administração da empresa⁹.

A tradição norte-americana é no sentido de que o conselho deve ter maioria de membros de fora da empresa (*outsiders*), ao contrário da tradição japonesa, que só admite antigos executivos da empresa. Os norte-americanos justificam sua prática com a necessidade de visão pluralista do ambiente externo e a existência, nos *insiders*, de corporativismo que tenderia a avaliar com benevolência os diretores. Para os japoneses, os *outsiders* não conhecem a empresa e dificilmente “vestem a camisa”. Há argumentos a favor de uma e outra alternativa.

Mesmo admitindo-se que o conselho deva ter *outsiders*, não há dúvida de que é necessária também a presença de *insiders*. Há completo consenso no sentido de que o diretor-presidente, ou seja, o principal executivo, deve ser membro obrigatório do conse-

7. HILMER, F., DONALDSON, L. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 141-164.

8. CONGER, Jay A., FINEGOLD, David, LAWLER III, Edward. Appraising boardroom performance. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1998. p. 136-148.

9. VANCE, Stanley C. *Board of directors. Structure and performance*. University of Oregon Press, 1964. p. 5 e ss.

lho. Pergunta-se: (a) a maioria deve ser de *insiders* ou *outsiders*?; (b) além do principal executivo, devem participar outros diretores?

A tradição norte-americana tem preferido que a maioria dos membros seja constituída de *outsiders* para que os *insiders* não dominem as discussões do conselho, em virtude do maior volume de informações de que dispõem sobre a empresa. Mesmo os japoneses constituem seus conselhos com maioria de antigos executivos de alto nível que não participam mais da administração atual e que eles consideram *outsiders*. A tendência recente tem sido no sentido de fortalecer o conselho e a autoridade dos *outsiders*¹⁰.

A questão sobre a presença no conselho de outros executivos além do diretor-presidente é controvertida. Os que argumentam a favor dessa presença baseiam-se na necessidade de informações precisas sobre a empresa para que o conselho possa tomar decisões adequadas. Os que dizem que somente o principal executivo deve participar do conselho de administração baseiam-se nos seguintes argumentos:

1. A presença de subordinados do principal executivo permite que ele não assuma a responsabilidade por determinados atos administrativos, uma vez que os responsáveis diretos apresentam-se no conselho e podem prestar contas diretamente, possibilitando ao principal executivo atuar no conselho na posição de “cobrador” e não de “cobrado” e diluindo a responsabilidade pelos resultados.
2. Os administradores, subordinados ao principal executivo, sempre podem ser convidados a prestar informações e esclarecimentos e até mesmo a participar de algumas reuniões, sem direito a voto, embora sem fazer parte do conselho.
3. O conselho fica inibido na sua principal função de julgar a prestação de contas do principal executivo e avaliar a sua atuação. A presença de subordinados do principal executivo pode debilitar sua liderança.
4. O envolvimento emocional e o comprometimento dos administradores inibem o exercício das funções de controle do conselho e podem acabar envolvendo emocionalmente os próprios *outsiders*, comprometendo sua atuação.
5. O conselho poderá constituir grupos de trabalho com os executivos da empresa ou contratar consultorias ou auditorias externas para obter as informações desejadas.

Os que favorecem a presença de executivos da empresa no conselho dizem ser possível contornar os problemas anteriores com reuniões informais com a presença exclusiva dos *outsiders* para o exercício das funções de controle. A complexidade do assunto requer o uso de mecanismos informais em qualquer das alternativas adotadas. A solução ideal dependerá sempre das características de cada empresa, da sua cultura, das suas pessoas e da sua forma de atuação.

No entanto, podemos ter informações sobre resultados proporcionados pelos vários tipos de composição do conselho. Nesse sentido, o estudo pioneiro de Stanley Vance, da Universidade de Oregon, mostrou que os conselhos constituídos por *insiders* tendem a proporcionar resultados melhores: conselhos constituídos por *insiders* são superiores aos formados por *outsiders*; os com maioria de *outsiders*, mas com participação de *insiders* são superiores aos que não possuem *insiders* além do CEO; a seguir, na seqüência de excelência, vêm aqueles em que os *outsiders* são constituídos predominantemente por administradores do local e no ponto mais baixo de desempenho estão as empresas em que o conselho é constituído de *outsiders* em grande parte “ausentes”. Outro estudo efetuado por Vance reforçou este ponto de vista: as empresas com alto desempenho financeiro são aquelas em que os membros do conselho são administradores da própria empresa, ao contrário daquelas em que os conselheiros têm experiência em outros ramos de

10. SMALE, John G. et al. Redraw the line between the board and the CEO. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1995. p. 153 e ss.

negócio¹¹. Apesar desse estudo ter sido feito com seriedade e competência, suas conclusões não devem ser tomadas como verdades incontestáveis. Outros estudos poderiam levar a conclusões diferentes.

A3

Qualificações dos membros do conselho

Devemos considerar também as qualificações que devem ter os membros do conselho. Podemos relacionar, entre outras, as seguintes qualidades:

1. *competência profissional*;
2. *integridade* (idoneidade): incluindo lealdade e identificação com a empresa;
3. *ponderação* (equilíbrio): inclusive capacidade para julgar problemas e avaliar pessoas de forma equilibrada e prática;
4. *sensatez*: incluindo discrição e prudência;
5. *experiência bem-sucedida*: êxito comprovado em atividades empresariais, no setor público ou privado, ou em profissões liberais, atestando sua capacidade de lidar com habilidade com pessoas, com problemas e situações complexas;
6. *maturidade*: experiência em lidar com pessoas e situações complexas com equilíbrio e segurança, sem envolvimento emocional excessivo, com objetividade e sem fantasias;
7. *idade*: mínimo de 40 anos;
8. *capacidade intelectual*: para análise e interpretações de fatos (especialmente os empresariais); para sintetizar informações e situações complexas; para generalizar conceitos; para ordenar fatos e informações;
9. *sensibilidade para*: (a) antecipar, identificar e interpretar mudanças econômicas, políticas e sociais, no país e no exterior, a fim de sugerir adaptações empresariais; (b) identificar novas oportunidades empresariais; (c) identificar a obsolescência ou o “esgotamento” dos modelos e das atividades empresariais vigentes e poder sugerir sua diminuição, abandono, substituição ou atualização; (d) avaliar riscos e oportunidades empresariais; (e) assuntos relacionados a recursos humanos: identificação de potencialidades e limitações das pessoas e avaliação do desempenho de executivos de alto nível em função de resultados alcançados e da conjuntura do ambiente externo;
10. *disponibilidade e desejo de despende tempo*: para efetivamente contribuir para as atividades do conselho (comparecimento às reuniões; estudo de problemas e formulação de sugestões para sua solução; suficiente relacionamento pessoal com executivos da empresa, com o fim de conhecer os problemas específicos de suas áreas, bem como de eventuais problemas pessoais; tempo para amadurecer as idéias e poder prestar aconselhamento);
11. *conhecimento técnico*: específico das principais atividades da empresa;
12. *confiança dos acionistas*: interesse pessoal na empresa, no seu êxito e nos seus resultados;
13. *bom relacionamento no país*: conhecimento de líderes políticos e empresariais, a fim de: (a) levar informações sobre a empresa; (b) colher informações de interesse da empresa;

11. HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. p. 154.

14. *visão sistêmica*: habilidade para visualizar a empresa como um conjunto integrado. Capacidade de se posicionar no ponto de vista da empresa, perceber como as várias funções e atividades são interdependentes e como a alteração em uma delas afeta todas as demais. Capacidade de visualizar a empresa dentro do país e compreender as forças políticas, econômicas e sociais que atuam sobre ela. Capacidade não só de reconhecer essas relações, mas também de destacar quais os elementos significativos em cada situação e de escolher, do ponto de vista da empresa, qual a alternativa mais adequada, considerando todos os aspectos acima.

Considerando que todas essas qualidades dificilmente podem ser encontradas numa só pessoa, deve-se constituir um conselho que efetivamente as represente na sua totalidade. Deve-se buscar um perfil equilibrado do conselho, isto é, um conselho que, pela diversidade dos seus membros espelhe todas essas qualificações. O funcionamento eficaz do conselho dependerá não só da sua composição adequada, mas também do seu relacionamento com o diretor-presidente, que deve possuir ao máximo as qualificações vistas ou, pelo menos, ter plena consciência da importância e significado de todas elas.

Finalmente, quantos devem ser os membros do conselho de administração? O número ideal varia em função do ramo da empresa, do seu tamanho, do seu grau de diversificação, das qualificações dos seus membros, da maior ou menor necessidade de relacionamento externo, das suas responsabilidades, da sua forma de atuação e de muitas outras variáveis. Um conselho com mais de 15 membros se tornará facilmente inoperante pela dificuldade de se coordenar e “cobrar” a contribuição de cada um. Um conselho com menos de cinco membros dificilmente conseguirá um perfil equilibrado com as qualificações enumeradas.

A.4 O principal executivo

As responsabilidades do principal executivo da empresa variam conforme o ramo de negócio, o tamanho e a estrutura organizacional da empresa, a qualificação dos diretores e executivos de alto nível, o nível de sofisticação da tecnologia utilizada, bem como da sua forma jurídica, da sua vinculação ou não a um grupo empresarial, do desenvolvimento sociocultural da região em que opera e de uma infinidade de outras variáveis. Alguns pontos, porém, são inquestionáveis: (a) toda organização requer uma liderança, de preferência forte, personificada na figura do seu principal executivo; (b) algumas responsabilidades são inerentes a esse principal executivo, independente da empresa em que atua; e (c) a atuação do principal executivo é vital para a determinação do êxito ou do fracasso da organização, sendo mesmo o ponto mais importante para a obtenção de resultados favoráveis a médio e longo prazos.

É fato conhecido que o principal executivo projeta sua personalidade sobre a empresa, imbuindo-a de suas qualidades e defeitos. Os executivos de nível intermediário absorvem, em maior ou menor grau, o estilo de gestão do principal executivo, atuando como extensões dessa liderança. É sobre o principal executivo que repousa a responsabilidade máxima pelos resultados e pelo desenvolvimento da empresa. É nele que tem origem a liderança que vai permear toda a organização com a filosofia, princípios e valores aprovados pelo conselho de administração e é dele que os conselheiros e os acionistas vão cobrar resultados. Conseqüentemente, a distância entre o grau de responsabilidade do principal executivo e o dos demais diretores e executivos é enorme. Mesmo que a empresa possua um conselho de administração atuante e competente, a necessidade da liderança proporcionada por um principal executivo forte é incontestável. O desafio é como obter o melhor desses dois mundos: *a energia e a capacidade de decisão de um forte principal executivo e o envolvimento de um conselho de administração bem*

*informado e atuante*¹². O principal executivo deve ter uma boa visão sistêmica da empresa. Está fadado ao fracasso o principal executivo que administra uma das funções ou ramo de negócio, em vez de administrar o conjunto.

Existem muitos estudos sobre as responsabilidades e a forma de atuação do principal executivo de uma empresa¹³. Todos salientam o seu risco de isolamento, a importância da sua liderança sobre os demais membros da organização e a dependência dos resultados das suas decisões e da sua forma de atuar.

Peter Drucker mostrou a importância do principal executivo e como os resultados são dependentes da sua atuação. Nas empresas médias e grandes, o papel do principal executivo não pode ser exercido por uma só pessoa, deve haver um grupo no topo. Isto não exclui a necessidade de uma liderança forte que tome as decisões mais importantes. O êxito de uma organização depende da existência de uma liderança forte e altamente competente no topo combinada com um conselho que atue como órgão revisor, aconselhador e avaliador dos resultados¹⁴.

O papel do principal executivo de uma grande empresa é terrivelmente complexo. A complexidade é tão grande que executivos muito bem-sucedidos têm, às vezes, dificuldade em explicar como agem para obter resultados e por que as “coisas” dão certo¹⁵. Um estudo de Farkas e Wetlaufer conclui que existem apenas cinco diferentes estilos básicos utilizados pelos principais executivos de grandes empresas, dependendo da abordagem utilizada para dar mais ênfase a um ou outro aspecto¹⁶: (a) ênfase na estratégia; (b) ênfase nos recursos humanos; (c) ênfase no contínuo aperfeiçoamento de uma tecnologia; (d) ênfase nos controles; e (e) ênfase nas mudanças.

Um excelente estudo sobre o papel do principal executivo pode ser encontrado no livro *Managers for Tomorrow*¹⁷, que mostra as diferenças das responsabilidades do principal executivo em relação às dos demais. Ele não tem ninguém a quem possa passar as decisões mais importantes; só presta contas aos acionistas e seus representantes no conselho de administração. Ele acaba ficando isolado, precisando de estabilidade emocional e forte personalidade para fazer face às demandas da posição. É possível para os demais executivos “empurrarem” para cima casos difíceis, prática que os norte-americanos denominam *pass the buck*. Para ressaltar que isso não lhe era possível, o presidente Reagan colocou uma tabuleta na sua mesa com os dizeres: *The buck stops here*.

Não existem escolas para preparar presidentes de empresas. Eles têm que aprender por meio da sua experiência pessoal, sem possibilidade de errar muito, pois os erros nesse nível são caros e os acionistas não têm muita disposição para perdoá-los.

A5

A sucessão do principal executivo

O problema da sucessão é tão complexo e delicado que já foi objeto de inúmeros estudos. Como mencionamos, raramente o principal executivo reconhece o momento certo da sua saída. Frequentemente, boicota uma escolha adequada para demonstrar inconscientemente que só ele é capaz de conduzir a empresa¹⁸. Só o conselho de administração tem autoridade e condições para exercer esta responsabilidade.

12. CABOT, Louis W. Op. cit.

13. STIEGLITZ, Harold. The chief executive and his job. In: *The Conference Board*. New York: Studies in Personnel Policy nº 214, 1969; e WORTMAN, Max S., SPERLING, Jo Ann. *Defining the manager's job*. New York: American Management Association, 1975.

14. DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. p. 161-178.

15. KOTTER, John P. *The general managers*. New York: The Free Press, 1982.

16. FARKAS, Charles M., WETLAUFER, Suzy. The ways chief executive officers lead. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1996. p. 110-122.

17. FLORY, Charles et al. *Managers for tomorrow*. Capítulo 5: *The role of the chief executive*. New York: The New American Library, 1965. p. 75-89.

18. MACE, Myles L. The board and the new CEO. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1977. p. 16 e ss.; e SONNENFELD, Sandi. When the CEO can't let go. HBR Case Study. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1995. p. 24 e ss.

As empresas passam por estágios de desenvolvimento de modo semelhante às pessoas. É preciso ter o executivo certo no momento certo: no início, essa pessoa pode ser alguém do tipo empreendedor, que busque novos mercados e oportunidades. Passada essa fase, o profissional ideal pode ser aquele que tem capacidade de organizar as pessoas, funções e departamentos. Dependendo do mercado, executivos com forte inclinação para marketing, finanças ou reestruturação podem ser os mais indicados¹⁹. Não é fácil para os membros do conselho de administração fazer essa avaliação e comunicar ao principal executivo que ele deve ceder o lugar a outro. Embora não admita, o principal executivo raramente está seguro de que seu sucessor está preparado para assumir as responsabilidades finais da organização²⁰. A avaliação do principal executivo, tanto quanto possível, deveria ter um processo claramente definido. Isto facilita o trabalho do conselho e estabelece para o principal executivo os parâmetros que serão considerados na sua avaliação²¹. Os membros do conselho, como representantes dos acionistas, devem decidir como organizar a transferência de poder.

Apesar de sua óbvia importância, a forma como os principais executivos são escolhidos não tem merecido grande destaque na literatura nem nas empresas. O processo sucessório ocorre, muitas vezes, atrás de portas fechadas por um seletivo grupo, como numa “eleição do Papa”. Anteriormente, o principal executivo era quem escolhia seu sucessor. Hoje, os conselhos de administração e o corpo diretivo da empresa “não se podem dar ao luxo de passividade”²².

Assim, lembre-se que: (a) antes de se fixar em nomes, o perfil ideal do principal executivo desejado seja definido; (b) o principal executivo deve saber trabalhar em equipe, mas um grande líder de equipe nem sempre será um bom principal executivo; (c) a contratação de alguém de fora sempre aumenta o risco da perda de bons executivos de alto nível; e (d) o principal executivo deve assumir quando ainda estiver no topo das suas capacidades²³.

A escolha da pessoa certa é apenas o primeiro passo para o êxito de uma sucessão. O principal executivo pode proporcionar excelentes resultados para a empresa ou levá-la à bancarrota. Portanto sua escolha é crítica²⁴. Além disso, o sucessor designado precisa ter extrema habilidade. Se tentar mudar muita coisa logo no início, corre o risco de reações fortes e de decisões erradas. Se demorar a agir, cobram-lhe atitudes mais enérgicas. Ciampa e Watkins recomendam que o sucessor designado procure²⁵:

1. aprender o máximo que lhe for possível sobre o principal executivo, tanto profissionalmente como a respeito da sua personalidade, antes de aceitar sua missão;
2. manter comunicações regulares e freqüentes com o principal executivo;
3. reunir-se com freqüência com um grupo equilibrado de pessoas, ouvindo as sugestões que lhe forem dadas;
4. manter-se focado na sua missão principal.

Esse estudo mostra que, dentre 94 empresas que estavam preparando um substituto para o principal executivo, 35 foram trazidos de fora da organização. Cinco anos mais tarde, 22 desses 35 tinham deixado a empresa²⁶.

19. FLORY, Charles et al. *Managers for tomorrow*. New York: The New American Library, 1965. p. 76.

20. *Ibid.*, p. 89.

21. CONGER, Jay A., FINEGOLD, David, LAWLER III, Edward E. Appraising boardroom performance. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1998. p. 141.

22. LORSCH, Jay, KHURANA, Rakesh. The board's role in CEO succession: A roundtable with Philip Caldwell, George D. Kennedy, G. G. Michelson, Henry Wendt e Alfred M. Zeien. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1999. p. 96 e ss.

23. *Ibid.*

24. BENNIS, Warren, O'TOOLE, James. *Don't hire the wrong CEO*. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 2000. p. 171 e ss.

25. CIAMPA, Dan, WATKINS, Michael. The successor's dilemma. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1999. p. 161 e ss.

26. No mesmo exemplar da H.B.R. encontra-se um estudo de caso de sucessão: GALFORD, Robert. What's he waiting for? In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1999. p. 37 e ss.

Termos-Chave

abordagem clássica
 abordagem comportamental
 abordagem contingencial
 abordagem sistêmica
 ação
 ação ordinária
 ação preferencial
 acionista
 administração
 administrador
 administrar
 ambiente externo
 ambiente interno
 análise sistêmica
 artesão
 assembléia geral de acionistas
 atividades adjetivas
 atividades de direção
 atividades-fins
 atividades improdutivas
 atividades-meios
 atividades produtivas
 atividades quase-fins
 atividades substantivas
 burocracia
 capital
 capital aberto
 capital fechado
 capitalismo

cliente
 companhia aberta
 conselho de administração
 conselho fiscal
 controlar
 controle
 cooperativa
 coordenar
 diretor
 diretoria
 dirigir
 divisão de trabalho
 empresa
 empresa de capital aberto
 empresa de capital fechado
 escola clássica da administração
 escola da administração científica
 especialização
 fordismo
 gerir
 gestão
 habilidade conceitual
 habilidade humana
 habilidade técnica
 insumo
 liderar
 linha de montagem
 macroambiente

matéria-prima
 mercado
 microambiente
 nível gerencial ou administrativo
 nível institucional
 nível operacional
 objetivo
 organização
 organizar
 planejar
 produto
 prover recursos humanos
 sistema
 sistema aberto
 sistema fechado
 sociedade anônima
 sociedade anônima de capital aberto
 sociedade anônima de capital fechado
 sociedade limitada
 sociedade por ações
 taylorismo
 taylorista
 teoria
 utilidade
 utilidade marginal
 utilidade marginal decrescente
 utilitarismo
 visão sistêmica



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

1. A existência de relato no Êxodo sobre a dificuldade de Moisés em delegar sugere que Moisés deve ter sido um líder centralizador. Na sua opinião, por que Moisés não havia delegado mais autoridade antes do encontro com Jetro? Que aspecto do plano de Jetro tornou Moisés mais propenso a delegar?
2. Na estrutura funcional de Taylor, em que existem os supervisores de roteiro de trabalho, de fichas de instrução, de tempo e custo e de disciplina, além do inspetor de qualidade e dos encarregados de turma, da velocidade, e da manutenção, todos dando ordens aos operários, alguns conflitos são inevitáveis. Quais os mais óbvios? Por quê? Qual o princípio básico de organização que não é obedecido nessa estrutura?

3. Comente a seguinte afirmação:

Os ensinamentos clássicos dizem que o gerente organiza, coordena, planeja e controla. Os fatos sugerem algo diferente: eles passam seu tempo em negociações, contatos telefônicos, reuniões, visitas, encontro com subordinados e contatos externos. Não há tempo para planejamento ou para lazer. Em suma: o gerente pode apenas reagir às pressões ditadas pela função que exerce. (MINTZBERG, Henry. In: *Harvard Business Review*)

4. De que forma os trabalhos gerenciais, isto é, as atividades de administrar, diferem do trabalho técnico das pessoas que não têm posição de chefia? Em termos da forma de obter resultados, o que diferencia o administrador do técnico que não tem subordinados?

5. Comente a seguinte afirmação:

Toda disponibilidade de recursos que eu tiver na empresa será sempre prioritariamente aplicada nas atividades-fins, pois estas são as mais importantes. Qualquer desvio de recursos para atividades-meios tende a ser desperdício, pois estas não estão diretamente vinculadas aos fins a que se destina a empresa.

6. Explique por que razão um excelente marceneiro, ao ser promovido a supervisor de marcenaria, pode não dar certo na nova função, ou, do mesmo modo, por que um ótimo economista pode ser um mau gerente do departamento econômico.

7. Por que, na sua opinião, a lei de sociedades anônimas obriga as companhias de capital aberto a terem um conselho de administração e uma auditoria externa executada por um auditor independente? O que aconteceria se uma companhia de capital aberto não tivesse conselho de administração? E se ela não tivesse uma auditoria independente?

8. Comente as responsabilidades ou funções básicas dos administradores. Explique de que forma elas diferem das funções do pessoal sem responsabilidade de chefia.

9. Explique como variam, nos diversos níveis hierárquicos existentes numa empresa, as necessidades de habilidades técnica, humana e sistêmica e por quê.

10. Por que uma sociedade anônima de capital fechado não é obrigada a ter conselho de administração? Deve tê-lo? Quando? Em que condições e por quê?

11. Indique em que empresas essas atividades seriam consideradas atividades-fins e em que empresas essas mesmas atividades seriam consideradas atividades-meios:

- a) serviços de contabilidade;
- b) seleção de pessoal;
- c) auditoria;
- d) geração de energia elétrica;
- e) manutenção de automóveis.

12. Na sua opinião, as empresas existem para ter lucro, ou o lucro é um meio indispensável à empresa para que ela possa se desenvolver e produzir um bem ou prestar um serviço à sociedade? Discuta o papel do lucro no contexto das grandes empresas.

13. Por que organização e coordenação são funções tão interligadas?

14. Leia o texto a seguir e depois responda: Que atitude você tomaria nesse caso? Por quê?

Você é o gerente de fabricação de uma empresa. O chefe da seção de tornos pediu demissão. A seção tem 8 torneiros. O torneiro Alberto, com 37 anos de idade e 9 de trabalho na empresa, é de longe o mais competente. Alguns serviços mais difíceis só ele tem conseguido fazer, mas não tem bom relacionamento com os colegas, faltam-lhe as habilidades humanas. Se você promovê-lo, corre o risco de

ganhar um mau chefe de seção e de perder um bom torneiro. Se promover o torneiro José, com 29 anos, 6 de empresa e nível de competência técnica adequado, pode conseguir um bom chefe de seção, pois sobram-lhe as habilidades humanas, mas Alberto jamais aceitará esse fato e com certeza acabará saindo. Os demais torneiros não teriam condições de serem promovidos.

15. Considerando que os sócios ou acionistas são os donos da empresa, o que você acha da política de distribuir sob forma de dividendos todo o lucro obtido e deixar a decisão de investir ou não na empresa a critério dos seus donos? Em que situação isso seria viável? Por quê? Exemplifique.
16. Quais os riscos que corre uma empresa quando um dos seus gerentes comporta-se de maneira aética? Quais os riscos do chefe imediato desse gerente? E dos subordinados desse gerente? Como agiria você se um dos seus subordinados apresentasse indícios fortes de comportamento aético? Exemplifique.
17. Qual o papel da ética na administração das grandes empresas? Discuta as possíveis implicações éticas do seguinte:
 - a) empregar parentes e amigos na empresa;
 - b) apropriar despesas pessoais do diretor-presidente aos custos da empresa (suponha que ele é o acionista controlador);
 - c) competir por uma promoção usando comportamento individualista;
 - d) usar tempo de expediente na empresa para alguns serviços não remunerados;
 - e) o diretor-presidente pedir a um empregado que lhe faça alguns serviços particulares (suponha que ele é o acionista controlador);
 - f) um diretor não acionista pedir a um subordinado que lhe faça alguns serviços particulares;
 - g) um gerente pedir a um subordinado que lhe faça alguns serviços particulares;
 - h) um gerente ou diretor usar informações privilegiadas para especular com as ações da empresa na Bolsa de Valores;
 - i) um chefe valer-se de sua posição para assédio sexual a uma subordinada;
 - j) um empregado tentar assédios sexuais a uma empregada do mesmo nível de outro órgão da empresa (ou vice-versa).
18. Qual o papel da ética na administração das grandes empresas? Discuta as possíveis implicações éticas do seguinte:
 - a) usar o tempo de expediente na empresa para serviços remunerados;
 - b) uma empresa contribuir para a campanha eleitoral de um candidato que se comprometa a defender os interesses da empresa na Câmara dos Deputados;
 - c) uma empresa contribuir para a campanha eleitoral de um candidato que tenha uma posição ideológica coincidente com os interesses da empresa, mas não assuma nenhum compromisso e nem a empresa o peça;
 - d) anunciar produtos não médicos, que não prejudiquem seriamente a saúde, omitindo seus aspectos negativos;
 - e) anunciar produtos médicos, que raramente possam provocar efeitos colaterais, omitindo esses efeitos;
 - f) efetuar exames médicos em candidatos a emprego para verificar se têm doenças infecto-contagiosas, sem explicar a natureza do exame;
 - g) utilizar *software* pirata;
 - h) efetuar exames médicos em candidatos a emprego para verificar se têm aids, câncer, ou outra doença incurável, sem explicar a natureza do exame;
 - i) ganhar uma concorrência pública em país estrangeiro, dando presentes ou comissões a funcionários públicos que decidem sobre o assunto sabendo que esse é o único meio disponível para conseguir esse objetivo, embora o código de ética da empresa o proíba;

- j) um comprador da empresa aceitar um “presentinho” de um fornecedor;
 - k) efetuar exames médicos em candidatas a emprego para saber se estão grávidas, sem explicar a natureza do exame;
 - l) dar prioridade a investimentos na qualidade do produto em detrimento de investimentos na segurança dos empregados;
 - m) a diretoria da empresa aprovar para seus próprios diretores benefícios muito acima do que é normalmente utilizado no mercado de trabalho;
 - n) procurar obter informações sobre a vida privada de empregados;
 - o) efetuar operações industriais destruindo ou prejudicando o meio ambiente;
 - p) sugerir o pagamento de dividendos exagerados aos acionistas com a finalidade de agradá-los, sabendo que isso coloca em risco o equilíbrio financeiro da empresa;
 - q) tirar cópia xerox de um livro inteiro;
 - r) divulgar informações confidenciais da empresa em benefício próprio;
 - s) tratar injustamente os subordinados, sem vantagem pessoal;
 - t) avaliar injustamente os subordinados, com medo de eventual competição;
 - u) jogar um produto tóxico num rio que abastece de água uma povoação a jusante;
 - v) jogar um produto tóxico num rio que não tem nenhuma povoação a jusante.
19. Na sua opinião, as funções do administrador estudadas são independentes, interdependentes, ou ambas? Por quê? Exemplifique.
20. Caso você estivesse na posição de Carlos como agiria? Que decisões tomaria? Que comunicações faria? Leia o texto a seguir.
- Carlos fundou, há quatro décadas, quando jovem, a empresa *Nordestina Representações e Comércio Ltda.*, e lutou muito para conseguir fazê-la progredir até obter representações de vendas de boas empresas que deram a estabilidade desejada. Há 25 anos, seu sobrinho Antônio, na época com 20 anos, foi trabalhar na empresa, revelando-se, desde o início, um colaborador dedicado e honesto, além de ter grande capacidade de inovar e adaptar a empresa às necessidades do mercado e das mudanças tecnológicas. Por isso, foi progressivamente assumindo posições de maior responsabilidade até chegar a ser a segunda pessoa em importância na empresa logo depois do tio.
- Há um ano, Carlos, já septuagenário, resolveu dedicar-se à fazenda que possui, deixando a empresa nas mãos de Antônio. A empresa progrediu muito nesse ano sob a direção de Antônio, aumentando muito o número de clientes, o faturamento e o lucro e melhorando a liquidez.
- Ocorre que Mateus, filho de Carlos, não se conforma em ter que obedecer às ordens de Antônio, tudo fazendo para boicotá-lo. No fundo, ele quer assumir o lugar de Antônio. Mateus, embora muito inteligente, sempre foi um “boa-vida”, tendo agora 30 anos. Começou na empresa há 3 anos, depois de tumultuado curso universitário e muita vida social noturna, mas revelou boa disposição para produzir e teve uma boa atuação enquanto o pai estava à frente do negócio. Jura que está regenerado e que a empresa deve ficar com ele. O *know-how*, porém, é de Antônio, que tem o apoio de uma das duas irmãs de Mateus. Carlos e a mulher ficam constrangidos em tomar partido, mas terão que assumir uma posição.
21. Paulo é o presidente de uma sociedade anônima há uma década. Durante sua gestão, a empresa progrediu bastante, graças à sua competência e capacidade de trabalho, apesar do seu estilo centralizador. Nos últimos dois anos, em função da competitividade do mercado e da idade de Paulo, 65 anos, a empresa começou a diminuir sua posição relativa no mercado em que atua. O conselho de administração concluiu que talvez seja o momento de substituir o presidente, mas a escolha é difícil. Os dois melhores diretores demitiram-se nos últimos cinco anos em virtude de desavenças com Paulo, que gosta de impor seu ponto de vista e seu estilo de gestão. Os diretores atuais não parecem estar preparados para assumir a presidência. Contratar alguém de fora seria perigoso, pois a empresa é complexa e o novo presidente correria o risco de uma rejeição pelos executivos de topo.

Paulo gostaria que seu sucessor fosse o atual diretor de produção que ele contratou há três anos. O mandato de Paulo termina dentro de quatro meses. Os membros do conselho dividem-se entre as seguintes alternativas:

- a) contratar um diretor externo de alto nível para assumir em quatro meses e deixar Paulo no conselho para ajudá-lo na sua integração à empresa;
- b) deixar Paulo à frente dos negócios por um mandato de mais um ano enquanto se procura com calma um executivo de alto nível que assumiria a presidência em um ano e quatro meses, considerando o prazo relativamente curto para se encontrar a pessoa ideal;
- c) aceitar a sugestão de Paulo e nomear o diretor de produção;
- d) nomear o diretor de marketing para a presidência, considerando que quase todos os conselheiros o consideram mais capacitado do que o diretor de produção para assumir a principal posição da empresa.

Comente as quatro alternativas acima e relate os prós e contras de cada uma delas. Escolha uma das alternativas e justifique-a.

22. Vimos que para a existência de uma organização formal é preciso que existam: (a) objetivos; (b) divisão do trabalho; (c) fonte de autoridade; (d) relações entre as pessoas e grupos. A partir desses requisitos para existir uma organização formal, deduza as funções dos administradores.
23. Pesquise, identifique e enumere:
 - (a) os principais acionistas; (b) os principais tipos de profissionais empregados; (c) os principais fornecedores; (d) os principais clientes; e (e) os principais *stakeholders* externos para as seguintes empresas:
 - (A) Companhia Siderúrgica Nacional; (B) Companhia Vale do Rio Doce; (C) Companhia Brasileira de Alumínio; (D) Embraer; (E) Bradesco; (F) Unibanco; (G) Banco Itaú; (H) Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira; (I) Santander; (J) Petrobrás.

Bibliografia

Bibliografia básica

ALLEN, Louis. *Management & organization*. International student edition. New York: McGraw-Hill, 1958.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. Tradução brasileira: _____. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1976.

_____. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1986. p. 3-87. Tradução brasileira: DRUCKER, Peter. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas, 1978.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. rev. São Paulo: Makron Books, 1992.

HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996.

KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. In: *Harvard Business Review*, jan./fev., 1955 e set./out., 1974.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEHRICH, Heinz. *Administração: organização, planejamento e controle*. 15. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LODI, João Bosco. *História da Administração*. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

_____, SUMMER, Charles E. *The process of management*. Nova Delhi: Prentice-Hall da Índia, 1965.

ROBBINS, Stephen P. *Administração — mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

Bibliografia complementar

AGUILAR, Francis. *A ética nas empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do conhecimento — infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, Patricia A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

_____. *Organization and management*. Cambridge: Harvard University Press, 1948.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

_____. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DE VRIES, Manfred. A Síndrome da Aposentadoria. *HSM Management*, nov./dez., 2003.

DRUCKER, Peter F. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley/Dutton, 1995.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento. Conferências Seleccionadas para a Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FONSECA, Eduardo Gianetti da. *Vícios privados, benefícios públicos?: A ética na riqueza das nações*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

HANDY, Charles. What's a Business For? *Harvard Business Review*, dez., 2002.

KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTTER, John. What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, mar./abr., 1999.

MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

MONTGOMERY, Cynthia A. The Board's Missing Link. *Harvard Business Review*, mar., 2003.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNDELL, Robert A. *O homem e a economia*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1968.

RUSS, Jacqueline. *La pensée éthique contemporaine*. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

SANCHEZ VASQUEZ, Adolfo. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1970.

SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. Madrid: Ediciones del Castillo, 1972.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VALADIER, Paul. *Inévitable morale*. Paris: Éditions du Seuil, 1990.

WALKER, Carol A. Saving Your Rookie Managers from Themselves. *Harvard Business Review*, abril, 2002.

WIERSEMA, Margarethe. Holes at the top — Why CEO firings backfire. *Harvard Business Review*, dez., 2002.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



parte

**Princípios de
Organização**

PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO

Nesta parte, estudaremos a organização como processo, como uma das funções inerentes ao administrador. Vamos iniciá-la introduzindo os conceitos básicos de estruturas organizacionais.

Definiremos o que é órgão e o que é organizar; que critérios devem ser usados para desmembrar um órgão em unidades menores, ou para agrupar atividades em órgãos e estes em unidades maiores; quais os princípios a serem observados nesse processo e os fatores a serem considerados na escolha dos critérios; quais os tipos de relações formais que existem entre as pessoas e entre os órgãos; quais os princípios básicos de organização; as funções, subfunções e atividades existentes numa empresa; como se representa graficamente a estrutura organizacional; como se devem elaborar as descrições de funções, as suas limitações e a forma como devem ser usadas e entendidas. A seguir, tentaremos fixar esses conceitos por meio de exemplos e exercícios.

Não será esgotado o tópico sobre organização: o estudo sobre delegações de autoridade, amplitude de supervisão, centralização e descentralização, bem como os que versam sobre estruturas divisionais e matriciais serão vistos na Parte 7, aproveitando os conhecimentos das outras funções gerenciais indispensáveis ao pleno entendimento desses assuntos e dessas estruturas.

ORGANIZAÇÃO

4



O processo de organizar

Vimos, no Capítulo 3, que organizar é uma das funções do administrador. Vimos também que podemos definir organizar como o processo de identificar e agrupar o trabalho a ser realizado; de definir responsabilidades e autoridades e estabelecer as relações entre os grupos de modo a possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos¹. Preferimos a definição mais completa que damos a seguir.

Organizar: processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente e a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos.

Organizar é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos.

Vamos utilizar, neste trabalho, esta última definição, que vê a organização como processo.

4.1.1 Órgão

Órgão: grupo coerente de pessoas, reunidas sob uma autoridade hierárquica única, a fim de exercer, de forma permanente, uma função ou um conjunto de funções afins.

À medida que identificamos as atividades, vamos agrupando-as em conjuntos coerentes, como fizemos na Seção 2.4.1, nas quais elas foram agrupadas por sua natureza. Cada conjunto deve ter um responsável e suas atividades são exercidas por pessoas. Temos aí a noção de *órgão*, normalmente definido como *um grupo coerente de pessoas, sob uma autoridade hierárquica única, a fim de assumir, de forma permanente, um papel determinado*².

4.1.2 Níveis hierárquicos dos órgãos

Os órgãos podem ser agrupados para formar órgãos maiores e divididos para formar menores. Assim, temos órgãos de vários níveis hierárquicos, cada nível com um título que o caracteriza. Os títulos dos níveis variam de empresa para empresa, mas existem padrões consagrados: departamento tem nível superior a seção; diretoria tem nível superior a gerência. Além disso, deve haver coerência dentro da instituição: se numa diretoria os departamentos têm nível hierárquico mais elevado que as divisões, o mesmo deve ocorrer nas demais diretorias da instituição.

1. ALLEN, Louis A. *Management & organization*. p. 57.

2. SIMERAY, J. P. *La structure de l'entreprise*. p. 9.

QUADRO 4.1

EXEMPLOS DE NÍVEIS COMUNS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

1. Diretoria
2. Departamento
3. Divisão
4. Seção
5. Setor

O exemplo acima ilustra os títulos dos níveis hierárquicos no padrão europeu, comumente usado no Brasil. Nos Estados Unidos, divisão tem nível mais alto que departamento e esse é o padrão seguido pelas multinacionais americanas que operam no Brasil. As empresas têm liberdade de escolher os títulos dos níveis, mas devem respeitar os padrões consagrados e a coerência.

QUADRO 4.2

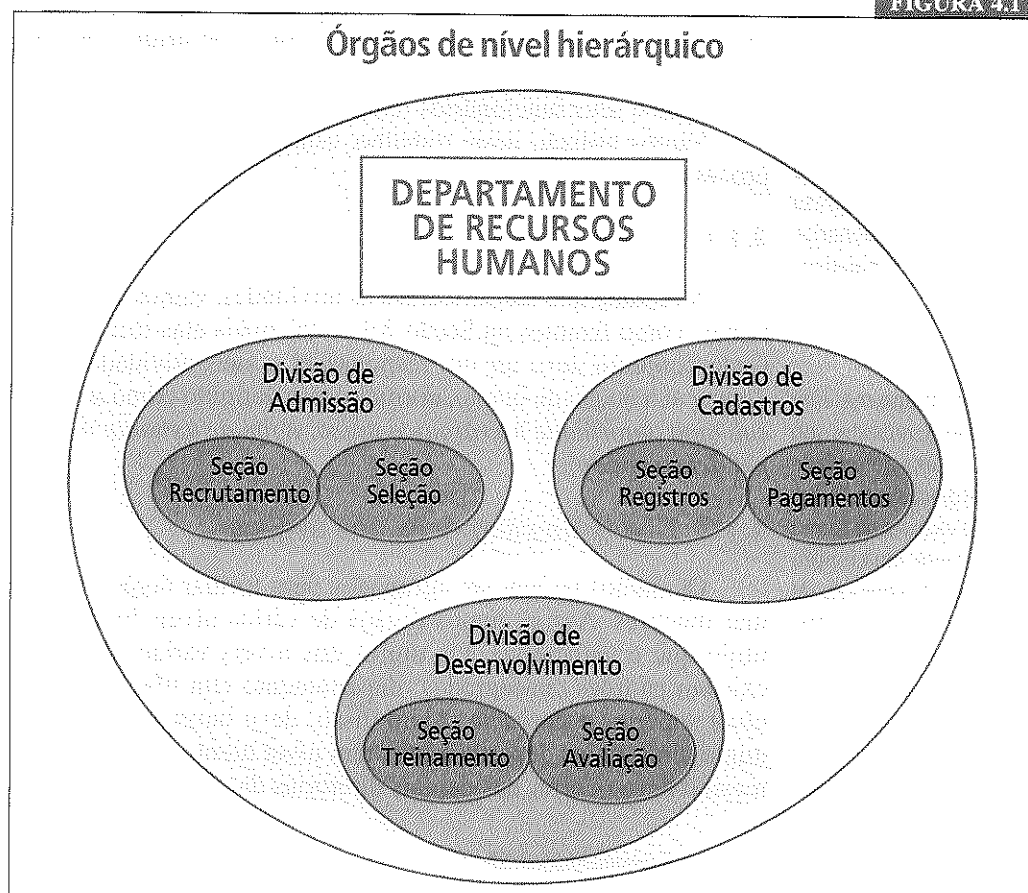
EXEMPLOS DE NÍVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. Secretaria
2. Coordenação
3. Divisão
4. Serviço e setor
5. Seção

Convém notar que, nas empresas privadas, seção tem quase sempre nível superior a setor, ao contrário do que ocorre, comumente, na administração pública.

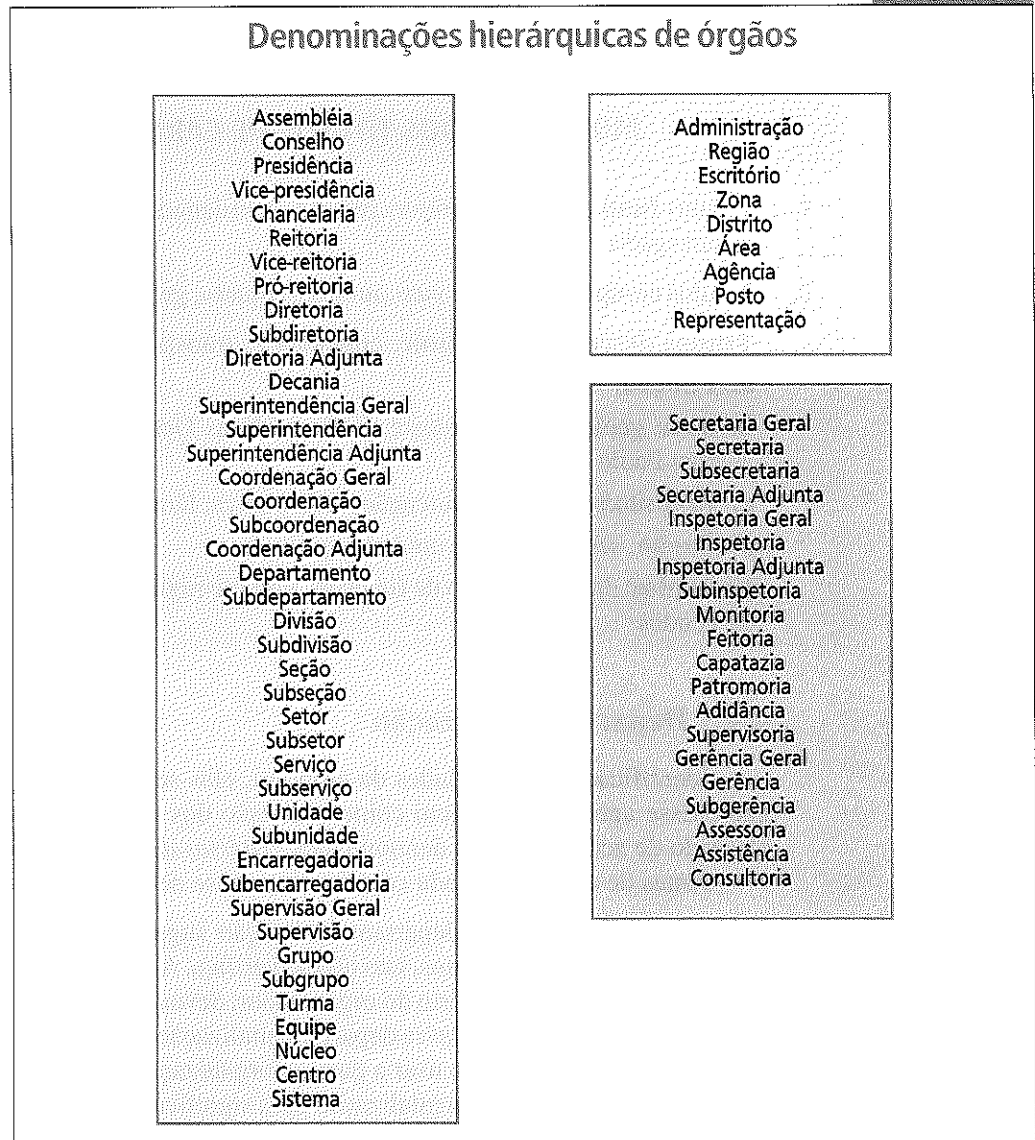
Os órgãos de nível hierárquico menor, subordinados a um órgão de nível mais elevado, estão inseridos dentro dele. Podemos representar esse fato da forma mostrada a seguir, embora não seja usual essa forma de representação. Na Figura 4.1, o departamento tem três divisões e estas, duas seções cada.

FIGURA 4.1



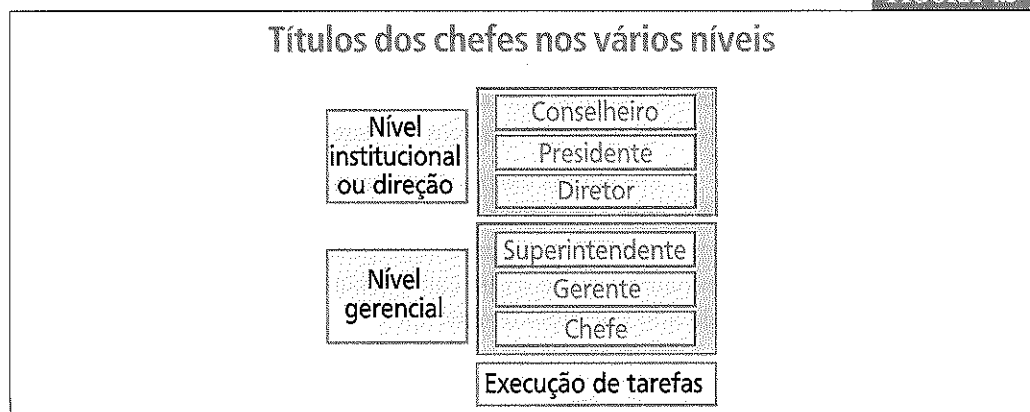
Existem muitas denominações para os níveis dos órgãos, como mostrado na Figura 4.2.

FIGURA 4.2



A Figura 4.3 apresenta os títulos mais comuns para chefias nos níveis de direção e gerencial.

FIGURA 4.3



Os títulos das posições de chefia são formados, com frequência, por três partes, um título fundamental, que caracteriza o nível, um complementar, que modifica ou qualifica o fundamental, e um título descritivo, que define as atividades exercidas: a região, o serviço (ou produto), ou especifica o órgão, como exemplificado pelo Quadro 4.3.

QUADRO 4.3

MONTAGEM DOS TÍTULOS DE CARGOS DE CHEFIA

1. **Títulos fundamentais:** diretor, gerente, coordenador, chefe, supervisor, assistente e encarregado.
 2. **Títulos complementares:** vice, auxiliar, adjunto, geral, especial, regional e executivo.
 3. **Títulos descritivos:** controle, engenharia, transportes, vendas, finanças etc.
 - a. **Função.**
 - b. **Área geográfica:** Nordeste, Belém, Minas Gerais, Bahia, Sul, Rio de Janeiro, São Paulo etc.
 - c. **Produto/serviço:** manutenção, informática, lâmpadas, limpeza, leite etc.
 - d. **Órgão:** seção, distrito, unidade, setor etc.
- Exemplos:** diretor adjunto de finanças, gerente regional do nordeste, assistente geral de vendas

4.1.3 Departamentalização

Identificadas as atividades da empresa, elas serão agrupadas logicamente em órgãos. Esse agrupamento, bem como a divisão dos órgãos em unidades menores, será efetuado de acordo com os denominados *critérios de departamentalização*³.

Antes de apresentar cada critério, tornam-se necessários três esclarecimentos:

1. apesar do nome departamentalização sugerir que os órgãos criados devam denominar-se departamentos, isto não se verifica. A nomenclatura dos órgãos, ou seja, dos seus níveis, fica a critério do organizador, devendo apenas ser coerente e uniforme para toda a empresa. A palavra departamentalização, proposta por Gulick, foi mantida até os dias atuais para não usar a palavra organização com mais um sentido, introduzindo-se o termo departamentalização para significar a forma de agrupar as atividades em órgãos e estes em unidades maiores, ou, principalmente, para dividir os órgãos em unidades menores;

2. quase todas as empresas adotam mais de um critério de departamentalização na sua organização. O critério empregado para subdividir um órgão pode não ser o mesmo para subdividir outro, uma vez que o critério mais adequado num caso nem sempre é o mais adequado para outro na mesma empresa. O emprego de critérios diversos permite que não se forme uma estrutura rígida e que as atividades sejam agrupadas da forma que contribuam melhor para a realização dos objetivos;

3. em alguns casos, a utilização de um dos critérios proporciona a formação de órgãos com características que permitiriam invocar o uso de outro critério. Há, nesses casos específicos, alguma superposição de critérios, havendo, porém, um que será o dominante e que é o que caracteriza a forma de departamentalização. Este ponto será explicado por meio de exemplos.

3. GULICK, L. *The theory of organization*. 1937.

Os critérios de departamentalização são os representados no Quadro 4.4.

QUADRO 4.4

CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

1. Funcional 2. Geográfico 3. Produto (ou serviço) 4. Clientela
-
5. Processo 6. Absorção pelo maior usuário (ou equipamento)
7. Volume de trabalho 8. Tempo (ou turno) 9. Conveniência empírica

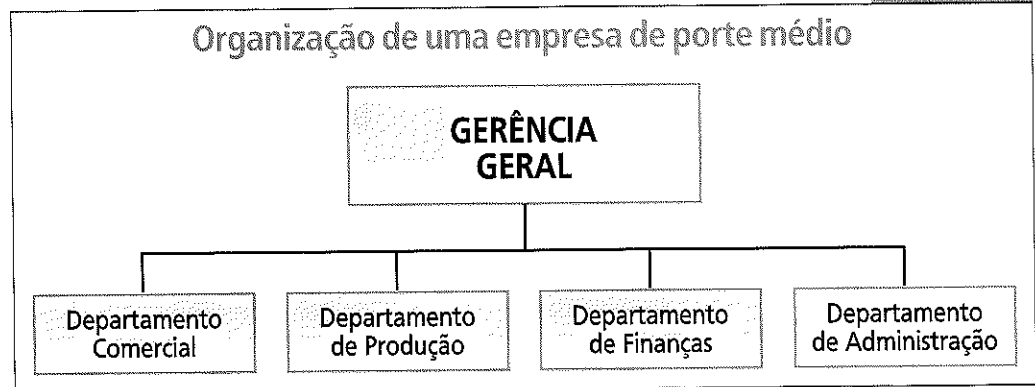
Os critérios normalmente utilizados no primeiro nível são os que estão acima da linha pontilhada.

Departamentalização funcional

Departamentalização funcional: agrupar num mesmo órgão as atividades afins, ou de mesma natureza, também ditas de mesma especialidade.

A departamentalização funcional, ou por função ou propósito, consiste em agrupar num mesmo órgão as atividades afins, ou de mesma natureza, também ditas de mesma especialidade. Assim, coloca-se num mesmo órgão todas as atividades relacionadas à contabilidade, em outro todas as relacionadas a pessoal, num terceiro todas as que dizem respeito a vendas e assim sucessivamente. É o critério mais extensamente empregado e está presente em quase todas as empresas em algum nível hierárquico da sua estrutura organizacional. O exemplo clássico mais conhecido é a divisão da empresa no primeiro nível nas quatro funções básicas identificadas por Fayol: comercialização, produção, finanças e administração. A Figura 4.4 ilustra esse caso.

FIGURA 4.4



A Figura 4.5 mostra a departamentalização típica de uma diretoria financeira e a Figura 4.6 de um departamento de recursos humanos.

FIGURA 4.5

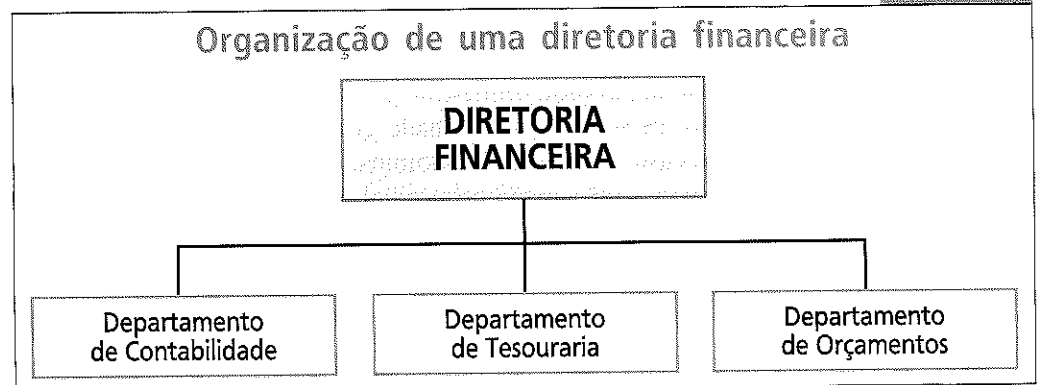
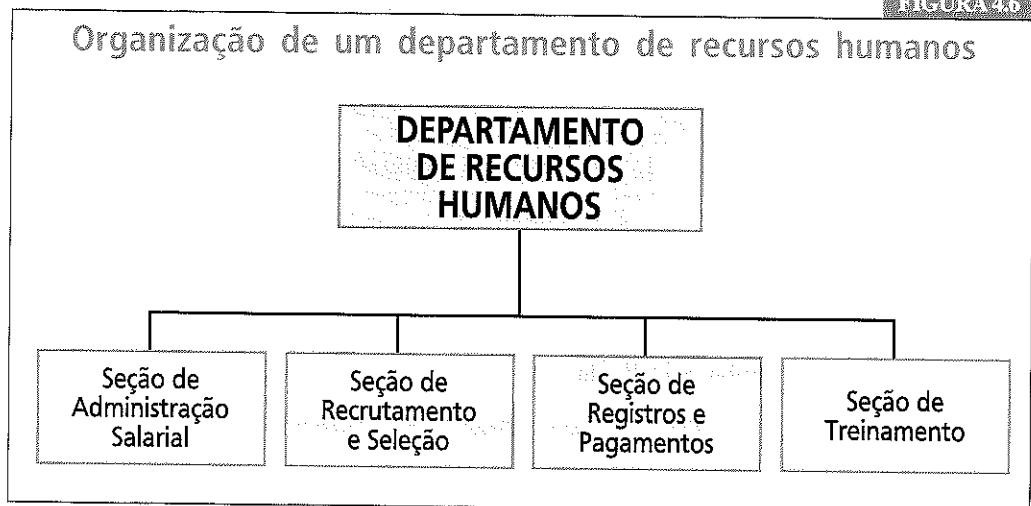


FIGURA 4.6



Departamentalização por produto ou serviço

Departamentalização por produto ou serviço: agrupa num mesmo órgão todas as atividades diretamente relacionadas a determinado produto ou serviço, independente da sua natureza ou especialidade.

A departamentalização por produto ou serviço agrupa num mesmo órgão todas as atividades diretamente relacionadas a determinado produto ou serviço, independente da sua natureza ou especialidade, conforme o exemplo da Figura 4.7.

FIGURA 4.7



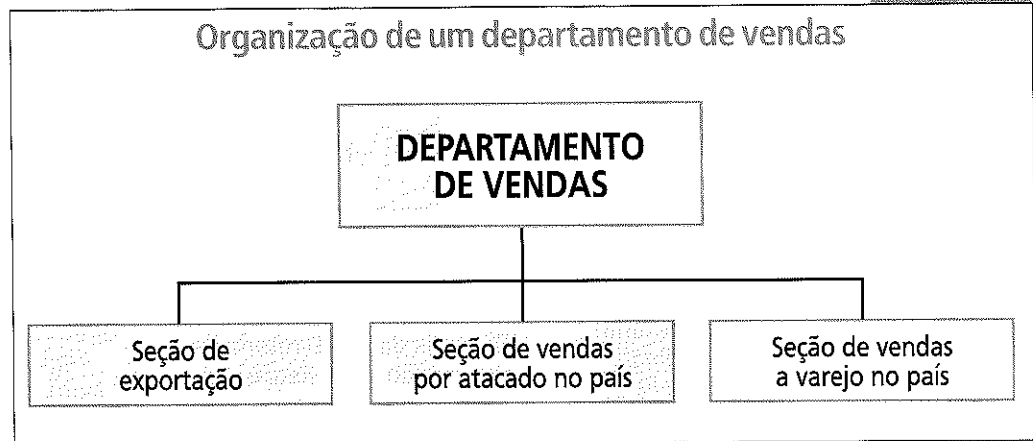
Enquanto o critério de produto é usado principalmente nos níveis superiores da estrutura organizacional, o de serviço é usado em todos os níveis, sendo que nos níveis intermediários e inferiores geralmente é usado para atender a usuários da própria empresa, por meio da relação formal de prestação de serviços, estudada na Seção 4.2.6.

Departamentalização por clientela

Departamentalização por clientela: agrupa as atividades com o objetivo de servir a grupos de clientes externos ou internos.

Na departamentalização por clientela, o agrupamento de atividades é feito com o objetivo de servir a determinado grupo de pessoas, clientes externos ou internos, neste último caso, comumente denominados usuários. Há interesse fundamental pelo cliente, que passa a ser a razão primordial para agrupar as atividades. É um critério muito comum nas áreas em que a organização se relaciona externamente, especialmente em vendas. Os exemplos das Figuras 4.8 e 4.9 ilustram o que foi dito.

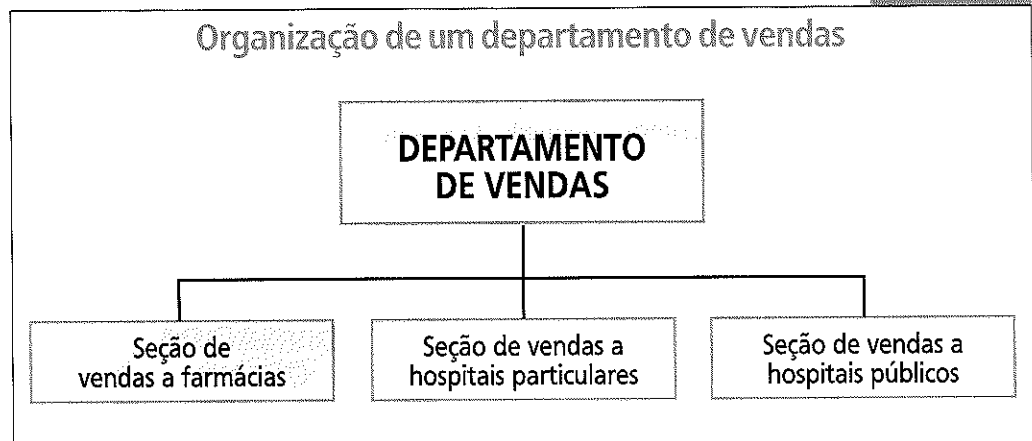
FIGURA 4.8



Como dissemos na Seção 4.1.3, a utilização de um dos critérios proporciona a formação de órgãos com características que permitiriam invocar o uso de outro critério. O caso acima é um exemplo disso. O critério usado é o de clientela. Temos os clientes do exterior, que são cuidados pela seção de exportação, os clientes atacadistas do país, que são cuidados pela seção de vendas por atacado e os varejistas no país, cuidados pela seção de vendas a varejo. No entanto, cada uma dessas seções, para bem exercer suas atividades, cria suas especialidades e características, podendo-se imaginar que isso permitiria dizer que o critério seria o funcional, quando não é o caso. A departamentalização por clientela apresenta muitas vezes essa peculiaridade, pelo fato de clientes diferentes requererem atividades diferenciadas em alguns casos.

O exemplo a seguir mereceria os mesmos comentários.

FIGURA 4.9

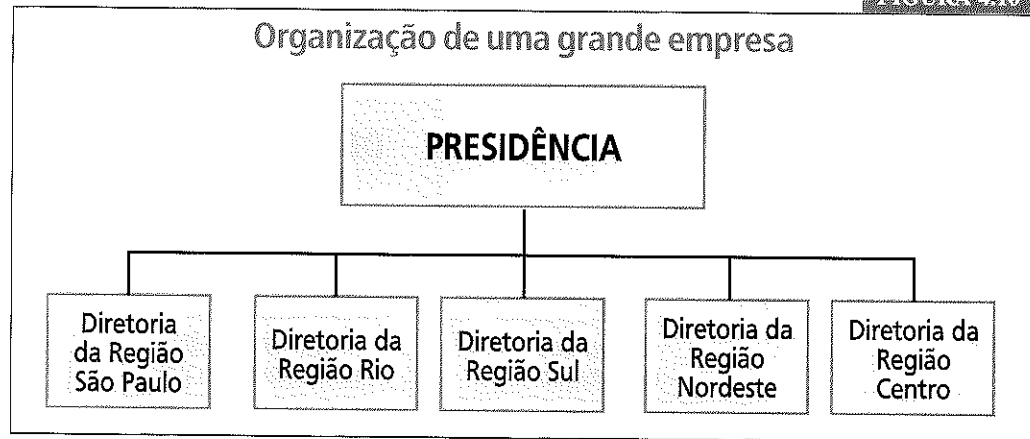


Departamentalização por área geográfica ou região

Departamentalização por área geográfica: agrupa por área geográfica as atividades executadas na mesma região, independente da natureza ou produto.

A departamentalização por área ocorre principalmente em organizações cujas atividades são geograficamente desconcentradas, nas quais é conveniente que todas essas atividades executadas na mesma região sejam agrupadas sob a chefia de um administrador local.

FIGURA 4.10



Algumas pessoas poderiam argumentar que o critério é também o de clientela, mas, na realidade, o que o caracteriza é a região geográfica, pois, se um cliente se mudar de uma região para outra, passará a ser atendido por outra filial.

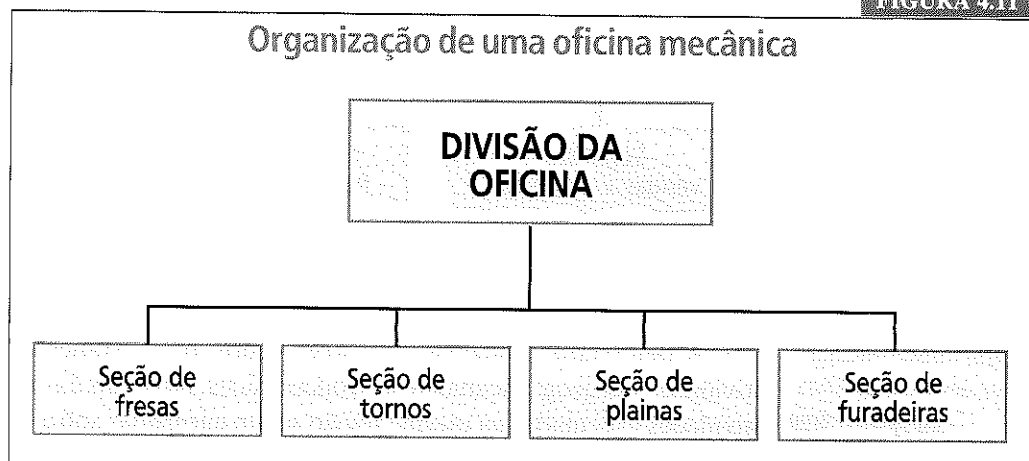
Cabe aqui uma observação: os quatro critérios acima são freqüentemente utilizados nos níveis superiores e podem ser usados no primeiro nível imediatamente abaixo do principal executivo da organização. O critério usado no primeiro nível tem uma importância especial, por caracterizar a forma de organização estabelecida. Os demais critérios são usados nos níveis inferiores.

Departamentalização por processo (ou equipamento)

Departamentalização por processo ou equipamento: concentra num mesmo órgão todas as pessoas que utilizam um mesmo tipo de equipamento, ou técnica, ou que operam um mesmo processo.

A departamentalização por processo ou equipamento é um critério comum na área de produção. Concentram-se num mesmo órgão todas as pessoas que utilizam um mesmo tipo de equipamento, ou técnica, ou que operam um mesmo processo. Assim, os profissionais de determinada especialização ficam na mesma unidade. É um critério que facilita a determinação das responsabilidades pelo uso dos equipamentos e o treinamento das pessoas para operá-los. No caso de equipamentos caros ou de operação complexa é um critério adequado. O exemplo abaixo é muito conhecido.

FIGURA 4.11



Pode-se também argumentar que este critério envolve algo do critério funcional, mas há uma diferença: algumas operações podem ser feitas em mais de um equipamento e o que caracteriza a lotação de uma pessoa num órgão é a sua habilidade em utilizar o equipamento. Nas indústrias que operam com processo contínuo, este critério é quase sempre o preferido na área de produção.

Este critério está sendo cada vez mais usado nas organizações modernas, mesmo fora da área de produção. A organização por processos é uma das inovações recentes na administração, sendo a base da reengenharia.

Departamentalização pelo maior usuário, período de tempo e volume de trabalho

Departamentalização pelo maior usuário: consiste na subordinação de um órgão, que presta serviços a vários órgãos, ao maior usuário desses serviços.

A departamentalização pelo maior usuário consiste na subordinação de um órgão, que presta serviços a vários órgãos, ao maior usuário desses serviços. Por suas características, pode ser considerado um critério de exceção, permitido e até recomendável em alguns casos. Um exemplo característico é o órgão de informática, que presta serviços a toda a empresa e, às vezes, fica subordinado ao maior usuário dos seus serviços. Uma das grandes vantagens desse critério é que ele economiza esforços de coordenação e diminui as necessidades de comunicação. Sua grande desvantagem é que o maior usuário pode tender a monopolizar os serviços, dificultando a prestação de serviços aos demais.

Em uma companhia adotou-se esse critério, subordinando-se o centro de processamento de dados à diretoria financeira, que não apenas era a maior usuária dos serviços, mas a que mais necessitava, na ocasião, de ampliar sua informatização. Essa subordinação revelou-se, inicialmente, adequada, pois foram informatizados rapidamente todos os sistemas financeiros da empresa como emissão de contas, controle de contas a pagar e a receber e contabilidade. No entanto, as demais áreas da empresa não conseguiam utilizar o CPD. O departamento de engenharia queixava-se da falta de apoio para isso e começou a alugar tempo em *bureau* externo, enquanto o CPD da empresa, que não funcionava à noite, nunca estava disponível para a engenharia. O problema se resolveu com a transferência de subordinação do CPD para a diretoria administrativa, que era um pequeno usuário dos serviços. Este exemplo, com a microinformática e o processamento em rede, só é útil como registro histórico, para prevenir casos que poderiam ocorrer com qualquer prestador de serviços.

Departamentalização por período de tempo: criação de órgãos para executar as mesmas atividades, ou quase as mesmas, em horas ou turnos diferentes, visando a assegurar a continuidade do serviço.

A departamentalização por período de tempo corresponde à criação de órgãos para executar as mesmas atividades, ou quase as mesmas, em horas ou turnos diferentes, visando a assegurar a continuidade do serviço. É comum nos níveis inferiores da área de produção.

A departamentalização por volume de trabalho consiste em fracionar um órgão em tantas unidades idênticas quantas forem necessárias para manter uma supervisão adequada, sem que as unidades se diferenciem umas das outras. Trata-se de um critério só utilizado nos níveis hierárquicos inferiores.

Departamentalização por volume de trabalho: fracionar um órgão em tantas unidades idênticas quantas forem necessárias para manter uma supervisão adequada.

Departamentalização por conveniência empírica

Em certas empresas, podem ocorrer situações peculiares, que levam seus dirigentes a não adotar nenhum dos critérios anteriores, aceitando injunções diversas como tradição e vinculação pessoal de uma atividade, que induzem a soluções não ortodoxas do ponto de vista teórico, mas nem por isso menos respeitáveis. É, quase sempre, resultante de uma necessidade de compatibilizar a solução teórica com as conveniências ou disponibilidade de pessoas. Embora deva ser considerado um critério de exceção, ou de adaptação da organização às circunstâncias práticas, é bastante utilizado, pois não se pode deixar de considerar a necessidade de se adaptar a solução teórica ideal às condições da empresa. Por exemplo, pode-se aproveitar a experiência, o conhecimento e o tempo disponível de determinado chefe, fazendo-o acumular mais de uma posição na estrutura organizacional e colocando em sua autoridade mais de um órgão. Algumas vezes, há uma vinculação pessoal de determinada atividade, que é atribuída a um responsável, por questão de hábito, ou porque se presume que é a pessoa mais motivada ou com melhores

qualificações para exercer a atividade, mesmo que essa atividade teoricamente não devesse ficar com ela⁴.

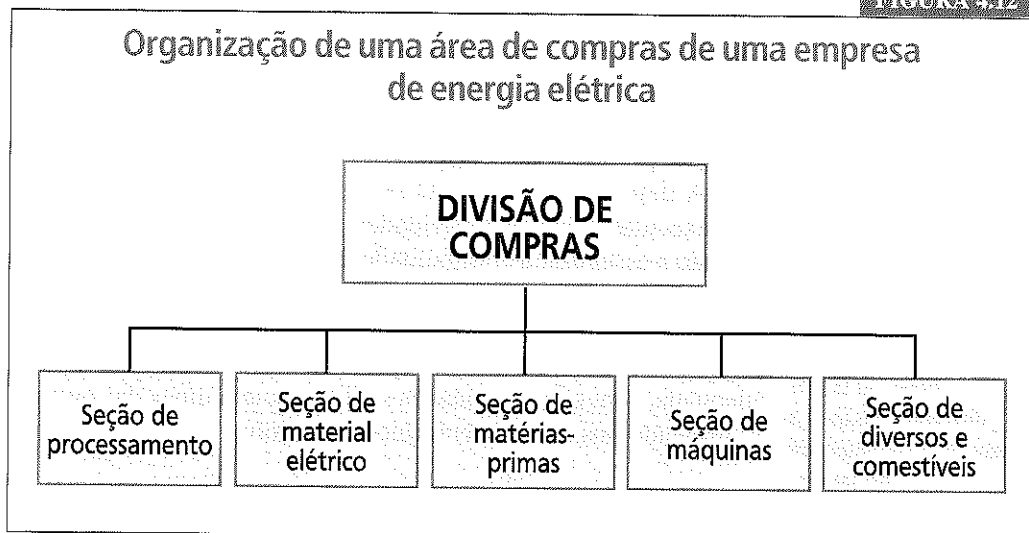
Imaginemos, por exemplo, que temos um departamento com três seções: A, B e C e que o chefe da seção C sai da empresa. Imaginemos, ainda, que essa seção possui dois tipos de atividade alfa e beta, que, teoricamente, deveriam estar na mesma unidade, mas não há ninguém na empresa que conheça bem os dois tipos. Temos, porém, um funcionário que conhece bem as atividades do tipo alfa e outro que conhece bem as do tipo beta. Nenhum dos dois, por diversos motivos, aceitaria a chefia do outro e não convém, nas circunstâncias, trazer alguém de fora para chefiar a seção C. A solução de dividir a seção em duas, colocando nas respectivas chefias as duas pessoas que dominam bem cada um dos dois tipos de atividade, é a mais adequada, apesar de termos, em dois órgãos diferentes, atividades que idealmente deveriam estar na mesma unidade.

Se levado a extremos, este critério conduz ao que se chama personograma, por estabelecer uma estrutura baseada principalmente nas pessoas, e isso, embora possa funcionar adequadamente durante certo tempo, especialmente em empresas de menor porte, não costuma ser uma boa solução em termos de médio e longo prazos.

A utilização de critérios mistos

É perfeitamente válido e freqüente o uso de *critérios mistos*, isto é, dividir um órgão em unidades menores usando mais de um critério, como ocorre, por exemplo, no caso desta divisão de compras de uma empresa de energia elétrica.

FIGURA 4.12



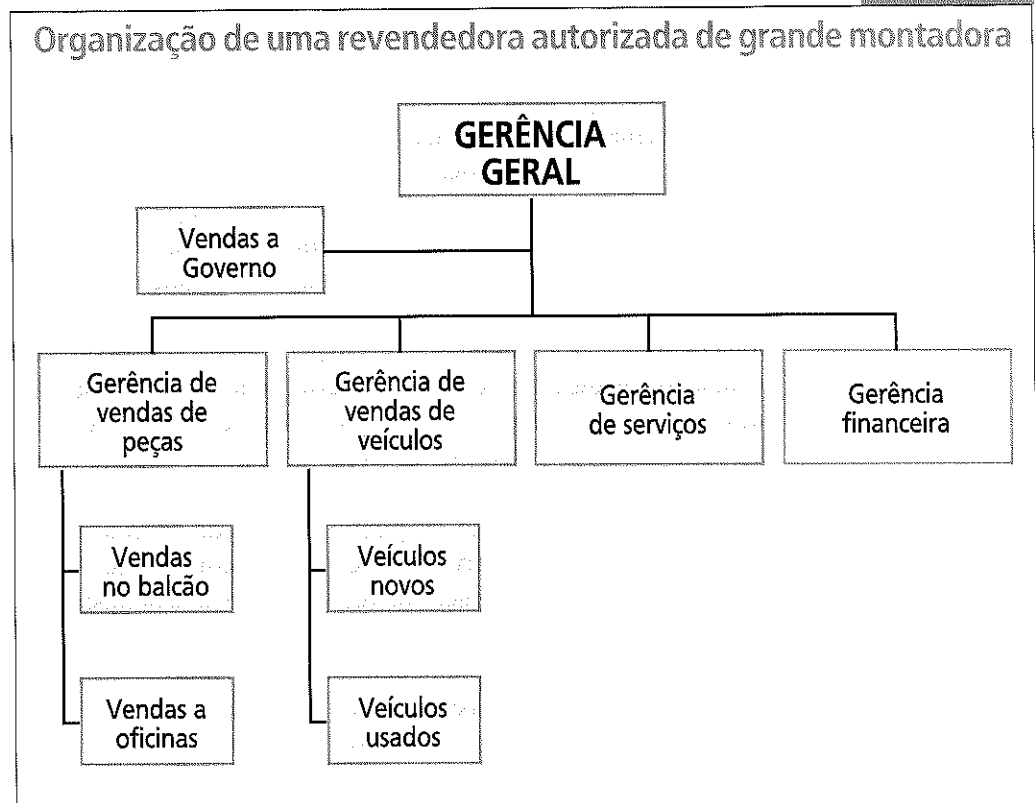
Verifica-se que a divisão de compras está departamentalizada basicamente por produto, mas há uma seção criada pelo critério funcional: a de processamento.

Outro exemplo do uso de critérios mistos, neste caso na área de vendas, é o de uma revendedora autorizada de uma montadora de veículos.

Nesse caso, na área de vendas, tanto o critério de produto quanto o de clientela são utilizados. As gerências de vendas são departamentalizadas no primeiro nível por produto: veículos e peças; mas existe, diretamente subordinado à Gerência Geral, um órgão de vendas a governo, que é um critério de clientela. Além disso, as vendas de peças também são departamentalizadas por clientela. As áreas de compras e de vendas são adequadas para exemplificar a utilização de critérios mistos, mas não são as únicas em que isso ocorre.

4. Adaptação livre de BITTENCOURT, Agnello Uchoa. *Organização*. Rio de Janeiro: EBAP; FGV, 1977.

FIGURA 4.13



O que se conclui é que o nome do tipo de departamentalização não é essencial, o que importa é sabermos utilizar todos os critérios para encontrarmos a solução mais adequada para cada caso. Temos que descobrir o melhor critério em cada situação.

Alguns autores consideram ainda um critério de departamentalização por projetos. Preferimos deixar esse critério para ser estudado mais adiante, por envolver, em quase todos os casos práticos, um tipo de estrutura complexa, não sendo propriamente um critério de departamentalização, mas uma estrutura diferente da tradicional, denominada estrutura matricial, que será estudada na Parte 7.

4.1.4 Fatores a considerar na escolha do critério de departamentalização

Ao escolhermos o critério de departamentalização que empregaremos em determinada situação, devemos considerar fatores como proveito da especialização; facilidade de coordenação e de controle; redução de custos; perspectivas de aumentar a receita e aumento da flexibilidade.

É importante salientarmos que nenhum critério é ótimo em relação a todos esses fatores. Um critério que é o melhor em relação a dois ou três fatores, não o será em relação aos demais, e teremos que pagar um preço para obtermos as vantagens do critério escolhido. Cada critério tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens que se ganham pela escolha de um critério devem superar suas desvantagens. Raramente se consegue quantificar as vantagens e desvantagens, por isso somos obrigados a usar o bom senso para chegarmos a uma conclusão.

Quando se fala em *especialização*, fala-se em divisão do trabalho, em supervisão técnica e eficiência das tarefas. Sob esses aspectos, os critérios funcional e por processo (ou equipamento) revelam-se, quase sempre, excelentes. Também o critério de produto

pode ser bom e os critérios geográficos e de clientela podem apresentar vantagens. Os demais não costumam ser muito úteis nesse sentido.

Facilidade para coordenar implica facilidade para comunicar, a fim de integrar, sincronizar e equilibrar as atividades. Um critério que facilita a coordenação deve proporcionar uma estrutura que não exija grandes esforços para isso. Portanto, em relação a esse fator, o critério funcional é, em geral, ruim, pois os esforços para coordenação das atividades tornam-se mais intensos em virtude da própria especialização que o critério proporciona. No topo da organização temos que fazer um esforço grande para coordenar vendas com produção e cada uma delas com as finanças da instituição e as necessidades de recursos humanos de cada área. O critério geográfico é, em geral, bom, pois proporciona facilidade de comunicação e, em geral, não há necessidade de coordenação intensa de uma área geográfica com outra. O critério de produto pode ser válido, pois a coordenação intensa fica restrita às áreas que cuidam de cada produto, facilitando alguns tipos de coordenação. O critério de absorção pelo maior usuário tem por principal vantagem diminuir as necessidades de coordenação, sendo, sob este aspecto, muito bom.

Uma boa organização do ponto de vista de *facilidade de controle* deve proporcionar mecanismos de aferição de resultados, como controles independentes em determinadas unidades, comparação de resultados de uma unidade com outra, bem como uma delimitação precisa de responsabilidades. Nesse sentido, o critério funcional é geralmente ruim, pois é difícil impor controles muito independentes nas várias unidades, uma vez que os fluxos de atividades, isto é, os processos, atravessam as fronteiras dos vários órgãos, por exemplo: o que a área de produção executa é o que foi vendido pela área comercial e que será faturado, cobrado e contabilizado pela área financeira e, assim, sucessivamente. Além disso, não se pode comparar a área de produção com a de vendas: vendemos muito porque a produção consegue produzir com baixo custo e boa qualidade, ou porque a área de vendas é eficiente? A delimitação de responsabilidades, embora satisfatória, também não é total no critério funcional, pela própria necessidade dos processos fluírem de uma unidade para outra. Torna-se mais difícil apurar responsabilidades quando os trabalhos de dois ou mais órgãos são relacionados. Claro que existem mecanismos de controle que proporcionam meios para um controle adequado numa estrutura com o critério de departamentalização funcional. A estrutura em si, porém, não é a mais adequada sob esse ponto de vista.

As organizações resultantes do uso do critério de departamentalização por produto, área geográfica ou clientela proporcionam, por meio da própria estrutura organizacional, controles independentes em relação a cada produto, a cada área geográfica ou conjunto de clientes. Pode-se, dentro da própria estrutura, apurar resultados por produto, área geográfica ou conjunto de clientes, caracterizando a responsabilidade por esses resultados em órgãos e chefias claramente definidas. Além disso, é possível, dentro de certos limites, comparar o desempenho de uma unidade com outra, no que se denomina **confronto paralelo**. Por exemplo, podemos comparar o desempenho de vendas de uma unidade que opera numa região com o de outra operando em outra, descontando-se os costumes, o poder aquisitivo e as demais características de cada região. Uma grande empresa pode estabelecer zonas ou distritos de vendas com características semelhantes. Dessa forma, o volume de vendas, as despesas e outros resultados podem ser facilmente comparados.

O critério de volume de trabalho existe com a finalidade de facilitar o controle, pois os órgãos são desmembrados para permitir uma boa supervisão. Além disso, da mesma forma que o critério de turno (ou tempo) proporciona confrontos paralelos mais precisos, pois a comparação é fácil. O confronto paralelo, embora seja um bom mecanismo de controle, deve ser usado com alguma cautela, para não acirrar competi-

Confronto paralelo:
comparação do
desempenho de uma
unidade com outra.

ções a ponto de causar falta de colaboração entre as unidades, ou mesmo, em casos extremos, boicotes entre elas. As competições, para serem saudáveis, devem ter regras justas e ser controladas.

Redução de despesas pode ser obtida pela eficiência, inexistência de duplicações de atividades e alguma centralização, concluindo-se que o critério funcional é geralmente bom sob este ponto de vista. Os critérios funcionais e de processo (ou equipamento) tendem a facilitar a especialização, a aumentar a eficiência e, em consequência, a reduzir as despesas. Levado a extremos, o critério funcional permite montar uma estrutura organizacional sem nenhuma duplicação de atividades. O critério funcional, pela própria necessidade que cria de coordenar as grandes funções no topo da organização, provoca centralização, contribuindo, em geral, para reduzir despesas. A tendência do critério de departamentalização funcional de facilitar a centralização será discutida na Parte 7.

Os critérios de departamentalização por produto, por área geográfica ou por clientela tendem a duplicar algumas atividades, pois teremos necessidade de multiplicar as unidades funcionais especializadas pelos órgãos que cuidam de cada produto, área geográfica ou conjunto de clientes. Além disso, a especialização proporcionada por esses critérios tende a ser menor do que a obtida pelos critérios funcional ou de processo. Assim, se nossa principal preocupação é reduzir despesas, o critério funcional deve ser uma boa solução.

Os critérios que proporcionam *perspectivas de aumento da receita* são os que agilizam o aproveitamento de oportunidades em novos mercados, isto é, os que facilitam o crescimento da empresa. Os critérios geográfico, de produto e de clientela costumam ser bons nesse aspecto. O funcional, em geral, não é bom. Os critérios dos níveis hierárquicos inferiores não comportam análise em relação a isso.

Com relação ao *aumento de flexibilidade*, o critério que costuma ser menos flexível é o funcional. Os critérios de departamentalização por produto, geográfico e clientela costumam ser melhores nesse aspecto.

Resumo das vantagens e desvantagens dos critérios principais

A Tabela 4.1 resume as principais vantagens e desvantagens dos critérios normalmente utilizados no primeiro nível hierárquico.

TABELA 4.1

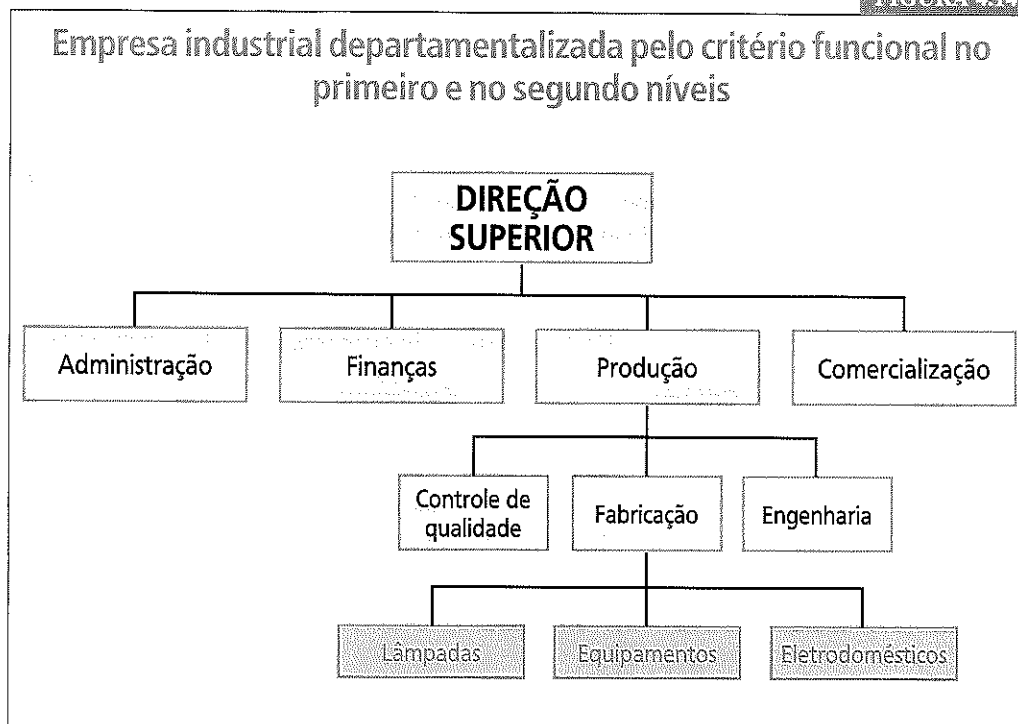
Vantagens e desvantagens dos critérios principais		
Critério	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Tira máximo proveito da especialização. Tende a reduzir custos. Facilita a coordenação dentro da função. Favorece a centralização. Facilita a projeção da liderança por toda a organização.	Dificulta a coordenação geral. Não favorece o controle. Facilita a estreiteza de visão. Dificulta o preparo de pessoal para o topo da organização. Prejudica a expansão da empresa. Dificulta a descentralização. Traz inflexibilidades.
Produto	Facilita a apuração de resultados. Melhora a coordenação. Facilita a expansão da organização. Possibilita o preparo de pessoal para ascender ao topo. Facilita a descentralização.	Não permite máxima redução de custos em empresas pequenas. Não tira todo o proveito da especialização. Dificulta a coordenação dentro de cada função.

Critério	Vantagens	Desvantagens
Geográfico	Facilita a coordenação. Favorece o controle. Permite atender melhor às peculiaridades de cada local. Facilita o crescimento. Favorece a descentralização. Possibilita o preparo de pessoal para o topo.	Não permite máxima redução de custos em pequenas empresas. Não tira todo o proveito da especialização. Dificulta a coordenação dentro de cada função.
Clientela	Facilita uma visão voltada para o mercado. Permite atender melhor às peculiaridades dos clientes. Aumenta a flexibilidade e as possibilidades de crescimento.	Não permite a máxima redução de custos em pequenas empresas. Não tira todo o proveito da especialização. Dificulta a coordenação dentro de cada função.

4.1.5 A existência de muitas alternativas

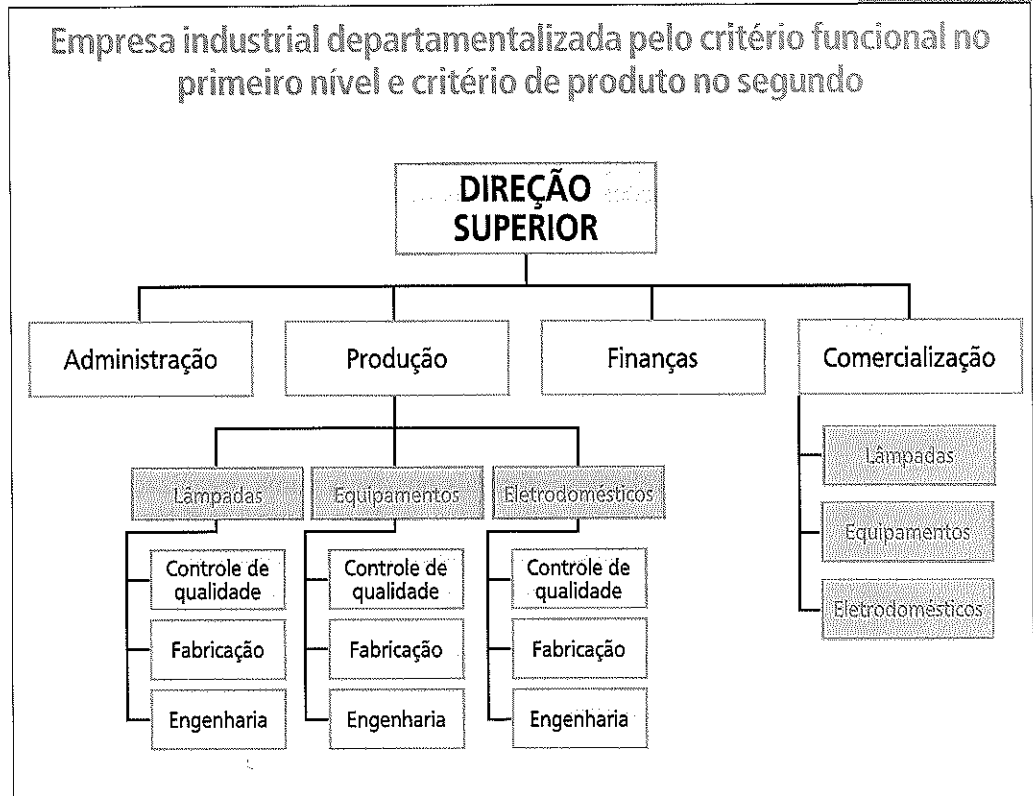
É preciso ficar claro que, em organização, *não há uma única solução correta*. Existem sempre várias alternativas, e uma delas parece ser, em determinado momento, a mais adequada. Não significa que as demais estejam erradas ou não funcionem. A instituição pode funcionar adequadamente de várias formas. Imaginemos uma empresa que fabrica lâmpadas, equipamentos elétricos e eletrodomésticos. Ela poderia estar departamentalizada pelo critério funcional no primeiro e no segundo nível, como mostrado na Figura 4.14.

FIGURA 4.14



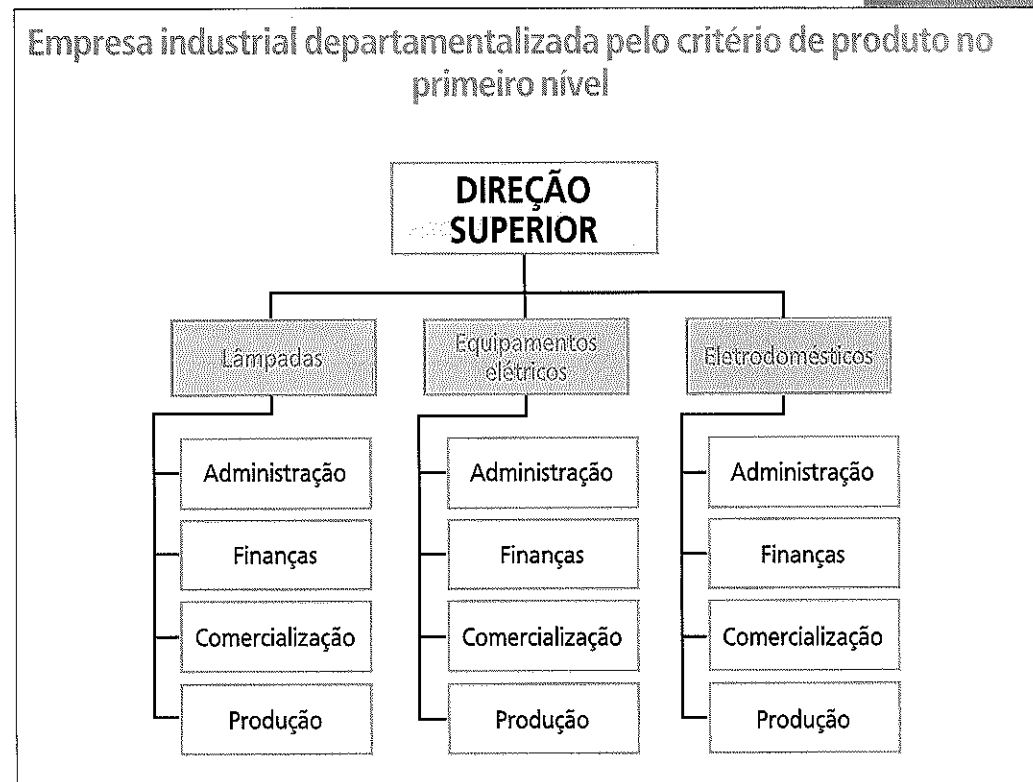
Essa empresa poderia estar departamentalizada pelo critério funcional no primeiro nível e pelo de produto no segundo, conforme ilustrado a seguir na Figura 4.15.

FIGURA 4.15



Finalmente, a mesma empresa poderia estar departamentalizada por produto no primeiro nível, conforme ilustrado na Figura 4.16.

FIGURA 4.16



É impossível saber qual das três alternativas é a mais adequada com as informações disponíveis. A melhor solução dependerá de muitas variáveis, como o volume e os locais de produção, os processos de fabricação de cada produto, os canais de comercialização e distribuição de cada produto, os mercados atingidos pelos produtos em termos de volume, áreas geográficas e tipos de clientes, os processos de vendas de cada produto e as formas de pagamento. Sempre haverá mais de uma solução e a melhor muda em função das alterações nas variáveis internas e no ambiente externo.

4.2 Relações formais na organização

4.2.1 As relações formais possíveis

Uma vez determinados os órgãos pelos critérios de departamentalização, temos que estabelecer de que forma se conectam: quais as relações entre eles. Existem muitos tipos de relações informais possíveis numa organização, mas os tipos de *relações formais* são poucos e precisam ser bem compreendidos. As relações formais na estrutura organizacional são: autoridade de linha, relação de assessoria, autoridade funcional, autoridade de fiscalização e relação de prestação de serviços.

4.2.2 Autoridade de linha

Conceituação

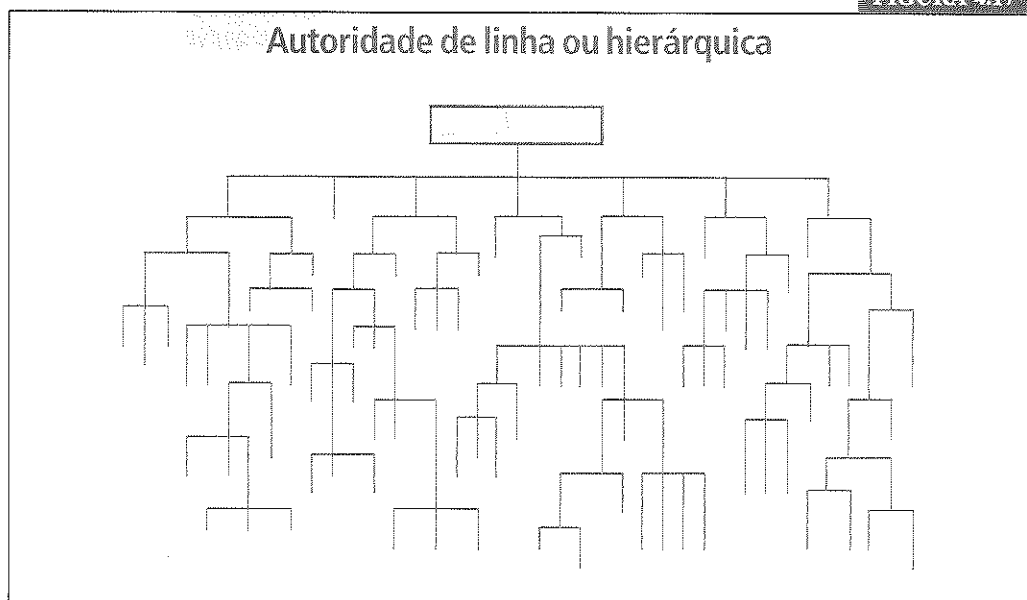
Autoridade de linha ou hierárquica: autoridade que o chefe de um órgão exerce diretamente sobre seus subordinados, integrantes desse órgão.

A autoridade de linha ou hierárquica manifesta-se por meio de ordens que emanam dos superiores para os respectivos subordinados, ou seja, o chefe de um órgão exerce-a diretamente sobre seus subordinados, integrantes desse órgão. Ela envolve o direito do chefe de dar ordens aos seus subordinados, coordenar suas ações e cobrar resultados, bem como a obrigação dos subordinados de cumprir as ordens e prestar contas dos resultados alcançados.

Todas as pessoas de uma organização estão ligadas ao principal executivo por meio de relações de linha sucessivas. A autoridade de linha, partindo do nível mais elevado, corre sem interrupção até os níveis mais inferiores da hierarquia.

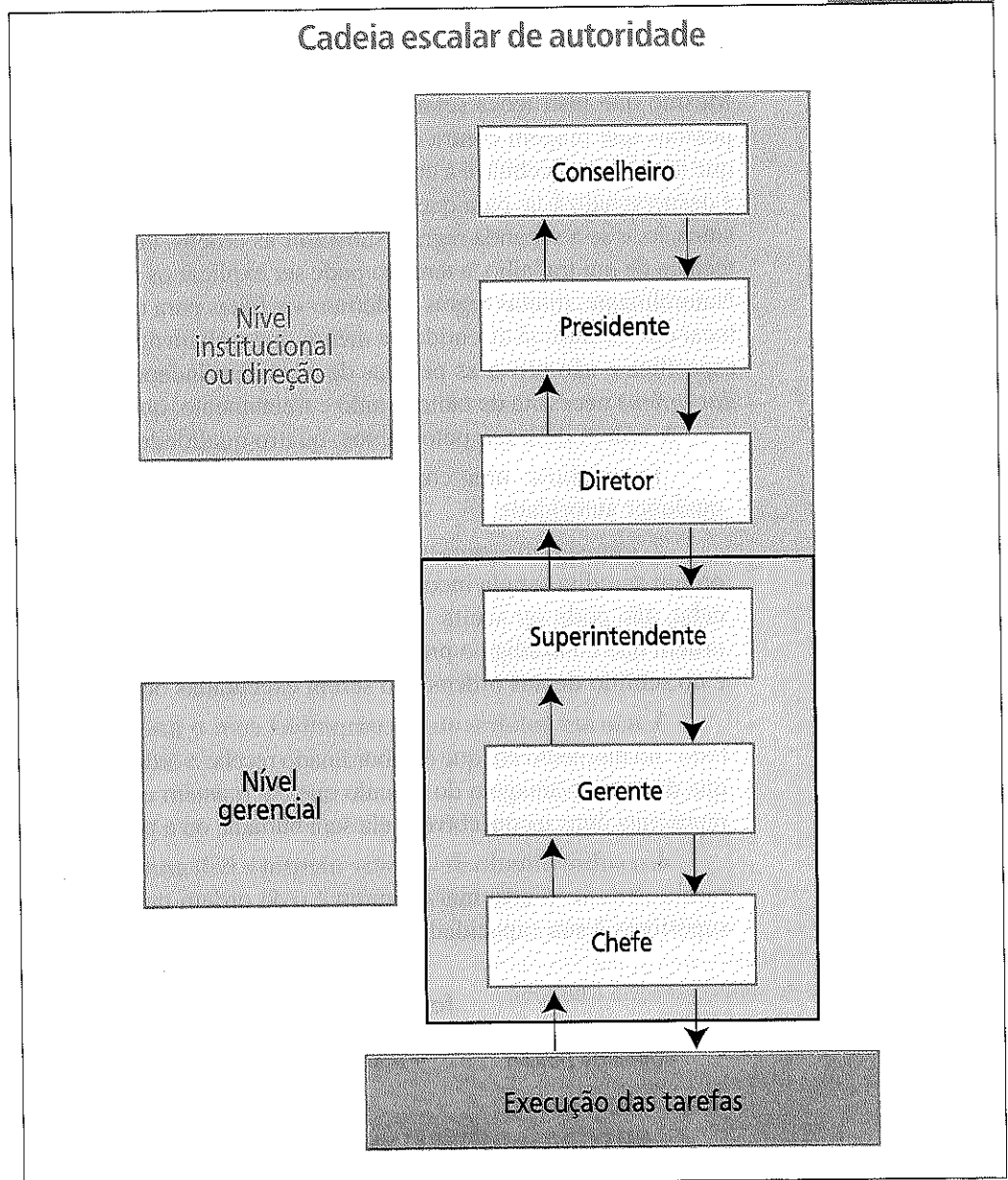
Podemos ilustrar esse fato por meio do esquema da Figura 4.17.

FIGURA 4.17



Temos uma cadeia escalar de autoridade, que desce dos níveis hierárquicos mais altos aos mais inferiores, representada pela Figura 4.18, em que são indicados os percursos descendentes das ordens e os ascendentes das prestações de contas.

FIGURA 4.18



A essência da autoridade de linha é o *direito do chefe de dar ordens aos subordinados*. É preciso, porém, atentar para dois pontos: (a) a habilidade na maneira de dar essas ordens, que deve variar para cada subordinado e (b) a habilidade na maneira de cobrar seu cumprimento.

O bom chefe de linha é sempre hábil na forma de dar as ordens e é também um bom "cobrador".

Às vezes, escolhe-se um executivo para promoção em função da sua habilidade de cobrar. O acompanhamento das ordens dadas e sua cobrança são fundamentais para o bom desempenho de qualquer órgão. Não adianta dar a ordem, é preciso acompanhar e verificar seu cumprimento.

Tão importante quanto saber cobrar as ordens é saber dá-las. Dependendo do nível do subordinado, uma boa forma de dar ordens é perguntar-lhe o que acharia de executar

determinada atividade de uma forma específica e pedir-lhe sugestões sobre a melhor maneira de fazer o que lhe cabe. Se o nível do subordinado é alto, talvez a melhor maneira de dar ordens seja explicar-lhe o problema e, por meio de conversa cuidadosamente orientada, permitir que ele descubra o que deve fazer. Existem muitos estudos sobre o “dar ordens”. Um dos melhores é o de Mary Parker Follet, publicado há mais de cinquenta anos, que dizia que *a ordem não pode ser um comando arbitrário, pois ignora um dos fatos fundamentais da natureza humana: o desejo de governar a própria vida...* Mesmo que instruções sejam colocadas apropriadamente, de forma não autoritária, há pessoas que reagem contra qualquer coisa que sintam como ordem. Frequentemente, o que não é bem recebido é a ordem e não a coisa ordenada. Se a primeira regra do dar ordens é despersonalizá-la, para que aquele que as dá e o que as recebe descubram juntos a lei da situação, e se a segunda regra é substituir as ordens, tanto quanto possível, pelo ensino da técnica de um trabalho, a terceira pode ser explicar os motivos juntamente com a ordem... Naturalmente, muitas regras poderiam ser feitas para o dar ordens: não fazer sermão; não tocar em assuntos já discutidos, a menos que tenham novas informações; tornar a instrução específica e não privar as pessoas de pensarem independentemente e terem iniciativa. O *dar ordens* necessita de tanto estudo e treinamento, quanto qualquer habilidade⁵.

A ordem deve ter, pelo menos, quatro qualidades:

1. *ser clara*: uma comunicação que não pode ser compreendida não pode ter qualquer autoridade;

2. *não ser incompatível com o propósito da organização*: se o que recebe a ordem acredita ser ela incompatível com o propósito da organização, como ele o recebe, não pode ser aceita. Uma pessoa inteligente não reconhecerá autoridade numa ordem que contradiga o propósito do esforço global como ele o entende. A tendência é no sentido dessas ordens não serem executadas ou o serem de forma inadequada;

3. *não ser totalmente incompatível com o interesse do subordinado como um todo*: no momento em que o subordinado recebe a ordem ela não deve encerrar um fardo que destrua a vantagem do vínculo que ele mantém com a organização. Se uma ordem representa ônus inconcebíveis, ela será burlada, ou a pessoa abandona a organização;

4. *o subordinado deve estar mental e fisicamente preparado para concordar com a ordem*: o erro mais comum é o da ordem para que uma pessoa realize coisas superiores à sua capacidade⁶.

A melhor forma de impor uma idéia a outros é fazer-lhes crer que partiu deles⁸.

Alphonse Daudet

É importante que se evite a emissão de numerosas ordens formais, salvo em assuntos de rotina e em emergências⁷.

Características da chefia de linha

QUADRO 45

AUTORIDADE DE LINHA: CARACTERÍSTICAS DA CHEFIA

1.

Comandar:

Dar ordens — Exigir prestação de contas — Cobrar resultados — Avaliar resultados

2.

Coordenar:

As ações dos subordinados — As atividades do seu órgão com os demais

5. FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. p. 129 e ss.

6. BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. p. 171-172.

7. *Ibid*, p. 222.

8. Apud BOYER, Luc, BUREAU, Romain. *400 citations pour le manager*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997.

3. **Planejar** as ações dos subordinados junto com eles:
Estabelecer metas, recursos, prazos etc.
4. **Organizar** o trabalho dos seus subordinados:
Identificar — Dividir e agrupar atividades — Distribuir tarefas — Estabelecer prioridades
5. **Controlar** os subordinados:
Aferir resultados — Tomar as medidas corretivas
6. **Formar** a equipe:
Selecionar, treinar, motivar e avaliar os subordinados
Tomar decisões sobre os subordinados: promoções, demissões, aumentos etc.

Verifica-se que *as características da autoridade de linha constituem a essência das atividades gerenciais* definidas na Parte 1. Cabe ao chefe de linha administrar sua unidade organizacional exercendo as atividades precípua dos administradores. O chefe de uma unidade organizacional tem a responsabilidade de fazê-la atuar com eficiência e eficácia, visando a obter resultados e, portanto, tem de ter a autoridade para dar ordens e cobrar seu cumprimento.

Características da subordinação em linha

QUADRO 4.6

AUTORIDADE DE LINHA: CARACTERÍSTICAS DO SUBORDINADO

**Receber ordens — Cumprir as ordens (executar) —
Prestar contas do resultado**

Quando necessário (ou conveniente) dar sugestões:

De novas atividades — De novas formas de execução

Visando a:

Aumento da eficácia — Aumento da eficiência

Se não estiver de acordo:

Ponderar e Argumentar

Se mantida a ordem:

Cumprir? Recusar? — Pedir por escrito? — Falar com o superior do chefe?

Cumprir e prestar contas. O subordinado recebe a ordem. Em princípio, deve *cumpri-la e prestar contas do resultado*. Não basta cumprir: é preciso prestar contas do resultado. Se o subordinado estiver de acordo com a ordem, a situação é quase sempre simples, a menos que a ordem seja de cumprimento difícil, mas ainda assim, sob o ponto de vista de atitude, não há o que discutir: há que cumprir a ordem, solicitando, se necessário, os recursos para seu cumprimento.

Sugestões de alternativas. Há situações em que cabem sugestões visando a novas ações, novas formas de execução, alternativas sobre a melhor maneira de cumprir o que foi determinado. O subordinado tem não apenas o direito de fazer sugestões, como a obrigação de fazê-las. Todos os que trabalham numa empresa devem ser proativos, isto é, devem tomar iniciativas para fazer as coisas acontecerem da melhor forma possível, sugerindo mudanças ou tomando medidas dentro dos limites do que lhes cabe.

Discordância em relação à ordem. O problema surge quando o subordinado não está de acordo com a ordem recebida. A primeira reação deve ser no sentido de ponderar e argumentar para procurar entender as razões do chefe ou para convencê-lo de que a ordem não deve ser mantida. Se o chefe voltar atrás, o problema desaparece, mas existe a possibilidade da ordem ser mantida sem que o subordinado esteja convencido da sua conveniência. O que fazer? Cumprir? Recusar? Pedir por escrito? Falar com o superior do chefe? Não existe uma resposta simples a essa indagação. As alternativas são inúmeras e cada caso é um caso. O subordinado deve considerar dois pontos: (i) o custo e o benefício para ele mesmo e para a instituição e (ii) a cultura da instituição, isto é, os valores, costumes, hábitos, tradições e regras da instituição.

As relações custo/benefício para ele e para a instituição devem ser consideradas no sentido mais amplo, abrangendo não só aspectos materiais, mas também éticos e psicológicos. A cultura da instituição deve indicar alguma saída em alguns casos. Em algumas repartições públicas, é perfeitamente aceitável pedir a ordem por escrito. Numa empresa privada é bem mais difícil alguma chefia aceitar esse pedido, o resultado sendo provavelmente uma incompatibilidade que resultaria na demissão. Algumas empresas valorizam muito a disciplina, outras valorizam mais a iniciativa e a criatividade. Estudaremos casos concretos sobre este assunto na Parte 6.

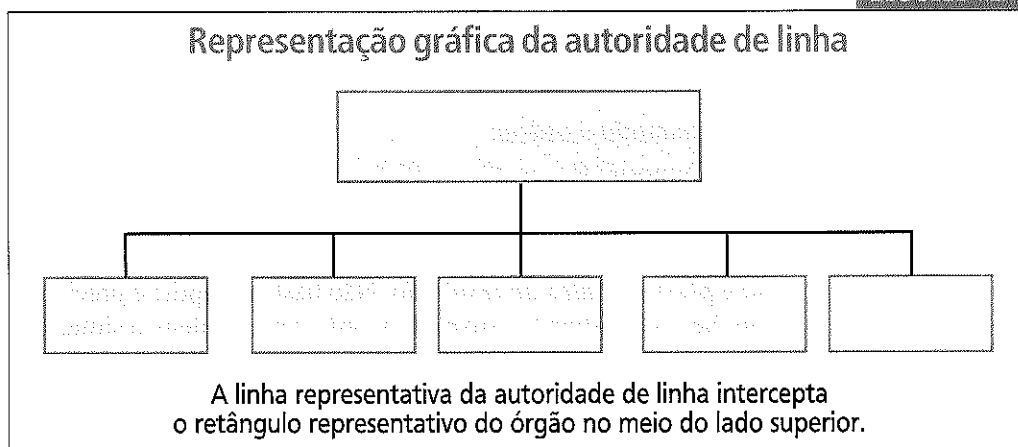
Cumpre lembrar o velho ditado: *ordem absurda não se cumpre*. Ocorre que o que é absurdo para o subordinado pode não sê-lo para o chefe. O subordinado tem, porém, o direito de pedir que o chefe justifique a ordem que foi dada, caso não concorde com ela, e cabe ao chefe dar as explicações pedidas. Se ele se recusa, voltamos ao caso anterior: o que fazer? Temos de analisar cada situação e encontrar uma saída dentro do enfoque da relação custo/benefício.

Facilidade de entendimento dessa relação. A autoridade de linha, apesar das dificuldades mencionadas, é a relação formal mais antiga existente e a mais fácil de ser entendida. Qualquer pessoa, independentemente do seu nível de instrução, compreenderá o que significa a seguinte frase: “Fulano é o seu chefe, obedeça às ordens dele”.

Representação gráfica da autoridade de linha

A representação gráfica da autoridade de linha é mostrada na Figura 4.19.

FIGURA 4.19



Relação de assessoria: assistência proporcionada pelos assessores, por meio de estudos, pareceres e trabalhos, executados para a chefia e em seu nome.

4.2.3 Relação de assessoria

Conceituação

A relação de assessoria é uma forma de assistência proporcionada pelos assessores, por meio de estudos, pareceres e trabalhos, executados para a chefia e em seu

nome. O assessor auxilia, apoia e aconselha o chefe ou outro funcionário da empresa, recebendo solicitações formais de estudos e trabalhos apenas por seu intermédio e a ele encaminhando os resultados desses estudos com suas recomendações e conclusões. Quando se usam assessorias e para que servem? A resposta é: quando o chefe do assessor tem limitações que precisam ser sanadas.

QUADRO 4.7**QUANDO SE USAM ASSESSORIAS?**

1. Quando a chefia está sobrecarregada (há limitação de tempo).
2. Quando a chefia tem de decidir sobre assuntos especializados (há limitação de conhecimentos técnicos específicos).

Cabe a dúvida: por que uma pessoa tem de decidir sobre algo que não entende? Por que uma pessoa está tão sobrecarregada a ponto de precisar de ajuda específica? Não existe na organização alguém capaz de tomar essas decisões? Será que a sobrecarga não é devida a uma centralização exagerada? Em caso afirmativo, por que não se delega mais? O chefe é centralizador ou os subordinados não são suficientemente competentes? Essas e outras dúvidas podem ocorrer no momento em que se pensa em criar assessorias.

Antes de criar assessorias deve-se verificar (a) se a estrutura organizacional é adequada; (b) se as pessoas nas posições existentes são adequadas; e (c) se as delegações foram estabelecidas de forma adequada.

Situações complexas nas grandes organizações. Em grandes organizações, os assuntos podem ser tão complexos, que sempre haverá posições em que um chefe de linha tenha de decidir sobre assuntos em relação aos quais não esteja completamente informado ou familiarizado. Por outro lado, também é possível que determinada decisão devesse ser atribuída a outrem. Sem um estudo da organização, não é possível concluir. Existem também casos em que uma posição na organização está sobrecarregada porque deveria ser desmembrada e qualquer pessoa que a assuma ficará sobrecarregada. A deficiência será, nesses casos, a própria estrutura organizacional.

Pouca delegação. Em outras situações, o chefe não tem condições de delegar porque as pessoas não estão preparadas para receber a delegação. A deficiência poderia ser das pessoas. Cabe indagar se elas têm condições de serem treinadas e, se não o têm, se deveriam ou não ser substituídas. Todos esses pontos devem ser examinados antes de criarem assessorias, porque assessoria é uma solução cara para resolver as dificuldades. Em alguns casos, após o estudo, pode-se concluir que seria mais conveniente, em vez de criar a assessoria, treinar os subordinados do chefe sobrecarregado para lhe permitir maior delegação, ou substituir esses subordinados, se não tiverem condições de serem treinados e não houver razão especial para mantê-los, ou alterar a estrutura organizacional dividindo uma posição na estrutura em duas. No caso de um assessor especializado, para facilitar as decisões da chefia, pode-se concluir que seria mais apropriado atribuir as decisões especializadas a outra pessoa, ou contratar um especialista para assumir uma posição de linha. Uma posição de linha, porém, envolve responsabilidades por subordinados, nem sempre compatíveis com as características de um bom assessor.

Tipos de atividades de assessoria

Apesar de todos os estudos que podemos fazer visando a encontrar alternativas ao uso da assessoria, podemos chegar à conclusão de que, no caso em tela, a melhor solução é a assessoria. Criamos, então, a posição de assessoria e atribuímos a seu ocupante um dos

títulos usuais a esse tipo de atividade, sendo assessor e assistente os mais comuns. Algumas empresas distinguem entre os especialistas, a quem atribuem o título de assessor ou de consultor, e o *staff* pessoal, a quem atribuem o título de assistente. Em inglês, porém, *staff* tem um significado mais amplo, abrangendo as pessoas de alto nível que operam junto à diretoria, mesmo em posição de linha⁹. Os tipos de atividades de assessoria são: estudos especializados, secretaria de alto nível, representação e coleta de informações.

Estudos especializados. A assessoria especializada para a realização de estudos para decisão da chefia é criada após a constatação de que a decisão deve ficar mesmo com aquela chefia, a qual, porém, não possui os conhecimentos técnicos para tomar algumas decisões. Consiste, portanto, na realização de estudos que se concretizam numa recomendação específica para a chefia, no qual devem estar claras as vantagens e desvantagens de cada alternativa estudada. Nas forças armadas, esse tipo de assessoria é denominado *estado-maior*, tendo sido essa nomenclatura utilizada no passado em algumas empresas. Outras empresas usam o termo gabinete, comum na administração pública.

Secretaria de alto nível. A secretaria de alto nível é usada principalmente para chefias sobrecarregadas. O titular dessa assessoria geralmente tem o título de assistente e não de assessor. É responsável pela redação de quase toda a correspondência do chefe; cabem-lhe comunicações que o chefe não tem como fazer pessoalmente e algumas coordenações feitas em nome e com o conhecimento da chefia.

Representação. A assessoria de representação, conforme o nome indica, serve para diminuir a sobrecarga de chefias por meio de contatos, recebimento de pessoas e representação em cerimônias. Muito utilizada na administração pública, é também comum em empresas de grande porte em que as chefias têm contatos freqüentes com o público. Nessas empresas, determinados executivos de alto nível são muito procurados por grande número de pessoas, não tendo tempo para recebê-las. Não seria possível não ter consideração com essas pessoas, deixando-as sem atendimento. Um assessor, ou assistente, pode ser designado para esta atividade, recebendo-as, tomando algumas providências e, quando necessário, levando ao chefe suas dúvidas e sugestões das providências que cabem à chefia. Esse assistente pode também representar a chefia em cerimônias às quais o chefe não tem tempo para comparecer.

Coleta de informações. Existem casos especiais, diríamos mesmo de exceção, em que, por diversas razões, a chefia não dispõe das informações adequadas a respeito de determinados assuntos e não lhe convém pedi-las por meio das chefias de linha. Nessas situações, pode o chefe solicitar a um assistente que as obtenha diretamente na fonte. Esses casos ocorrem quando o chefe perdeu a confiança num subordinado de linha, mas ainda não tem como substituí-lo, ou quando o chefe precisa das informações com urgência e as chefias de linha subordinadas não teriam tempo para fornecer essas informações no prazo requerido.

Poderíamos acrescentar outras atividades atribuídas a assessores, uma vez que eles devem colaborar com seus chefes, da melhor forma possível, em tudo aquilo que se fizer necessário para o bom desempenho destes.

Vantagens da assessoria:

especialização e fortalecimento da chefia.

Desvantagens da assessoria: custo

adicional e complexidade estrutural.

Vantagens, desvantagens e forma de atuação da assessoria

Especialização. A assessoria permite uma concentração maior nos assuntos especializados. Um chefe de linha, por mais que conheça o assunto, sempre terá a necessidade de chefiar e liderar um grupo de pessoas e obter resultados por meio deles e isso toma tempo. O assessor pode concentrar-se integralmente nos aspectos técnicos de cada assunto e, dessa forma, atingir conhecimentos mais profundos. Trata-se de mais um passo na divisão de trabalho.

9. Seria o equivalente a *cadre* em francês.

Fortalecimento da chefia. O assessor deve ser considerado uma extensão do seu chefe e trabalhar no sentido de obter conclusões para decisões e providências dele. Deve-lhe total lealdade. Em consequência, o assessor fortalece a sua chefia, melhorando suas condições de trabalho e, em princípio, liberando seu tempo para as grandes questões que não devem ser delegadas.

A assessoria costuma ter custo elevado. A assessoria é, em geral, uma forma cara de resolver uma deficiência na estrutura organizacional ou nas limitações de algumas pessoas. Muitos autores dizem que a assessoria deve ser considerada como um “calço” na estrutura e só deve ser usada depois de verificadas as possibilidades de solucionar a deficiência de outra forma. Na prática, as demais alternativas organizacionais devem considerar também o custo de soluções inadequadas para os problemas existentes, conseqüentes da inexistência da assessoria. Mais uma vez, trata-se de avaliar a relação custo/benefício de diversas alternativas e cabe ao administrador avaliar essas alternativas.

A assessoria torna a estrutura mais complexa. A assessoria introduz um elemento complicador na estrutura organizacional. Muitas vezes, não se sabe bem até onde vai a autoridade do assessor. Teoricamente, o assessor relaciona-se formalmente apenas com seu chefe, estudando assuntos para ele e prestando contas dos seus trabalhos. Na prática, não é isso que ocorre. O assessor, como uma extensão do chefe, pode receber delegação para cuidar de alguns assuntos específicos, para coletar informações diretamente com os chefes de linha, para transmitir ordens em nome do chefe etc. Pode também receber delegação para tomar providências, em nome da sua chefia, as quais não estejam claramente documentadas. Isso tudo, sem contar a autoridade informal que quase sempre tem o assessor, ao ser capaz de influenciar o chefe por meio de opiniões e informações em virtude da sua proximidade da chefia.

Hipertrofia da assessoria. Os fatos acima levam, em alguns casos, à hipertrofia da assessoria, em que o assessor pode transformar-se num verdadeiro subchefe. Em algumas empresas, é comum encontrarem-se assessores desse tipo, alguns dos quais podem mesmo estar sendo preparados para assumir futuramente a chefia. A hipertrofia da assessoria não é sempre um mal, podendo ser válida em alguns casos, por ser a solução mais aceitável, desde que fique bem entendida pela empresa a sua natureza e as reais atribuições deste assessor, que não serão aquelas que teoricamente caberiam a um assessor puro que se destina apenas a aliviar o chefe de sua sobrecarga ou subsidiar suas decisões com estudos especializados. Caso a natureza dessa assessoria hipertrofiada não seja formalizada, corre-se o risco de enfraquecer as autoridades de linha, que têm que ser prestigiadas. O perigo de enfraquecimento da autoridade de linha é grave. Às vezes, o próprio presidente contrata um assessor e dá-lhe a autoridade necessária (muitas vezes, bastante vaga). Suas propostas são recebidas pelo presidente com entusiasmo. Entretanto, os executivos da organização sentem-se pressionados a pô-las em prática e ficam ressentidos por terem sua autoridade enfraquecida. Se a situação perdurar por muito tempo, pode desestruturar os departamentos envolvidos, causar a demissão do presidente ou, o que é mais provável, a dispensa do assessor¹⁰. Esse caso extremo mostra o risco que se corre com uma assessoria inepta, inábil ou maldefinida.

Forma de atuação do assessor. Um assessor que não tenha recebido delegações específicas e reconhecidas na empresa deve atuar “vendendo” suas idéias e opiniões sem procurar impor seu ponto de vista. É uma forma de atuação bem diferente daquele assessor que recebeu delegações para atuar, de fato, como se fosse um subchefe. Cabe ao assessor fazer um diagnóstico da situação e encaminhar suas conclusões a quem couber implementá-las. Uma qualidade importante de qualquer bom profissional, e em particular de um assessor, é saber fazer as perguntas certas. Saber fazer um diagnóstico é

10. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. p. 286.

saber perguntar. Nem todas as pessoas têm qualificações necessárias para o trabalho de assessoramento, da mesma forma que nem todas têm as qualificações ideais para a autoridade de linha. O assessor não deve assoberbar o chefe com um volume enorme de dados brutos ou não relacionados à solução dos problemas, nem apresentar propostas teoricamente perfeitas, mas impossíveis na prática¹¹.

Assessorias só são válidas em níveis hierárquicos altos da organização. Dificilmente seria justificável uma assessoria em nível inferior. Se por um lado, uma assessoria proporciona tempo a especialistas para estudarem assuntos complexos, por outro, corre-se o risco deles não terem sintonia fina com a realidade e ficarem fazendo digressões sem sentido prático.

Atributos do assessor bem-sucedido. A habilidade de negociação é mais importante do que a de comando; o domínio de um vasto campo de conhecimentos práticos, mais do que de um setor específico; a paciência e perseverança, mais do que a tendência a decisões rápidas e inabaláveis; disposição de manter-se em segundo plano, mais do que o desejo de projeção pessoal; lealdade às diretrizes e aos pontos de vista estratégicos da empresa, mais do que a insistência nas próprias conclusões e recomendações¹².

O iogue e o comissário. Sendo a assessoria um passo adicional na divisão de trabalho, convém lembrar que algumas pessoas têm as qualificações adequadas para assessorar, mas não para chefiar. Quase ninguém é iogue ou comissário puro, mas a maioria se aproxima de um ou de outro. O iogue é o homem contemplativo, o pensador, que gosta de trabalhos de pesquisa e desenvolvimento, planejamento e projeto. Entretanto, apesar de ter idéias originais, não gosta e não é capaz de organizar ou dirigir — até sua secretária pode chegar a dirigi-lo. Colocar alguém deste tipo em uma posição gerencial será um desastre. O comissário, por outro lado, é o homem de ação, capaz de recuperar um departamento desorganizado em pouco tempo, fazer com que todos cumpram com suas obrigações. Não é uma pessoa de “idéias” ou conceitos. Navegando a toda velocidade, segue o curso que lhe foi indicado com dedicação e precisão, mas sem olhar para o seu redor, fazendo com que o perigo de bater num *iceberg* seja grande¹³. Assim, o assessor deve ser mais um iogue, ao contrário do chefe de linha, que deve ter um perfil próximo ao do comissário, ambos fugindo dos extremos.

O uso da conveniência empírica para acomodar talentos na empresa. Convém lembrar que, em algumas empresas de grande porte, podem-se usar assessorias como solução de conveniência empírica para solucionar problemas causados por técnicos de alto gabarito que não têm características de chefia de linha e não sabem obter resultados por meio de subordinados, mas, pelos conhecimentos e informações de que dispõem devem ser mantidos na empresa. Nesses casos excepcionais, pode-se criar uma assessoria para absorver esse técnico. Trata-se de uma solução cara, que só é válida para grandes empresas e pessoas de alto nível.

O problema da responsabilidade dividida. Existe ainda o sério inconveniente da responsabilidade dividida. Os assessores apenas propõem um plano, deixando para os outros sua execução. Assim, é freqüente a situação em que a assessoria alega que o plano era bom, mas fracassou por culpa de quem o executou, enquanto este acusa o plano de deficiente e impraticável¹⁴. Existem assessores que opinam sobre os assuntos sem estudá-los adequadamente, cientes de que a decisão será tomada pela chefia e a responsabilidade dividida.

11. NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. p. 214.

12. Adaptado de WHITE, Leonard D. *Introduction to the study of Public Administration*. 3. ed. Macmillan, 1948. p. 59. Apud NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970. p. 215.

13. JAY, Antony. *Maquiavel & gerência de empresas*. p. 120-127.

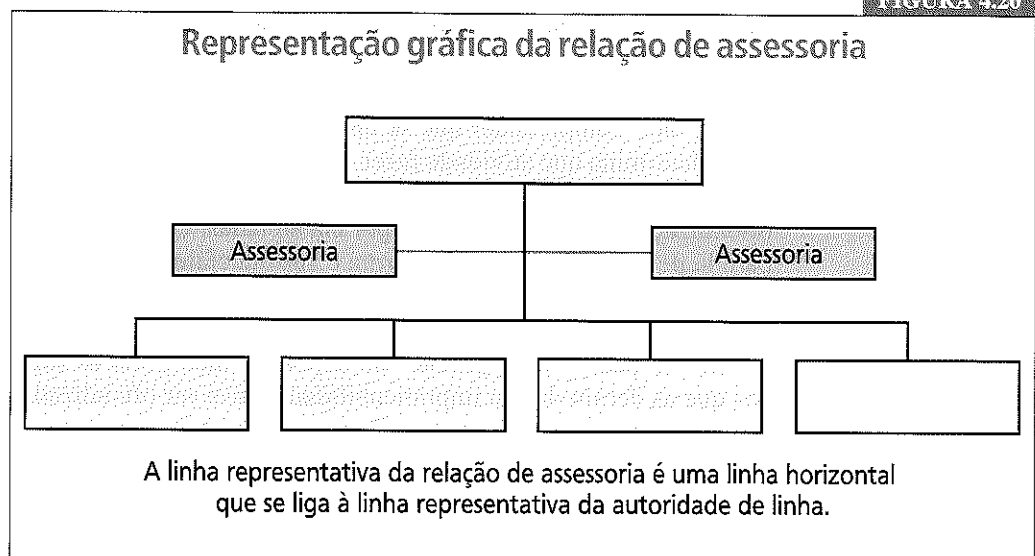
14. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. p. 287.

Problemas de personalidade na chefia. Alguns chefes de linha, por deficiência ou insegurança, apoiam-se demais na sua assessoria. No extremo oposto, encontram-se chefes de linha, cuja confiança exagerada, que pode denotar uma insegurança inconsciente, fazem-nos impermeáveis a toda sugestão do seu *staff*.

Razões de insucesso de assistentes. A American Management Association fez um estudo sobre o modo como funcionavam os assistentes de executivos de cúpula em mais ou menos 140 organizações. Nos casos em que o assistente não tinha sucesso, a razão podia ser atribuída a uma ou mais das seguintes causas:

1. os deveres do assistente não estavam bem definidos;
2. suas relações com outros executivos não haviam sido bem explicadas;
3. a escolha do assistente não havia sido feita com o cuidado suficiente;
4. os executivos não distinguiam entre funções de assessoria geral e especializada;
5. os executivos não distinguiam as diferenças entre funções de assessoria geral e pessoal;
6. os assistentes eram quase que exclusivamente utilizados em projetos novos ou especiais;
7. os executivos davam importância excessiva à papelada e recusavam-se a permitir que os assistentes dela se desincumbissem;
8. era permitido, ou mesmo exigido (aberta ou secretamente), que os assistentes apresentassem relatórios sobre o trabalho dos outros subordinados de seu chefe;
9. executivos que haviam obtido relações razoáveis entre seus assistentes e os subordinados principais passavam longos períodos de tempo sem nomear um substituto para ocupar o seu cargo em caso de ausência;
10. os assistentes permaneciam por tempo demasiado nessa posição e sentiam que suas esperanças de promoção eram incertas;
11. posições de assistente eram um campo de brinquedos para as “crianças-problema da organização”¹⁵.

FIGURA 4.20



15. DALE, E., URWICK, Lyndall. *Organização e assessoria*. p. 153-155.

4.2.4 Autoridade funcional

Conceituação

Autoridade funcional, autoridade normativa ou técnica: autoridade confiada a determinada pessoa para que, no âmbito de uma empresa, possa regulamentar certo número de atividades basicamente homogêneas.

A autoridade funcional é a autoridade confiada a determinada pessoa para, no âmbito de uma empresa, ou grupo de empresas, estabelecer critérios e normas que dizem respeito a um grupo específico de atividades, basicamente homogêneas, cujo grupamento é denominado *função*¹⁶. Esses critérios e normas devem ser estabelecidos dentro dos objetivos e normas em vigor e após as devidas coordenações com as áreas envolvidas. É o mesmo que *autoridade normativa* ou *técnica*, por referir-se a uma pessoa reconhecidamente perita em determinada especialidade¹⁷.

A autoridade funcional envolve, portanto, a capacidade e o direito para emitir *orientação normativa* sobre determinadas atividades ou operações a serem desempenhadas por pessoas sujeitas a diferentes autoridades de linha. Ela não possibilita determinar atividades a serem executadas, mas sim *definir as normas*, segundo as quais as atividades ordenadas pela autoridade de linha serão executadas.

Uma das características da autoridade funcional é que ela deve ser obedecida por pessoas que não estão subordinadas àquele que emitiu a norma. O emitente estabelece apenas como determinada atividade deve ser executada quando o chefe de linha determinar que ela o seja. O que executa a norma pode estar subordinado a uma autoridade de linha diferente do que detém a autoridade funcional.

Exemplos de pessoas que, numa empresa, costumam ter autoridade funcional: (a) o controlador, que emite as normas contábeis; (b) o principal responsável pela área de recursos humanos, que emite as normas de pessoal; e (c) o principal responsável pela área jurídica, que emite as normas de caráter jurídico.

Teoricamente, poderíamos imaginar que *todas as normas partiriam do principal responsável pela organização, do principal executivo da empresa*. É fácil perceber que, nas grandes empresas, é impossível o principal executivo ter tempo e conhecimento especializado para emitir pessoalmente todas as normas. Ele precisará delegar aos executivos funcionais a responsabilidade pela emissão das normas das suas respectivas áreas. Geralmente, nessa delegação, fica estabelecido que as normas só deverão ser emitidas após as devidas coordenações com as áreas que serão por elas afetadas.

A autoridade funcional não está restrita a especialistas que possuem apenas esse tipo de autoridade. Ela é muitas vezes exercida por chefes de linha que acumulam a autoridade funcional com a responsabilidade de chefiar a sua unidade.

Cautelas a serem tomadas na emissão de normas

É fácil compreender que se uma autoridade diz como a atividade deve ser feita e outra determina que atividade fazer e quando fazê-la, alguns conflitos podem surgir. Por isso, ao emitir uma norma, o responsável pela emissão deve sempre ouvir, antes da sua oficialização, as áreas que serão por ela afetadas. Quase sempre, a primeira minuta preparada pelo responsável pela norma é substancialmente aperfeiçoada ao ser submetida aos responsáveis pelas demais áreas. Assim, uma cautela a ser tomada ao se emitir uma norma é preparar uma minuta e enviá-la aos responsáveis pelas áreas que deverão segui-la com um pedido de sugestões. Só depois de incorporar as sugestões, ou de convencer aos que as deram da sua impraticabilidade, deve ser oficializada a norma.

Conflitos entre a autoridade funcional e a de linha

Numa empresa, qualquer ocupante de cargo de chefia, além de estar sujeito à autoridade hierárquica do seu superior, está também sujeito à autoridade funcional dos

16. SIMERAY, J. P. *La structure de L'entreprise*. p. 26.

17. NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. p. 189.

responsáveis pelas funções com as quais se relacionam suas atividades. Se ele desejar autorizar horas extraordinárias para seus subordinados, terá de cingir-se às diretrizes baixadas pelo diretor ou gerente de recursos humanos; ao elaborar um relatório de despesas de viagem terá de levar em conta as diretrizes emitidas pelo diretor ou gerente financeiro; ao requisitar material ou equipamento de escritório para uso de sua unidade administrativa, terá de seguir as diretrizes baixadas pelo gerente de materiais e assim por diante.

Teoricamente, não deveria haver conflito entre as autoridades de linha e funcional, cada uma delas circunscrita por atribuições bem definidas, que deveriam, em princípio, harmonizar sua interação. Na prática, podem surgir dificuldades, seja pela falta de coerência dos textos, seja pela dificuldade de harmonizar diversas normas, seja por sua interpretação errônea, pela dificuldade de aplicação em situações excepcionais, ou até por questões de vaidades pessoais.

Em conseqüência, apesar das precauções descritas para a emissão das normas, podem ocorrer conflitos. Por exemplo, uma empresa tem uma norma de pessoal que diz que o número de horas extras não deve exceder o limite de duas horas por dia. Pode ocorrer uma situação em que um chefe de produção, para entregar um pedido no prazo, precise exigir três horas por dia durante uma semana. Como agir? Não há resposta simples. O importante a ser considerado é que *as normas internas da empresa são feitas com a finalidade de ajudar a empresa e não para dificultar suas atividades*. Assim, se ocorrerem situações excepcionais, será preferível liberar as chefias para não seguirem a norma naquele caso. Deve-se, porém, verificar se existem alternativas e, caso não existam, informar o fato ao emitente da norma explicando as razões do seu não-cumprimento.

Em caso de conflito entre as autoridades de linha e funcional, a prática tende a favorecer uma *limitação da autoridade funcional* para não enfraquecer a posição do executivo de linha, que está mais próximo da ação. Muitas vezes a necessidade de eficiência requer uma ação rápida que só pode ser tomada pelo chefe de linha e a unidade de comando não deve ser posta em dúvida.

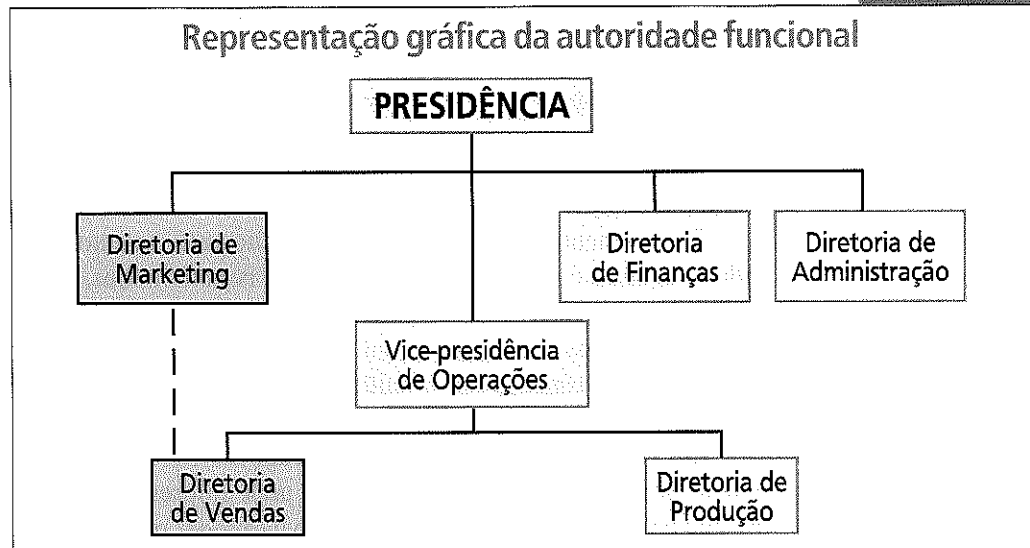
Fatos excepcionais acontecem em muitas empresas e é natural que assim seja; se ocorrerem, porém, com freqüência exagerada deve-se procurar descobrir as razões disso; tomar as providências adequadas e, se necessário, alterar as normas para adequá-las à realidade. Do contrário, haverá um enfraquecimento de controle disciplinar, dificuldades de coordenação e aumento exagerado das necessidades de comunicação. As atividades numa empresa devem ser ágeis e flexíveis e devem sempre visar a atingir os objetivos e metas da empresa.

A autoridade funcional deve ser usada, portanto, com *parcimônia* e sempre visando a facilitar a organização no sentido de atingir os seus objetivos.

Representação gráfica da autoridade funcional

Nem sempre são representadas as linhas de autoridade funcional, porque, uma vez emitida a norma, ela deve ser obedecida, em princípio, em toda a empresa. No entanto, em algumas ocasiões, alguns diretores têm forte ascendência funcional sobre alguns órgãos que não lhe estão diretamente subordinados e é conveniente representar essa autoridade. Nesses casos, a autoridade funcional é representada por uma linha tracejada ligando o órgão que detém a autoridade funcional ao que segue a orientação normativa, conforme mostrado na Figura 4.21.

FIGURA 4.21



A linha tracejada ligando a diretoria de marketing à de vendas significa que as operações de vendas devem seguir a orientação normativa emitida pela diretoria de marketing, ou seja, a diretoria de marketing tem autoridade funcional sobre os assuntos de comercialização, até no que diz respeito às operações de vendas. Casos semelhantes poderiam ocorrer em vários outros órgãos, como, por exemplo, com a consultoria jurídica, que pode ter autoridade funcional sobre o departamento de recursos humanos nos assuntos de Direito do Trabalho.

4.2.5 Autoridade de fiscalização

Conceituação

Autoridade de fiscalização: zelar pela observância de um conjunto de regras, verificando se a execução está sendo realizada de acordo com os regulamentos e normas em vigor.

A autoridade de fiscalização é a autoridade típica de uma auditoria, de um conselho fiscal (nas sociedades anônimas) e das inspetorias de segurança, consiste em zelar pela observância de um conjunto de regras, verificando se a execução está sendo realizada de acordo com os regulamentos e normas em vigor.

Os indivíduos investidos desse tipo de autoridade não podem interferir na gestão mediante ordens, cabendo-lhes apenas verificar, por meio de visitas, exames de documentos e de bens, a conformidade de atos ou situações a princípios de ética, leis do país e normas da empresa. Não tendo autoridade para interferir na gestão, o *output* de um trabalho de fiscalização é um relatório para as autoridades de linha superiores da empresa. Às vezes, o auditor pode também considerar conveniente, além do relatório, “vender” suas sugestões aos chefes de linha auditados.

Há uma diferença fundamental entre fiscalização e controle. Fiscalização não é uma atividade de gestão, envolve apenas a autoridade de fiscalizar. O controle é uma das funções do administrador, inerente à autoridade de linha, envolvendo as medidas corretivas, que cabem aos que chefiam.

Subordinação do órgão de fiscalização

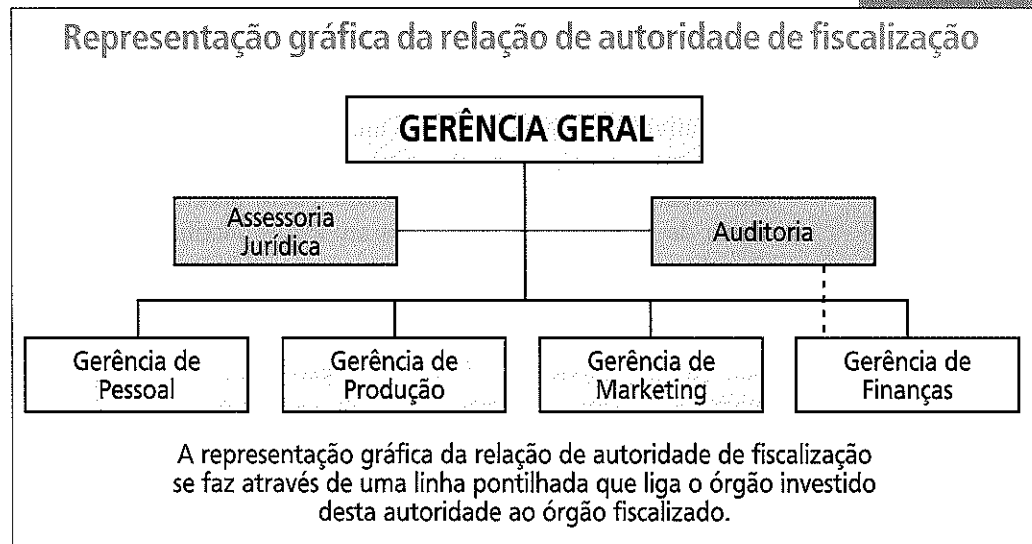
O órgão de fiscalização tem que ter *independência* em relação ao órgão fiscalizado. Assim, é erro grave subordinar:

Controle de Qualidade	ao Chefe da Produção
Auditoria	ao Chefe da Contabilidade
Conselho Fiscal	à Presidência

Representação gráfica da autoridade de fiscalização

Na maioria dos casos, a autoridade de fiscalização não é representada graficamente, pois ela se estende a muitos órgãos da empresa. No entanto, em algumas ocasiões, alguns órgãos têm forte responsabilidade de fiscalizar outros que não lhe estão diretamente subordinados e é conveniente representar essa autoridade, conforme mostrado a seguir, por meio de uma linha pontilhada.

FIGURA 4.22



4.2.6 Relação de prestação de serviços

Conceituação

Relação de prestação de serviços: relação que ocorre quando uma unidade organizacional presta serviços a outra unidade da mesma organização sem lhe estar subordinada.

A relação de prestação de serviços caracteriza-se pelo fato de uma unidade organizacional prestar serviços a outra unidade da mesma organização sem lhe estar subordinada. Essa prestação de serviços pode ser efetuada de forma automática e rotineira, como no caso de serviços de telefonia e limpeza, ou mediante solicitação específica como no caso de manutenção corretiva e compras. Aquele que se beneficia dos serviços é geralmente denominado usuário dos serviços, ou cliente interno dos serviços.

Usuário é aquele que usa produtos ou serviços prestados por outro órgão ou outra empresa. O usuário não é necessariamente quem decide sobre a compra ou quem paga o produto ou serviço, mas quem o usa e, geralmente, participa da definição das especificações do produto ou serviço utilizado.

Esses órgãos prestadores de serviços atendem a toda a empresa ou parte dela. São órgãos que ajudam, isto é, *servem* aos demais. Nesse caso, utiliza-se o critério de departamentalização por serviços, agrupando-se no mesmo órgão todos os serviços de determinado tipo.

Vantagens e desvantagens das unidades de prestação de serviço

Criar ou não uma unidade específica para prestar certos serviços. Por que razão existe esse tipo de relação? Não seria mais prático cada órgão ser auto-suficiente nos serviços de que necessita?

Influência do tamanho e da complexidade da empresa. Numa empresa muito pequena é possível inexistirem órgãos prestadores de serviço. No entanto, o vulto da empresa, e especialmente o aumento do volume de determinado tipo de serviço, acaba tornando conveniente a criação de um órgão especializado para realizar essa tarefa. A conveniência

de se separarem as atividades básicas de um órgão dos serviços de que ele necessita, colocando-os em outro órgão, pode ser considerada uma forma de departamentalização.

Imaginemos uma pequena empresa em que todos os funcionários, por serem de extrema confiança, têm autorização para comprar o material de que necessitam e prestar contas na contabilidade dos valores gastos. É fácil entender que à medida que a empresa cresce esse procedimento se torna impossível: a falta de controle e de profissionalização acaba tomando desastrosa essa forma de comprar. Pode-se dizer a mesma coisa a respeito dos serviços de recrutamento e seleção e de manutenção.

A maior vantagem que se obtém com essa decisão é a *especialização* das pessoas que vão executar o serviço, assegurando, em princípio, maior eficiência na sua execução. Em geral, os custos caem pelo *maior aproveitamento do tempo* das pessoas que executam essas atividades especializadas, uma vez que, servindo a muitas unidades diferentes e executando sempre o mesmo serviço, elas podem aproveitar melhor seu tempo e ampliar sua experiência nesse tipo de serviço. Além disso, o chefe de uma unidade operacional deixa de se preocupar com essas atividades auxiliares, concentrando-se nas atividades-fins da sua unidade. Existe ainda *maior facilidade do controle* sobre os serviços. Trata-se de *um passo à frente na divisão de trabalho*.

A principal desvantagem é o aumento das necessidades de comunicação e de coordenação das atividades. Diversos órgãos passam a ter que se comunicar para que as atividades sejam executadas no tempo certo e da forma adequada. A requisição de compra deve conter informações precisas sobre aquilo que se deseja comprar. A requisição de pessoal enviada à unidade central de recrutamento e seleção deve conter informações precisas a respeito da função e do perfil do candidato desejado. Isso gera também burocracia e atrasos nos serviços. Essa burocracia e esses atrasos têm custos camuflados que nem sempre são apurados. A decisão de centralizar ou não a prestação de um serviço é uma questão de custos *versus* benefícios e nem sempre é fácil apurá-los.

Considerações sobre os serviços prestados

É preciso considerar: a qualidade dos serviços; seus custos; qualidade *versus* custos; as prioridades para a execução; a apropriação dos custos desses serviços; e os rateios dos débitos não apropriáveis.

Qualidade. A tendência é no sentido de uma melhoria da qualidade com a especialização e a profissionalização. No entanto, é preciso que o usuário esteja atento à qualidade, pois a motivação do prestador do serviço pode diminuir. A avaliação do serviço pelo usuário e a sua informação à chefia do serviço são necessárias. É preciso avaliar também a qualidade das comunicações e coordenações para obter os serviços da forma adequada.

Custos. Deve-se considerar se a unidade central prestadora do serviço ficará parcialmente ociosa, isto é, se há volume de serviço para justificar a criação da unidade. Se não há ociosidade, a tendência é no sentido de se reduzirem os custos pelo aumento da eficiência obtido pela especialização. No entanto, existem custos indiretos camuflados ao longo dos procedimentos necessários para as coordenações e comunicações, como o custo do pessoal nas comunicações, o dos telefonemas, o da burocracia resultante e o dos atrasos na prestação dos serviços.

Qualidade *versus* custos. Dentro de certos limites, é viável aumentar a qualidade sem onerar os custos e, sempre que possível, isso tem de ser feito. No entanto, pode-se chegar a um ponto em que aumento de qualidade significará aumento de custos. Nesse caso, qual a prioridade que se deve ter: custos ou qualidade? A resposta é sempre a mesma, trata-se de uma relação custo/benefício. *É importante que o usuário ou cliente seja bem atendido.* O nível de qualidade do atendimento deve ser definido em conjunto com o cliente, alertando-o de que os custos desse atendimento lhe serão debitados. Por exemplo,

se nos hospedamos num hotel de três estrelas, estamos cientes de que vamos ter um atendimento com nível de qualidade de três estrelas. Não podemos esperar um nível de atendimento de um hotel de cinco estrelas. Em compensação, estaremos pagando menos por esse atendimento. Esse cuidado vale não só para os órgãos que prestam serviços internos à empresa, como também aos que prestam serviços externos. Não valerá a pena cobrar um valor exagerado por um nível de qualidade de serviço que sequer é desejado pelo cliente.

Prioridades. É preciso definir prioridades justas e eficazes, do ponto de vista da empresa, para que os serviços sejam executados em prazos adequados. Uma unidade central de prestação de serviços recebe freqüentemente uma quantidade de solicitações acima da sua capacidade momentânea de atendimento, uma vez que ela é dimensionada pela média do volume de serviços e não pelo pico. Quem é atendido com prioridade e quem fica aguardando? Quais os critérios? Isso também envolve necessidade de comunicações. As horas extras, a contratação de terceiros e outras medidas apenas atenuam o problema.

Apuração dos custos e rateios dos débitos não apropriáveis. Os custos dos serviços, para fins de análise gerencial, devem ser debitados ao usuário final, em vez de serem mantidos no componente de custo do prestador do serviço. Isso envolve, às vezes, uma necessidade de dupla reapropriação, como, por exemplo, no caso dos serviços de limpeza da unidade de recrutamento e seleção, que devem ser apropriados a essa unidade e, posteriormente, reapropriados, com os demais custos da unidade, ao usuário final de recrutamento e seleção. Isso é muito trabalhoso e para ser feito com freqüência requer um sistema contábil bem definido e informatizado. Do contrário, o custo desse controle pode ser maior do que eventuais desperdícios ou ineficiências. Uma apuração rigorosa dos custos é complexa, pois inclui os custos dos espaços ocupados, da energia, dos telefonemas, entre outros, podendo tornar o custo total da centralização dos serviços maior que as perdas ocasionadas pela falta de controle adequado.

Apesar de procurar apropriar os débitos dos serviços aos usuários finais, há que se considerar que nem sempre isso é possível e às vezes sobram custos para serem rateados. Qualquer rateio representa um arbítrio e provoca distorções e gera custos para sua execução.

O bom uso dos órgãos de prestação de serviços envolve as seguintes regras: (i) nunca esquecer que sua tarefa é *servir* ao cliente interno ou externo; (ii) colocar o órgão tão perto do ponto de serviço quanto possível; (iii) cobrar o custo de serviço dos usuários; e (iv) não ignorar a possibilidade de utilização de serviços de terceiros¹⁸.

Terceirização

Os serviços podem ser prestados por órgãos internos da própria empresa ou por empresas especializadas no serviço, que trabalham para diversas empresas. A isso se chama terceirizar. No momento, estamos considerando apenas os serviços prestados por órgãos da própria empresa. A conceituação, vantagens e desvantagens da terceirização são estudadas na Parte 9.

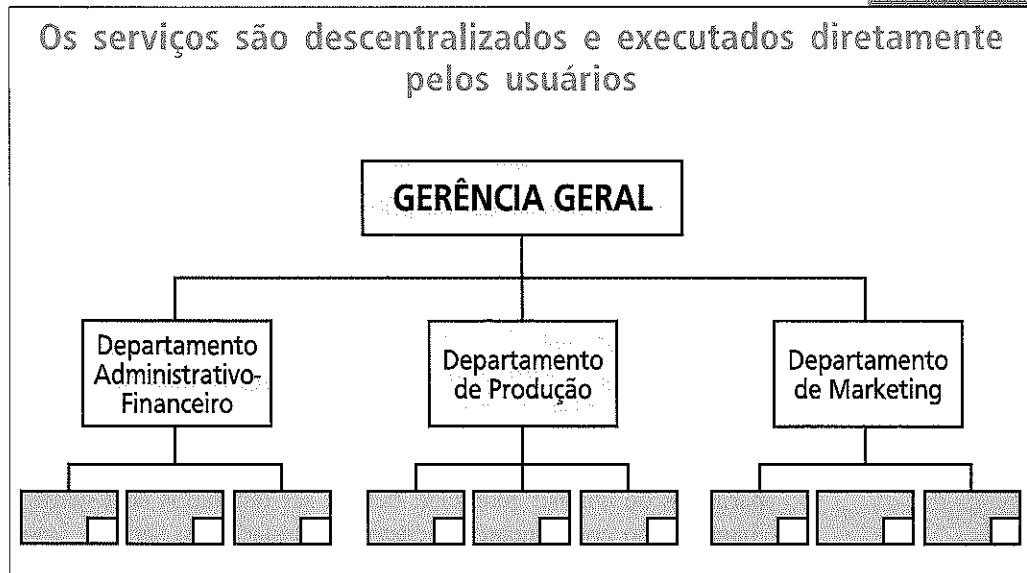
Alternativas de organização das unidades prestadoras de serviços

Há vários modos de organizar as unidades prestadoras de serviços¹⁹. A primeira alternativa de posicionamento das atividades de prestação de serviços é na própria unidade usuária, sem a criação de unidades especializadas para prestar serviços. Isto seria representado conforme ilustrado na Figura 4.23.

18. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. p. 245.

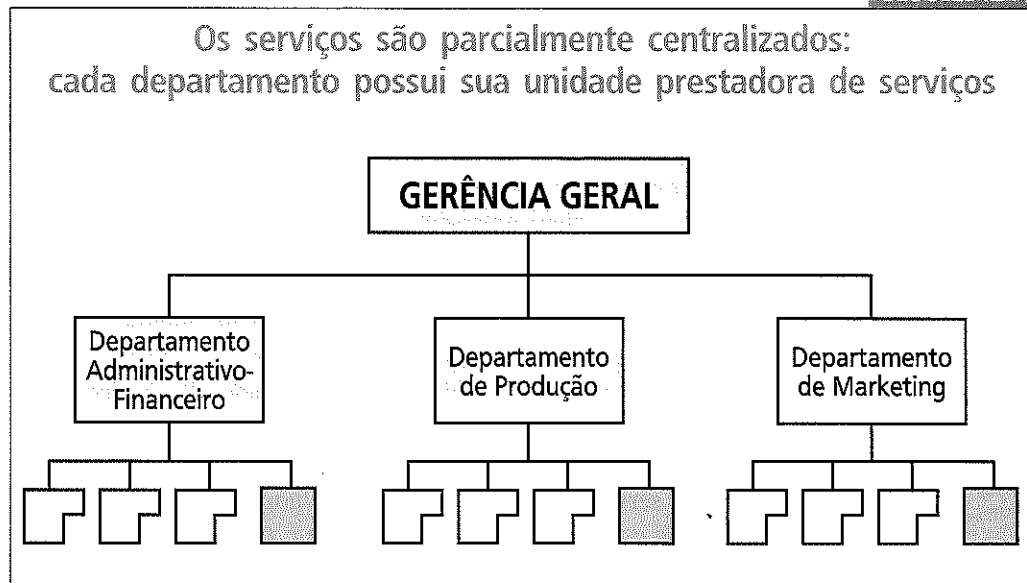
19. NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. p. 177 e ss.

FIGURA 4.23



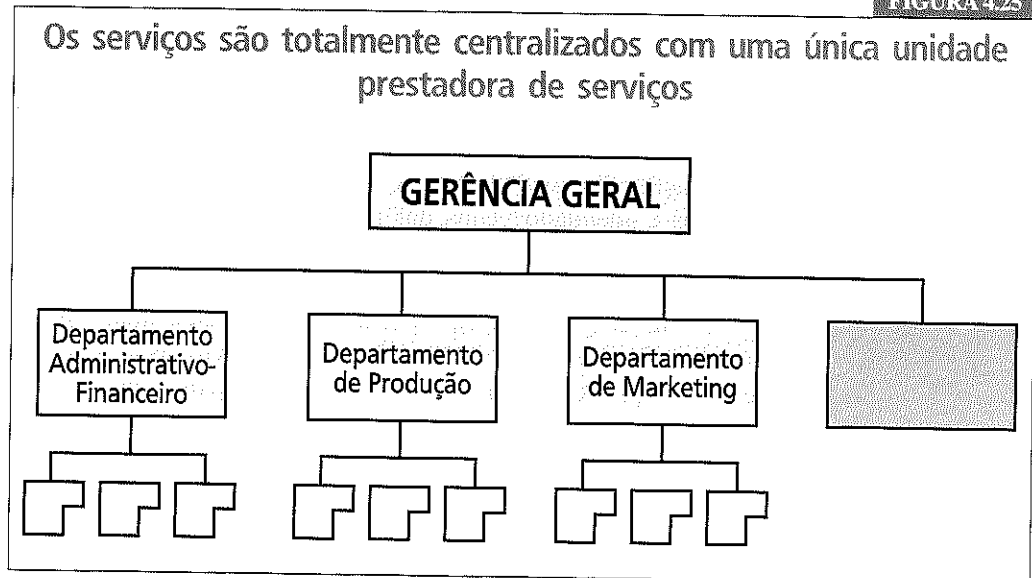
A segunda alternativa seria uma centralização parcial, com uma unidade prestadora de serviços para cada departamento, conforme ilustrado a seguir:

FIGURA 4.24



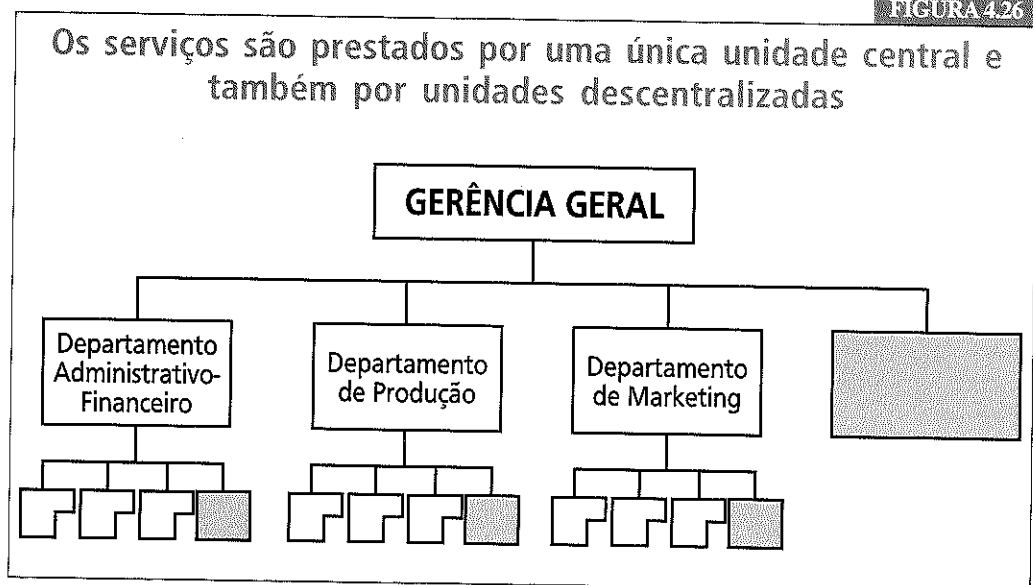
A terceira alternativa, representada a seguir, seria uma centralização total dos serviços numa unidade. Esta alternativa é a que permite maior controle e especialização, maximizando as vantagens mencionadas, mas também as desvantagens, aumentando a burocracia, as necessidades de coordenação, de comunicação e, quase sempre, produzindo atrasos. Cabe perguntar: a quem ficaria subordinada essa unidade prestadora dos serviços? As alternativas mais frequentes seriam ao órgão administrativo, ao maior usuário, àquele que tiver melhores condições de proporcionar uma boa supervisão. Mostramos essa alternativa com a unidade prestadora de serviços subordinada à gerência geral.

FIGURA 4.25



Poderíamos ainda criar uma unidade prestadora de serviços em cada grande órgão usuário e ter uma unidade central que além de prestar alguns serviços faria algum tipo de coordenação desse tipo de atividade, visando a assegurar a qualidade e uma certa padronização. Essa alternativa é representada na Figura 4.26.

FIGURA 4.26



Esse tipo de organização é usado em grandes empresas com a finalidade de facilitar a coordenação. Por exemplo, numa grande unidade de produção podemos ter pequenas manutenções descentralizadas, com um órgão central se incumbindo das manutenções mais importantes. Também é usado em grandes empresas desconcentradas geograficamente para as atividades da área de recursos humanos, que pode ter unidades locais e um órgão central que orienta os demais e se incumbem dos principais programas desta função. Outro exemplo é a área de compras, em que a unidade central compraria os itens de maior valor deixando às unidades descentralizadas os de valor mais baixo. Esta alternativa tem a vantagem de só centralizar as atividades mais especializadas, diminuindo os custos de coordenação e comunicação, bem como os atrasos inevitáveis que decorrem de uma centralização excessiva.

O custo de unidades prestadoras de serviços

Nota-se que não se falou aqui em terceirização. Estamos considerando, por enquanto, apenas prestação de serviços por unidades da própria empresa, isto é, órgãos da empresa que prestam serviços a outros órgãos. A terceirização será examinada na Parte 9, quando analisarmos as tendências atuais de administração. No entanto, cabe aqui uma observação. Como poderíamos saber se o custo das nossas unidades prestadoras de serviços é adequado? Uma das alternativas seria compará-lo com o preço que nos é oferecido pelo mercado. Nesse caso, teríamos que considerar as condições em que este serviço seria oferecido: qualidade, prazo e custo por unidade de serviço. É preciso tomar cuidado nessa análise, porque existem muitos custos indiretos embutidos tanto na prestação direta pela própria empresa como na terceirização, mas o mercado é sempre uma referência para qualquer problema que diga respeito a preços, qualidade, prazos e custos.

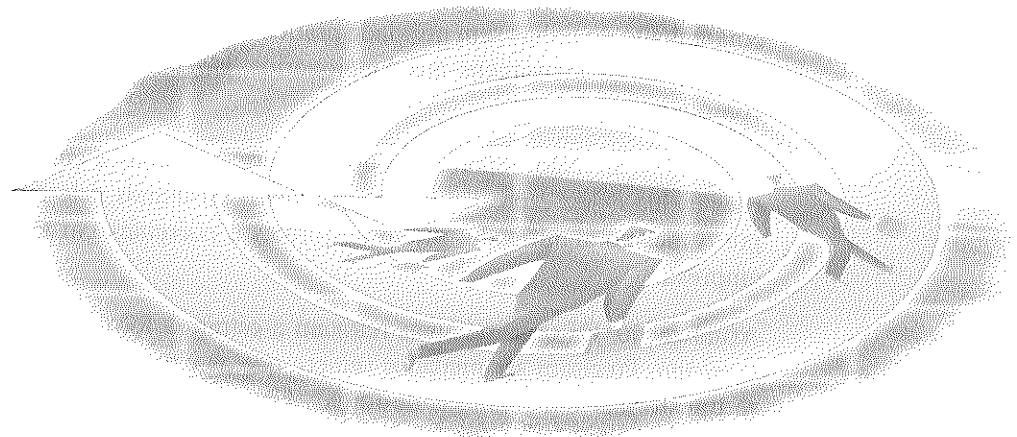
4.2.7 Relações múltiplas na organização

Uma pessoa, ocupando determinada posição na organização, pode manter vários tipos de relações formais: um consultor jurídico, subordinado ao presidente, mantém com ele uma relação de assessoria. No entanto, se tiver auxiliares na consultoria, terá autoridade de linha em relação a eles. Ele pode ter ainda autoridade funcional para emitir normas jurídicas a serem seguidas por toda a empresa. Assim, teria três tipos de relação formal.

Se um diretor financeiro, com muitos subordinados de linha, receber uma incumbência do diretor-presidente para estudar um assunto e dar um parecer para subsidiar uma decisão da presidência, estará, nesse caso, agindo como assessor, embora mantenha com o presidente uma subordinação de linha. Esse mesmo diretor financeiro terá autoridade funcional nos assuntos de finanças e autoridade de linha sobre seus subordinados. Um chefe de auditoria tem autoridade de linha sobre seus subordinados, embora tenha autoridade de fiscalização em relação aos demais órgãos da empresa.

ORGANOGRAMAS

5



5.1 Conceito e importância

Organograma: representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

Organograma é uma *representação gráfica simplificada* da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura. O fato de uma empresa possuir organogramas não significa necessariamente que seja bem organizada. Ele não é um fim em si mesmo, mas um *meio* para ajudar administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas de um sistema organizacional. Como disse Peter Drucker, uma organização é como música, não é constituída de sons individuais, mas das relações entre eles.

Sua finalidade é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada. Não é seu objetivo mostrar de maneira completa, precisa e abrangente toda a estrutura organizacional.

Os organogramas devem refletir a organização real da empresa. Se não o fizerem com fidelidade, poderão distorcer a compreensão e gerar decisões e atitudes errôneas por parte dos que confiam na sua exatidão.

5.1.1 Princípios básicos de elaboração

QUADRO 5.1

PRINCÍPIOS BÁSICOS DO ORGANOGRAMA

Simplicidade: apresentar apenas os *elementos essenciais* à compreensão da estrutura organizacional.

Padronização: uniformidade e coerência.

Atualização: retratar a realidade da organização em *determinado momento*.

Simplicidade. O organograma deve apresentar apenas os elementos essenciais à compreensão da estrutura organizacional; sobrecarregá-lo com informações acessórias provoca confusão e pode dificultar ou mesmo impedir a identificação do que é importante.

Por isso, não se representam as relações de prestação de serviços e apenas em casos importantes são representadas as autoridades funcionais e as de fiscalização. É fácil imaginar que um organograma que incluísse todas essas relações se transformaria num emaranhado de linhas sem utilidade prática. Da mesma forma, deve-se evitar incluir nos organogramas mensagens aos funcionários, *slogans* de vendas e figuras geométricas complicadas.

Padronização. Não importa que tipos de organogramas a empresa adote e que informações inclua neles; é preciso que os elementos estruturais nele representados tenham sempre o mesmo significado; sejam uniformes e coerentes em todos os organogramas da empresa.

Atualização. Os organogramas retratam a estrutura formal da empresa em *determinado momento*. Precisam ser mudados sempre que as circunstâncias o exigirem; nunca devem se transformar em “camisas-de-força”. Um organograma obsoleto tem o mesmo valor que um jornal do ano anterior. Robert Townsend, embora com intenções satíricas, recomenda organogramas feitos a lápis, pois as organizações são corpos vivos que “desenvolvem músculos novos para enfrentar novos desafios”. Em resumo: os organogramas devem sempre refletir a realidade.

Podemos concluir que o organograma *não é* uma representação completa da estrutura organizacional; é uma representação gráfica dos *órgãos* e das principais relações formais. A estrutura organizacional abrange as descrições de funções, as delegações de poderes, as relações de prestação de serviços e as comunicações formais; além de outros instrumentos que a empresa julgar úteis para a compreensão da estrutura.

5.2 Tipos de organograma

5.2.1 Organograma clássico ou vertical

Componentes básicos

Entre os numerosos tipos de organogramas existentes, o mais utilizado é o chamado **organograma clássico** ou **vertical**. As regras e convenções normalmente adotadas na elaboração desse tipo de organograma são resumidas nas seções seguintes. Os componentes básicos dos organogramas são as linhas e os retângulos.

A razão para usarmos retângulos em vez de outra figura geométrica é sua simplicidade e facilidade de visualização rápida da estrutura. Os *retângulos* são a pedra de base na construção dos organogramas; representam os *órgãos* que compõem a estrutura e não as pessoas. Nos níveis hierárquicos superiores, certas pessoas possuem tal importância, que elas, sozinhas, podem ser consideradas como constituindo um órgão e nesse caso são, então, representadas por um retângulo próprio. Exemplificando:

FIGURA 5.1

Exemplo de retângulo que compõe a estrutura

PRESIDÊNCIA

QUADRO 5.2

INFORMAÇÕES CONTIDAS NOS RETÂNGULOS

- a. Os elementos hierárquicos e funcionais da denominação do órgão:

SEÇÃO DE COMPRAS

- b. As siglas identificadoras dos órgãos, quando a empresa as adota. Elas, às vezes, são incluídas junto à denominação por extenso.

SEÇÃO DE COMPRAS
— SECOM —

SEÇÃO DE COMPRAS

SECOM

- c. O título e o nome do responsável pelo órgão: muitas empresas evitam colocar nomes de pessoas nos organogramas, pois essas informações podem se tornar rapidamente obsoletas e aumentam a necessidade de atualização.

SEÇÃO DE COMPRAS

GERENTE: A. Ramos

- d. O efetivo do órgão, isto é, o número de pessoas que nele trabalha.
e. O centro de custos do órgão.

SEÇÃO DE COMPRAS

GERENTE: A. Ramos 18

04.035.023

- f. O efetivo ou a lotação por cargo, isto é, o número de pessoas em cada cargo.

SETOR DE CONTABILIDADE

1 Contador-chefe
2 Subcontadores
8 Conferentes
13 Auxiliares de contabilidade
4 Digitadores

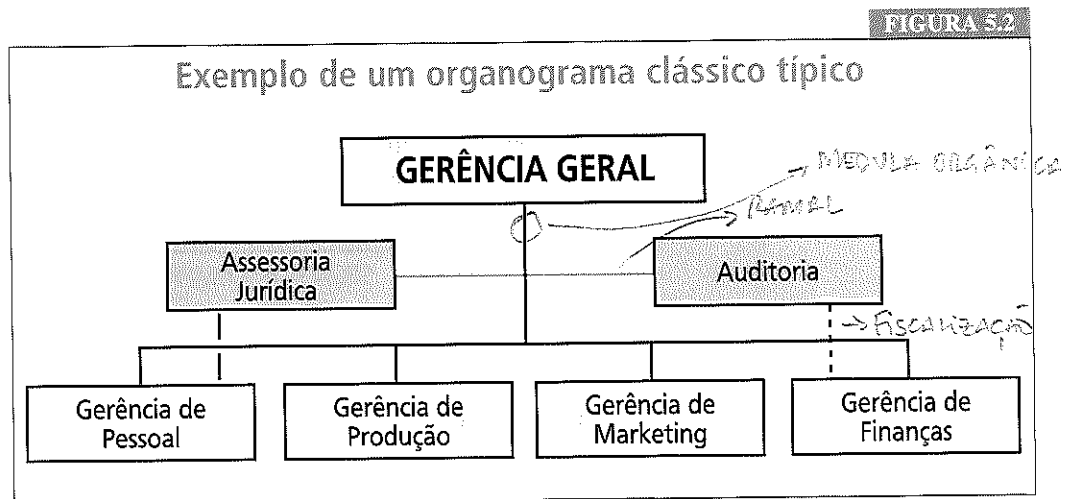
A maioria dos organogramas usados em empresas brasileiras informa apenas os elementos hierárquicos e funcionais da denominação do órgão, não incluindo as demais informações, seguindo o princípio da **simplicidade**. Quanto maior o número de informações, mais completo fica o organograma, mas menos simples se torna, requerendo maior necessidade de atualizações.

As linhas e o que representam

As **linhas** representam as principais relações formais existentes na estrutura, especificamente o fluxo de autoridade. As convenções variam de empresa para empresa, as mais comuns sendo as seguintes:

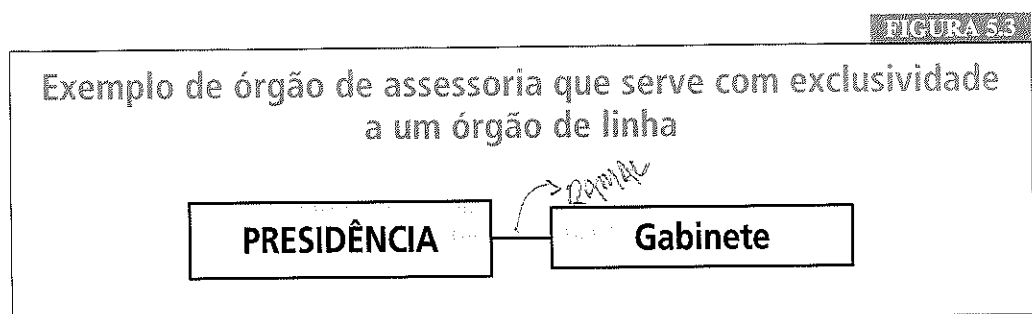
- Autoridade de linha ou hierárquica
- - - - - Autoridade funcional (ou normativa, ou técnica)
- - - - - Autoridade de fiscalização

Como mencionamos, os organogramas, geralmente, mostram apenas as autoridades de linha e as relações de assessoria. As relações de prestação de serviços não são representadas e as autoridades funcionais e as de fiscalização só são representadas nos casos em que são intensas e freqüentes. As linhas de comunicação entre os órgãos que não sejam representativas de autoridade não são representadas nos organogramas, mesmo que sejam freqüentes. A Figura 5.2 mostra um exemplo de organograma clássico.



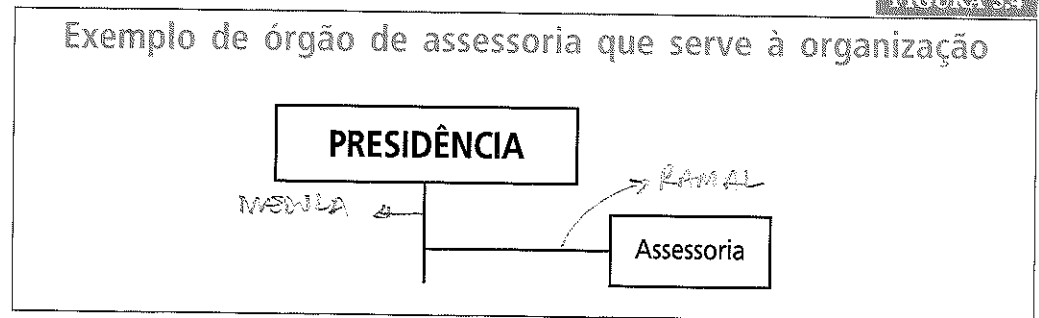
Posicionamento dos órgãos de linha e de assessoria

As relações hierárquicas têm origem numa única linha que, saindo do retângulo principal como assembleia geral e diretor-presidente, divide-se pelos órgãos subordinados por meio de linhas horizontais e junta-se aos retângulos representativos desses órgãos por meio de segmentos verticais que se ligam a esses retângulos no meio do seu lado superior. Os órgãos de linha são representados na chamada *medula orgânica* e os de assessoria nos *ramais*. No caso de um órgão de assessoria pessoal, como um gabinete, o retângulo representativo fica junto do retângulo correspondente ao órgão de linha a que *serve com exclusividade* (alguns dizem “pendurado na cabeça”).



No caso de órgãos cuja função de assessoria é mais abrangente, como a consultoria jurídica, o retângulo representativo origina-se da linha vertical que sai do órgão de linha a que está subordinado (alguns dizem “pendurado no pescoço”).

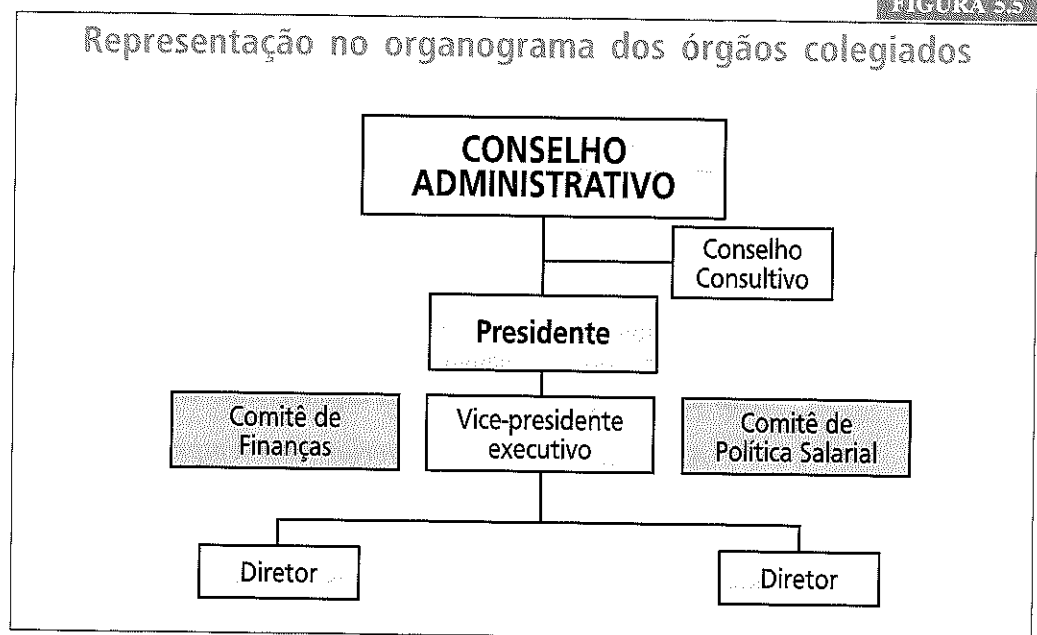
FIGURA 5.4



Representação dos colegiados

Os **colegiados** devem ser representados graficamente, mediante duas formas: *soltos*, nos níveis superiores do organograma, ou *em linha* ou *assessoria*, conforme sua função, ligados ao órgão ao qual se vinculam.

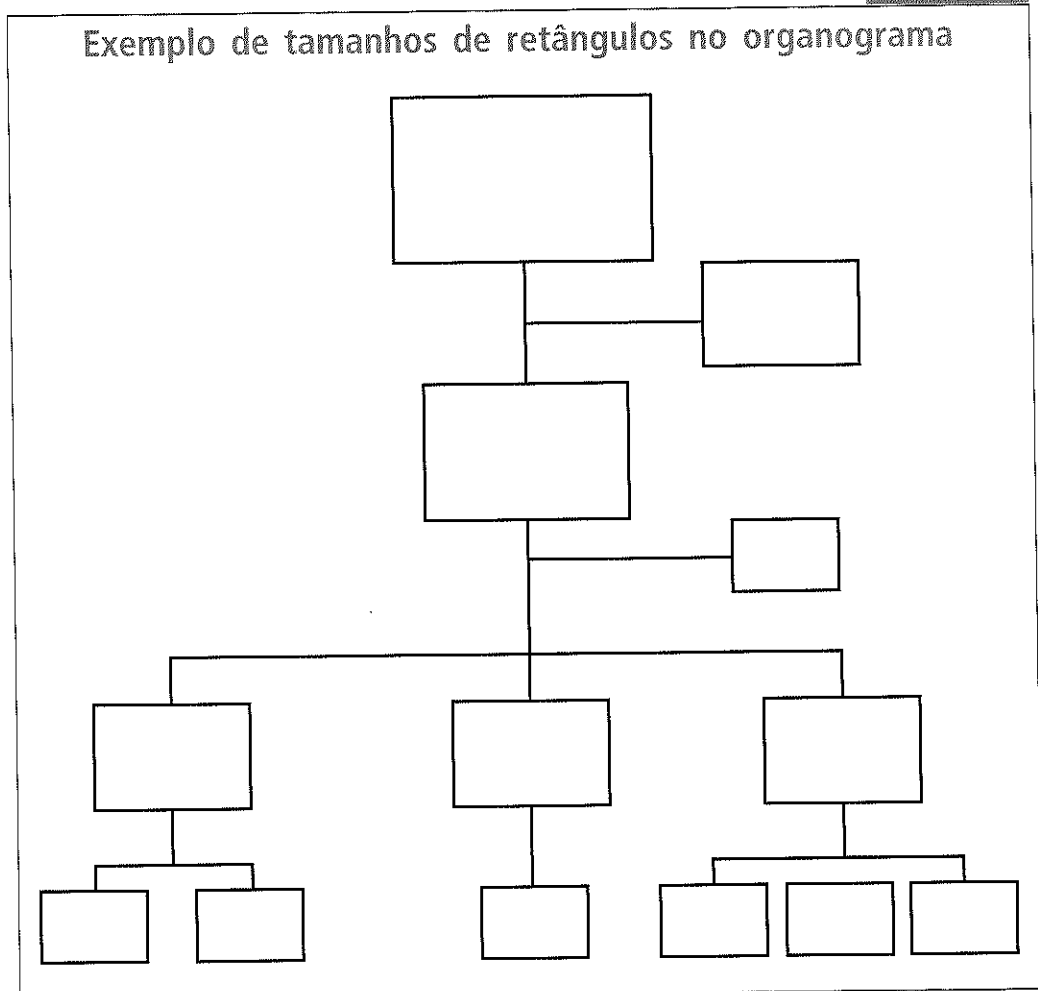
FIGURA 5.5



A hierarquia dos órgãos e suas dimensões

Além da nomenclatura hierárquica constante de cada retângulo, que indica o nível do órgão, a importância dos órgãos constantes do organograma é indicada pelas *dimensões dos retângulos*: quanto mais importante o órgão, maior é o seu retângulo. A diferenciação no tamanho dos retângulos tem também uma lógica do ponto de vista gráfico: à medida que se desce na escala hierárquica aumenta o número de órgãos. Por isso, quase sempre, o organograma tem um contorno triangular. Representando-se os órgãos de nível hierárquico inferior com dimensões menores, evita-se um alongamento excessivo do organograma no sentido horizontal.

FIGURA 5.6



Os órgãos de mesmo nível hierárquico devem ficar na mesma horizontal. Aceita-se representar todos os retângulos do organograma com dimensões iguais. Essa prática era mais usual no passado quando os organogramas eram feitos a mão.

A posição horizontal superior nem sempre indica hierarquia

A posição superior de um órgão de assessoria no plano vertical não significa maior importância hierárquica em relação aos órgãos de linha que graficamente estão abaixo dele. É fácil entender isso lembrando que a secretária do diretor-presidente, quando representada no organograma, fica graficamente numa horizontal acima dos diretores.

Separação gráfica das atividades-fins e meios

Nas grandes empresas, é freqüente separar graficamente, no organograma, os órgãos que exercem atividades-meios dos que executam atividades-fins, *sem que tal fato indique maior importância de uns sobre outros*. Nesse caso, os órgãos que exercem atividades-meios ficam graficamente numa posição acima, apenas para facilitar eventuais indicações de autoridades funcionais ou, como será visto na Parte 7, para segregar os órgãos de uma administração central. Tal prática é mostrada na Figura 5.7. A representação dos órgãos de atividades-meios numa horizontal acima não significa que sejam hierarquicamente superiores aos de atividades-fins.

Francisco José Masset Lacombe

Master of Sciences pela University of Houston e
ex-professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Gilberto Luiz José Heilborn

Pós-graduado na École Nationale d'Administration em Paris
e ex-professor da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

ADMINISTRAÇÃO

PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS

2ª edição revista e atualizada

 Editora
Saraiva



Rua Henrique Schaumann, 270 — CEP: 05413-010
Pinheiros — Tel.: PABX (0XX11) 3613-3000
Fax: (11) 3611-3308 — Teleendas: (0XX11) 3613-3344
Fax Vendas: (0XX11) 3611-3268 — São Paulo — SP
Endereço Internet: <http://www.editorasaraiva.com.br>

Filiais:

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE
Rua Costa Azevedo, 56 — Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 — Manaus

BAHIA/SERGIPE
Rua Agripino Dórea, 23 — Brotas
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 — Salvador

BAURU/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 — Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 — 3234-7401 — Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Camargo Pimentel, 660 — Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 — Campinas

CEARÁ/PIAUI/MARANHÃO
Av. Filomeno Gomes, 670 — Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 — Fortaleza

DISTRITO FEDERAL
SIG Sul Qd. 3 — Bl. B — Loja 97 — Setor Industrial Gráfico
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 — Brasília

GOIÁS/TOCANTINS
Av. Independência, 5330 — Setor Aeroporto
Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 — Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO
Rua 14 de Julho, 3148 — Centro
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 — Campo Grande

MINAS GERAIS
Rua Além Paraíba, 449 — Lagoinha
Fone: (0XX31) 3429-8300 — Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ
Travessa Apinagés, 186 — Batista Campos
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 — Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA
Rua Conselheiro Laurindo, 2895 — Prado Velho
Fone: (0XX41) 3332-4894 — Curitiba

PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARAÍBA/R. G. DO NORTE
Rua Corredor do Bispo, 185 — Boa Vista
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 — Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO
Av. Francisco Junqueira, 1255 — Centro
Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 — Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO
Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 — Vila Isabel
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 —
Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL
Av. A. J. Renner, 231 — Farrapos
Fone/Fax: (0XX51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 —
Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Av. Brig. Faria Lima, 6363 — Rio Preto Shopping Center —
V. São José
Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 —
São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Santa Luzia, 106 — Jd. Santa Madalena
Fone: (0XX12) 3921-0732 — São José dos Campos

SÃO PAULO
Av. Marquês de São Vicente, 1697 — Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611-3308 — São Paulo

ISBN 978-85-02-07244-2

CIP — BRASIL CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

L146a
2.ed.

Lacombe, Francisco José Masset
Administração : princípios e tendências / Francisco José
Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. - 2.ed. rev. e
atualizada. - São Paulo : Saraiva, 2008.

ISBN 978-85-02-07244-2

1. Administração I. Heilborn, Gilberto Luiz José. II. Título.

08-2296.

CDD: 658
CDU: 65

007041

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658
2. Administração de empresas 658

Copyright Francisco José Masset Lacombe e Gilberto Luiz José
Heilborn
2003, 2008 Editora Saraiva
Todos os direitos reservados

Diretora editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin

Gerente editorial: Marcio Coelho

Editoras: Rita de Cássia da Silva

Juliana Rodrigues de Queiroz

Produção editorial: Viviane Rodrigues Nepomuceno

Suporte editorial: Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial: Nathalia Setrini

Aquisições: Gisele Folha Mós

Capa: Antonio Roberto Bressan

Ilustração de capa: Henrique Fontão

Arte e Produção: Tavares Pré-impressão SC Ltda.

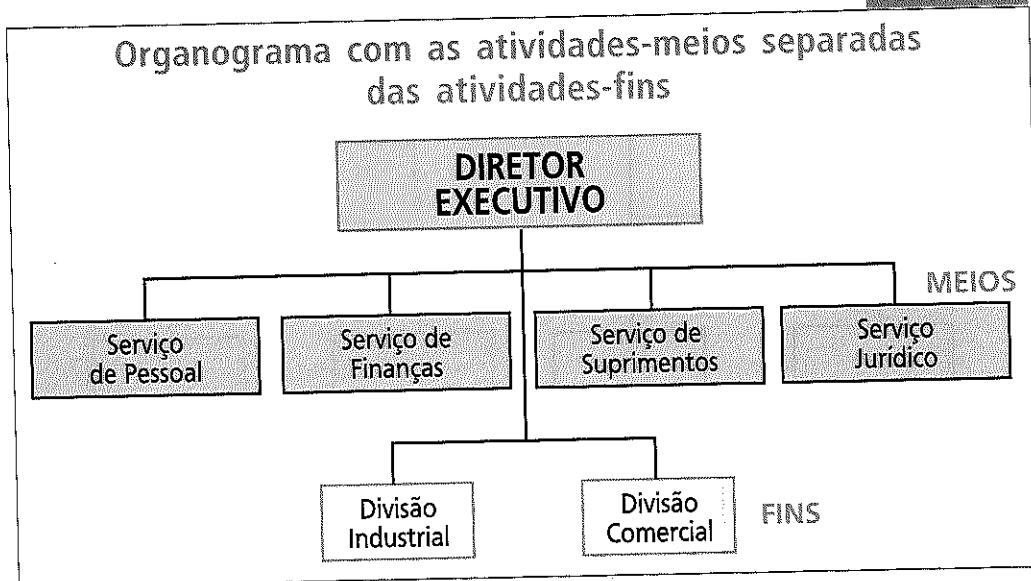
2ª edição

1ª tiragem: 2008

2ª tiragem: 2009

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qual-
quer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.
A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n.
9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

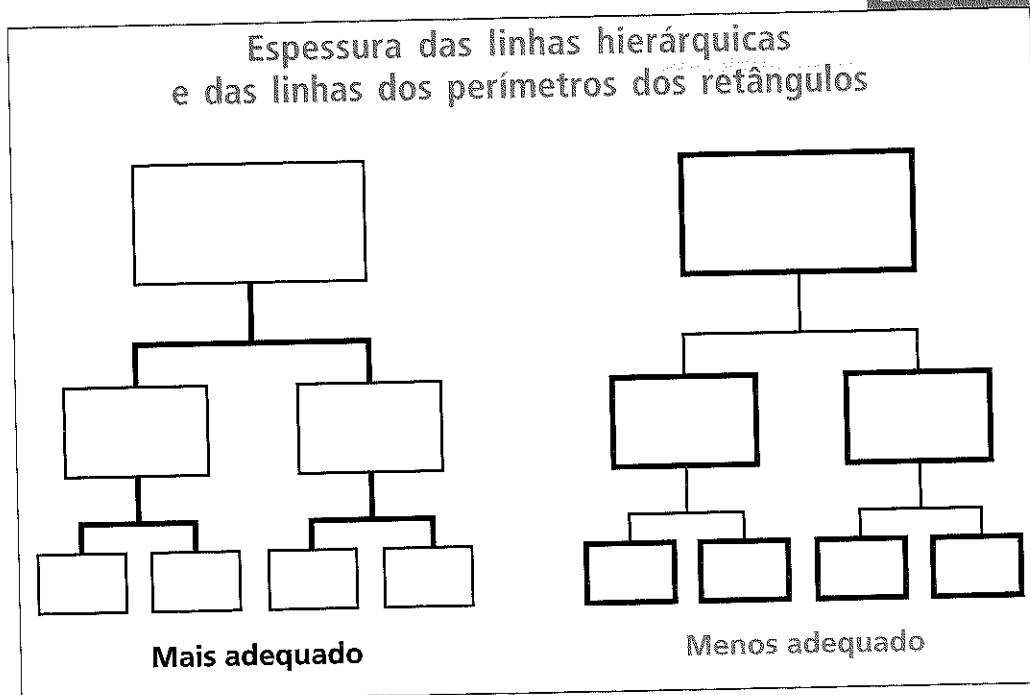
FIGURA 5.7



A espessura das linhas

A espessura das linhas representativas das ligações hierárquicas é, normalmente, maior do que a das linhas dos retângulos. Isso facilita a visualização da estrutura como um todo e as relações entre os órgãos. No caso inverso, os retângulos são dominantes e a estrutura não fica tão facilmente perceptível.

FIGURA 5.8

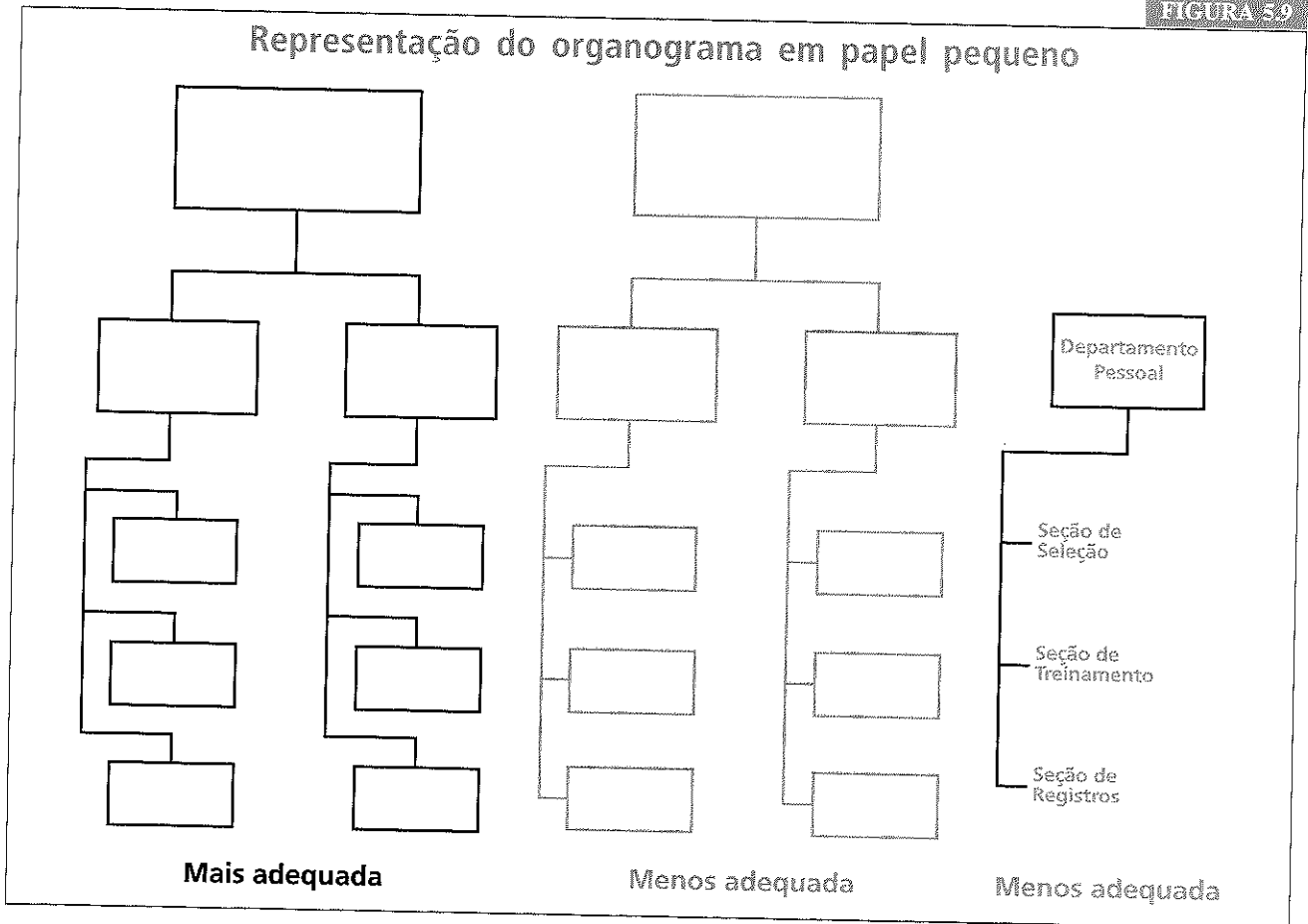


A forma de representação gráfica mostrada à direita não está errada, mas é menos adequada do que a forma à esquerda.

Representação do organograma em papel pequeno

Conforme o espaço disponível e o tamanho da estrutura que desejamos representar, podemos adotar as formas de representação gráfica, mostradas a seguir.

FIGURA 5.9



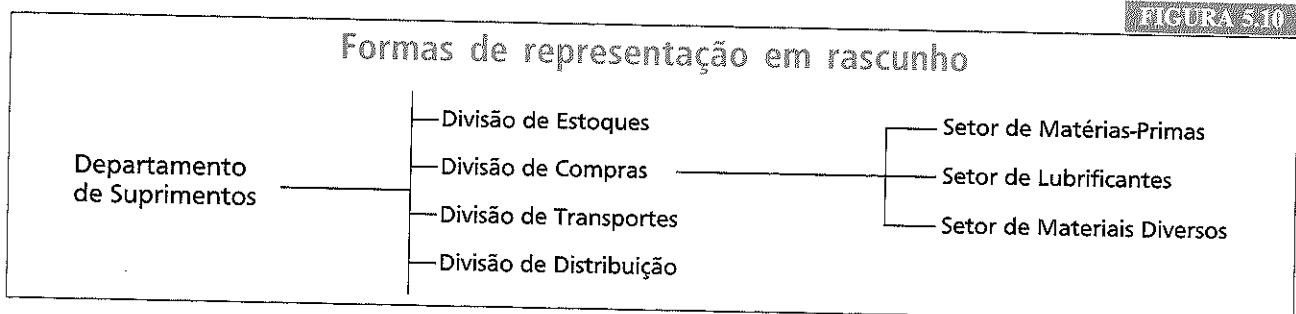
Da mesma forma que no caso anterior, todas as formas de representação estão corretas, sendo que a forma mostrada à esquerda é preferível às demais, porque a linha que representa a autoridade hierárquica intercepta o retângulo representativo do órgão subordinado no meio do lado superior.

O fato dos órgãos subordinados estarem representados uns sobre os outros *não significa que os que estão graficamente acima sejam mais importantes*. Neste tipo de representação, possuem o mesmo nível hierárquico. Esta representação é usada com a finalidade de facilitar a construção gráfica em espaço reduzido.

Formas de representação em rascunho

Em rascunho, todas as formas de representação são válidas, desde que compreensíveis para os que precisam utilizá-las. Assim, alguns preferem começar a montagem da estrutura com um quadro sinóptico, outros com as mais diversas formas de representação gráfica, sendo comum a que apresentamos na Figura 5.10.

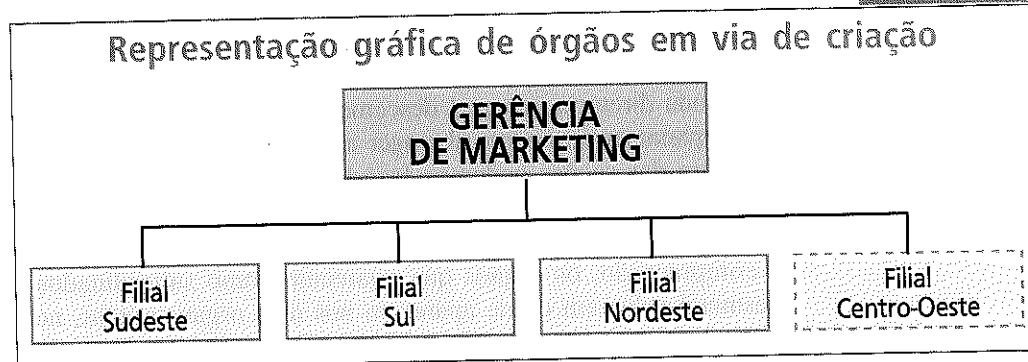
FIGURA 5.10



Representação de órgãos futuros

Órgãos futuros só existem em estudos ou planos, mas podem ser representados. Estando em via de criação ou fase de organização, é mostrado no organograma por um retângulo cujo perímetro é desenhado com linha tracejada (veja Figura 5.11).

FIGURA 5.11



O órgão colegiado composto de diversos órgãos

Para que se tenha uma idéia melhor do órgão colegiado da área de marketing destacando seus componentes e sua forma de atuação integrada, pode-se usar o retângulo de envolvimento, conforme mostrado a seguir.

FIGURA 5.12

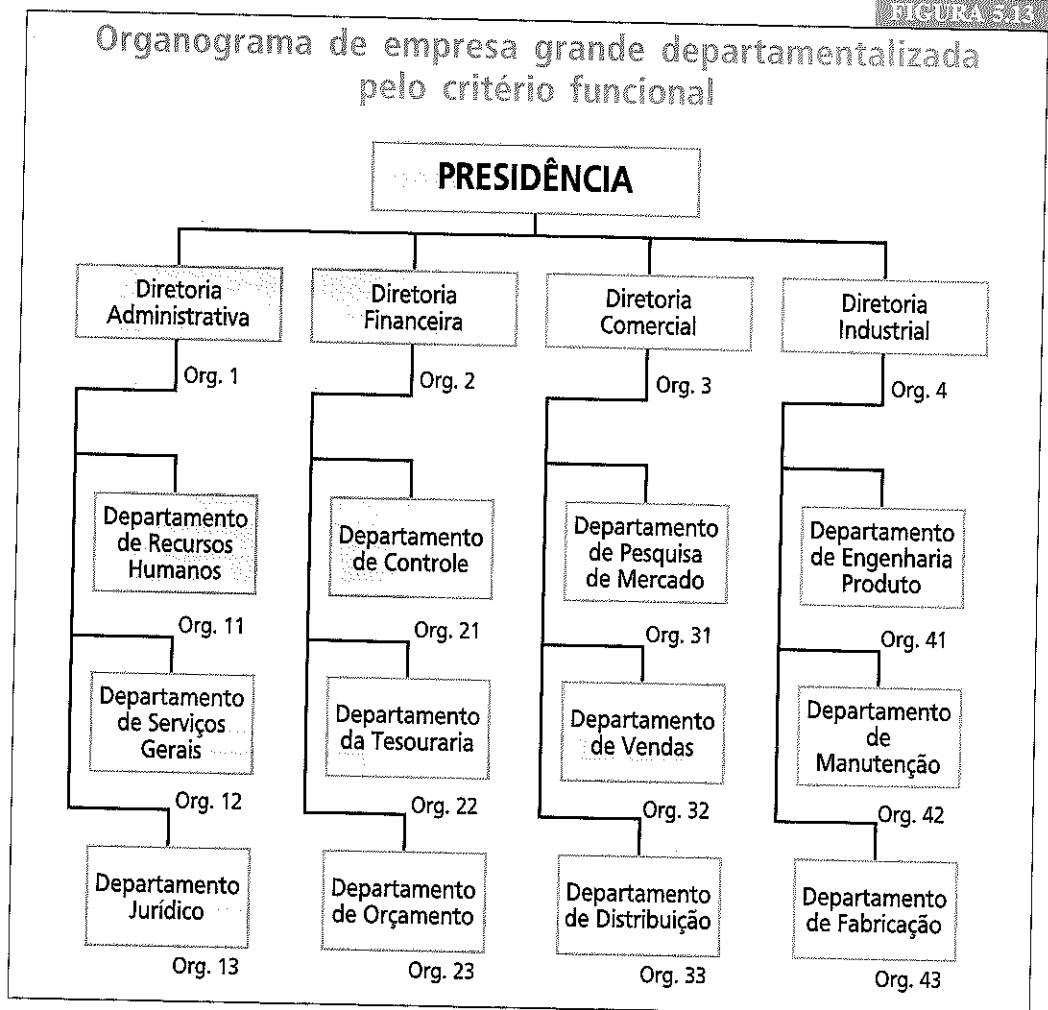


O retângulo externo, envolvendo o departamento de marketing, indica que ele atua também de forma colegiada, como órgão da estrutura principal. Note-se que a linha representativa da autoridade de linha, partindo da gerência geral, termina no retângulo de envolvimento e não no do chefe do departamento.

Esta forma de representação poderia ser aplicada a outros órgãos da empresa, para indicar uma participação colegiada de cada um dos seus componentes nas decisões mais importantes.

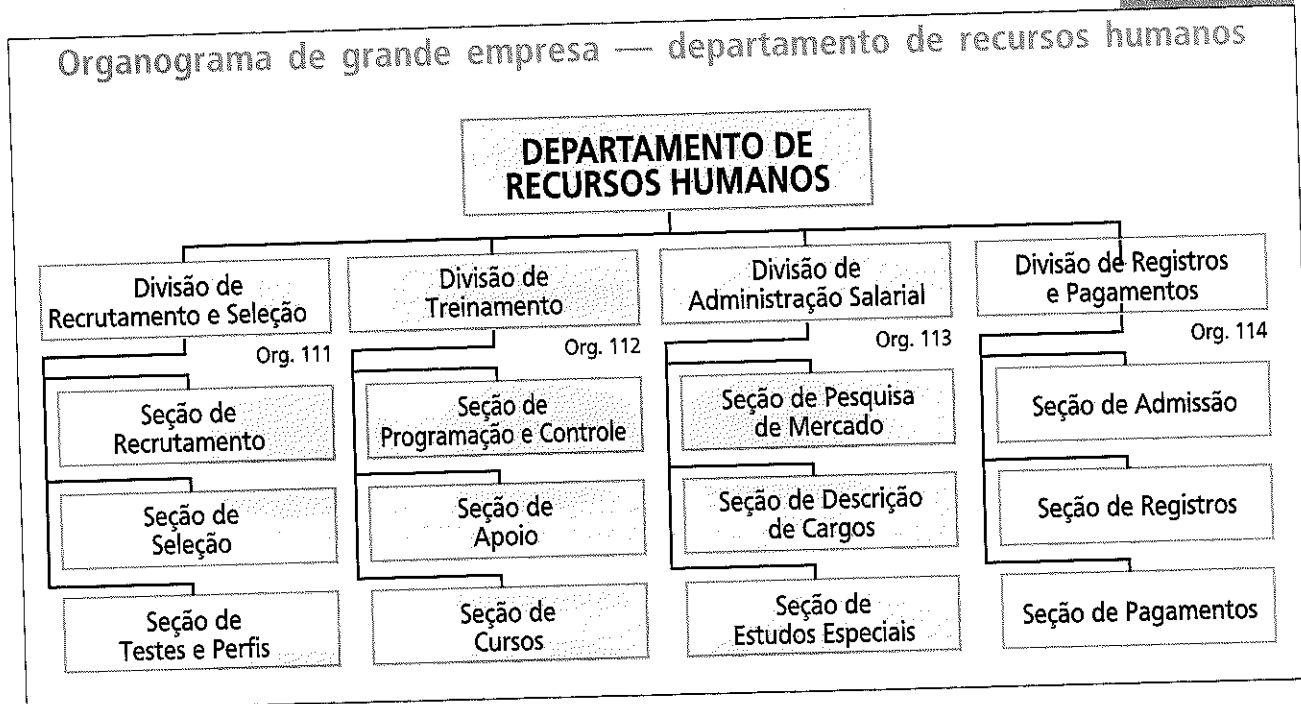
Organogramas em mais de uma página

Mesmo com todos os recursos de compactação mostrados na Figura 5.9 pode ser impossível, em termos práticos, desenhar o organograma numa única página. Imagine-mos uma grande empresa com 24 departamentos, 113 divisões e 345 seções. Seria impossível representar essa estrutura numa única página de tamanho adequado ao manuseio. Nesses casos, representa-se a estrutura por meio de vários organogramas que se completam. Começamos a representação gráfica da estrutura pela assembléia de acionistas e a representamos até o nível de diretoria. Fazemos, a seguir, um organograma para cada diretoria, no qual descemos até o nível de departamento. Os organogramas dos departamentos podem abranger as divisões e as seções. Se for necessário mostrar a estrutura das seções podemos fazê-lo em organogramas complementares. Nos níveis hierárquicos inferiores da estrutura, podemos descer aos títulos dos cargos ou ao nome dos ocupantes. Não há limite de tamanho que impeça essa representação. Para facilitar a compreensão, os órgãos que aparecem como subordinados em uma página e são desmembrados em outra, aparecem nos dois organogramas, no primeiro é mostrada a sua subordinação aos órgãos superiores e no segundo são mostrados os órgãos que lhe são subordinados.



Para encontrarmos os detalhamentos desejados, procuramos os organogramas de cada órgão, de acordo com o número indicado. Assim, o detalhamento do departamento de recursos humanos é encontrado no organograma número 11.

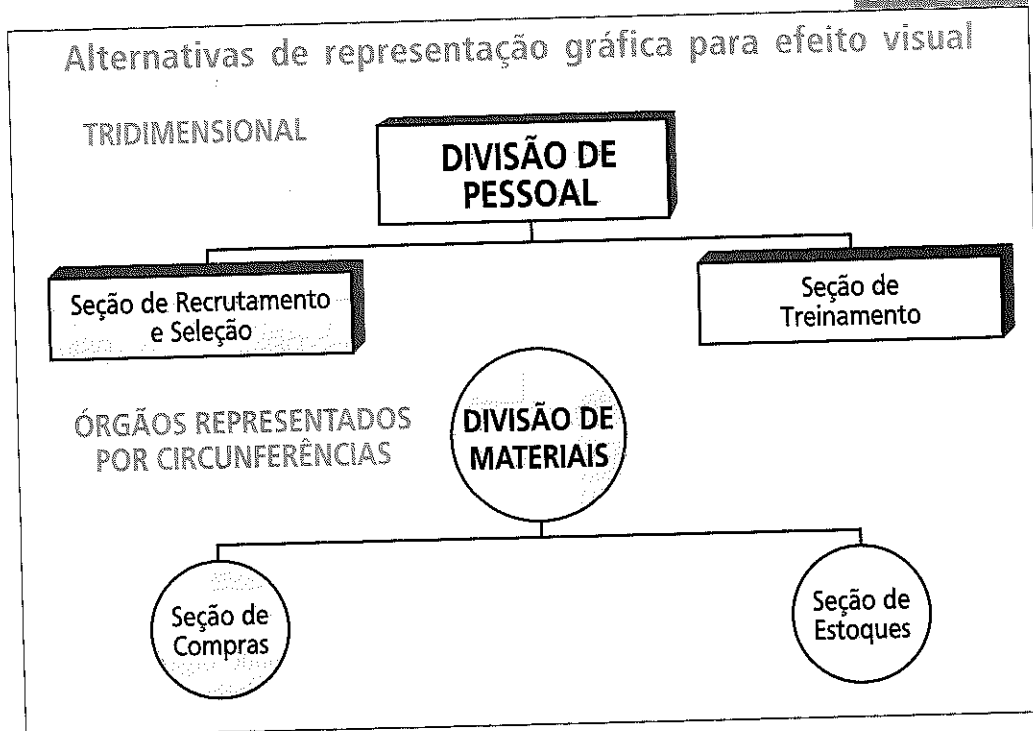
FIGURA 5.14



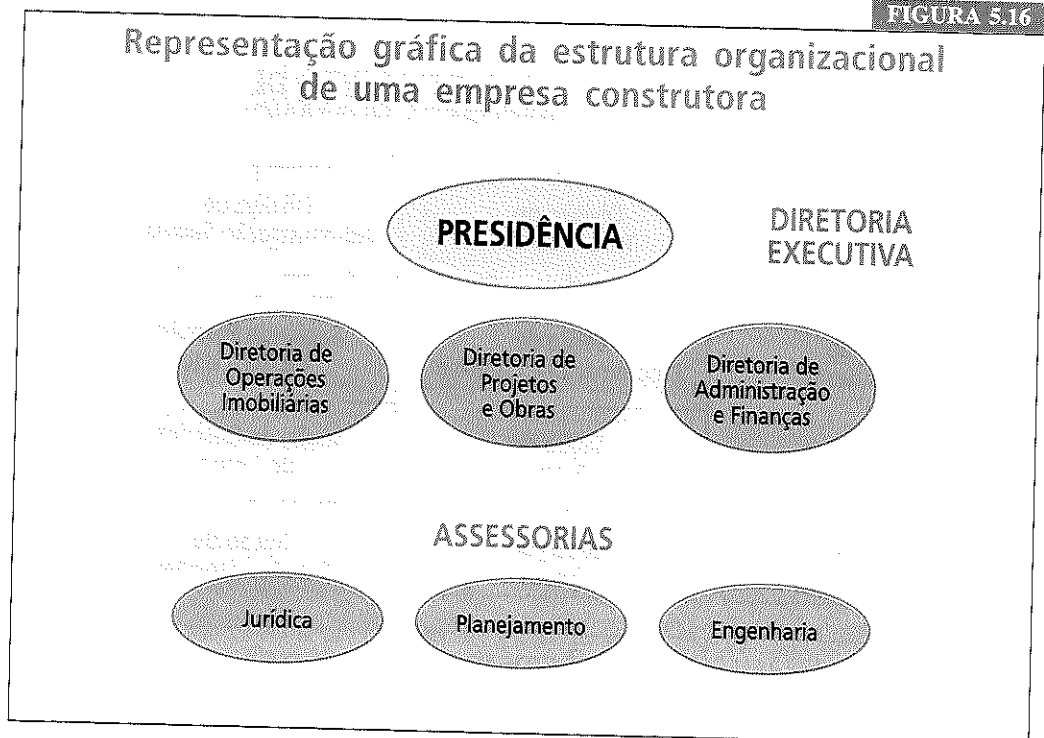
5.2.2 Organogramas não-clássicos

Qualquer representação da estrutura organizacional que permita sua compreensão de forma adequada e que não seja um organograma clássico poderá, em princípio, ser considerada um organograma não-clássico, começando com a representação por meio de um quadro sinóptico. A Figura 5.15 traz dois exemplos de representação gráfica para efeito visual.

FIGURA 5.15

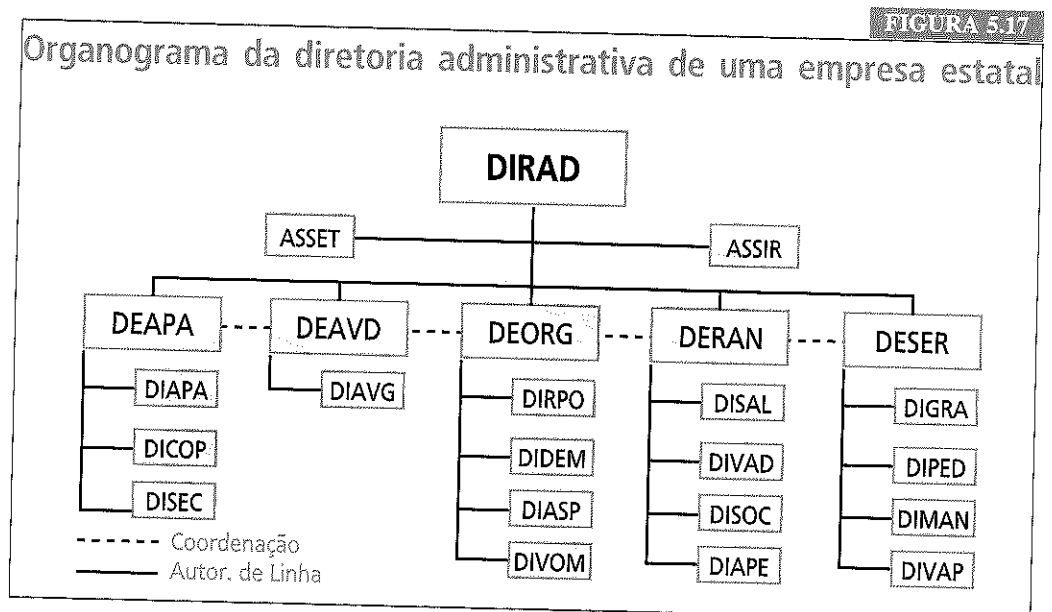


A Figura 5.16 mostra a representação gráfica da estrutura de uma construtora.



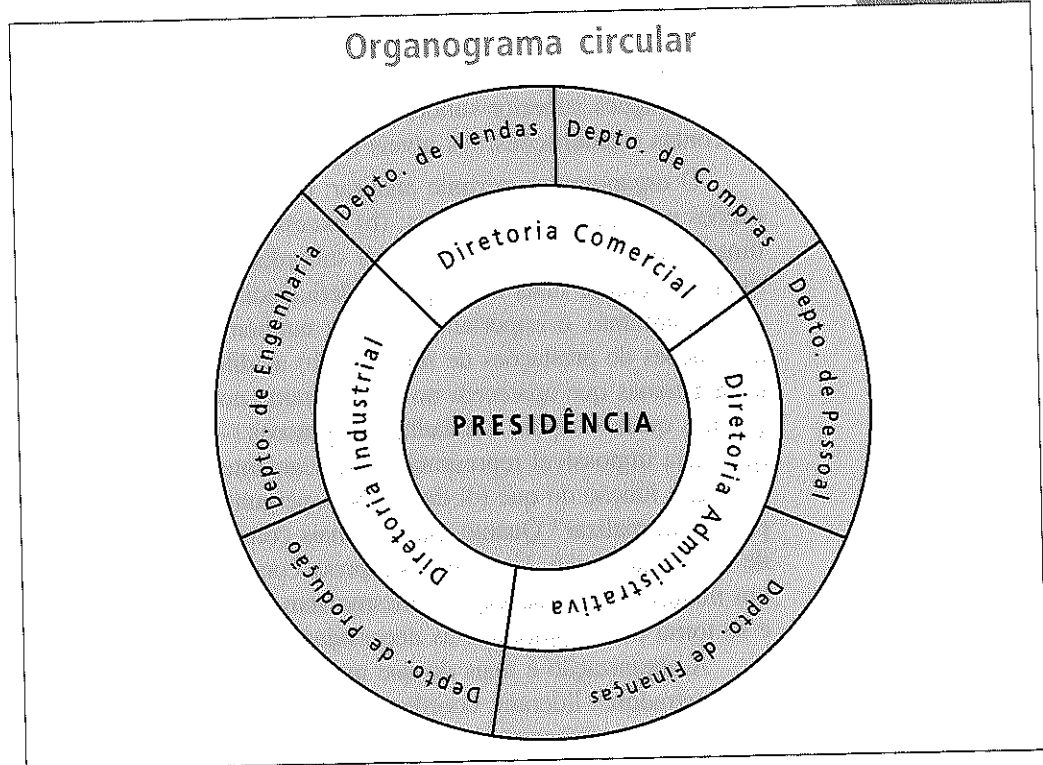
Verifica-se pela representação que não ficam claras as relações de autoridade de linha nem as de assessoria. Essa representação gráfica não permite uma rápida visualização da forma como opera a empresa, que deveria ser sua finalidade.

A seguir, um organograma em que os órgãos são indicados pelas suas siglas. Indica-se também uma linha de coordenação que não deveria estar representada. Nota-se como é difícil identificar os órgãos.



Outra forma de representação é o chamado organograma circular, em que os níveis superiores são mostrados no centro da circunferência e os inferiores na periferia. Não é possível mostrar as relações formais da estrutura.

FIGURA 5.18



5.3 Vantagens e desvantagens dos organogramas

As principais vantagens dos organogramas são conseqüências da explicitação que ele proporciona da estrutura organizacional. Facilita a identificação de deficiências da estrutura, como: superposições e duplicações de atividades, lacunas de atividades (isto é, atividades que não são executadas), subordinções múltiplas e níveis hierárquicos em demasia. Facilitar a identificação das deficiências induz à sua correção. É mais fácil ignorar deficiências quando não estão explicitadas.

Ao revelar o caráter formal da organização, o organograma indica aos funcionários como eles se enquadram no sistema em que atuam, facilitando a coordenação das atividades, a comunicação entre as pessoas da organização, o treinamento e a integração dos novos empregados. Ao contribuir para a definição de responsabilidades, proporciona melhores condições para o exercício do controle e para atenuar os conflitos de autoridade.

Os organogramas revelam apenas as relações formais da estrutura, omitindo, para atender à característica de simplicidade, as relações de prestação de serviços, as numerosas relações informais e as linhas de comunicações.

A principal desvantagem é que o organograma formaliza situações, que, com o tempo, podem tornar-se inadequadas. Teoricamente, isso não deveria ser desvantagem, porque uma vez que uma estrutura organizacional se torna inadequada, deve ser mudada e o organograma correspondente à nova estrutura substitui o anterior. Na prática, sabe-se que tudo o que envolve pessoas é difícil. Formalizada uma situação, os sentimentos e percepções das pessoas podem complicar sua alteração. A divulgação da estrutura organizacional por meio de organogramas pode, portanto, favorecer a inflexibilidade, dificultando a alteração da estrutura organizacional.

5.4 Conclusão

Mesmo com todas as mudanças recentes, os organogramas ainda são bastante importantes. São eles que indicam:

- *os órgãos*, a divisão do trabalho em unidades; a natureza das atividades executadas e a forma pela qual elas foram grupadas.
- *as principais relações formais*: isto é, quem é superior de quem. As linhas representam as relações superior-subordinado, com seu fluxo implícito de ordens, prestações de contas e delegações. Os níveis hierárquicos são definidos pelos títulos dos órgãos.

O organograma permite analisar: (a) deficiências da estrutura: superposições, duplicações e lacunas de atribuições; (b) excesso de níveis hierárquicos; (c) excesso de subordinados para um mesmo chefe; (d) subordinações inadequadas e (e) subordinações múltiplas. É sempre mais fácil ignorar deficiências quando não estão explícitas.

Entretanto, é importante ressaltar também o que os organogramas não indicam: (a) as relações de prestações de serviços; (b) as diferenças de grau de autoridade e influência entre pessoas que aparecem no organograma no mesmo nível; (c) as linhas de comunicação nas quais se apóia o trabalho das pessoas — a rede de comunicações é tão intrincada que seria impossível representá-la graficamente; e (d) a organização informal.

Em função do que foi dito, cabe a pergunta: vale a pena formalizar a organização? É preciso formalizar? Quanto maior e mais complexa for a organização, maior a necessidade de formalização. Uma microempresa com poucos funcionários pode ser operada com um mínimo de formalização e mesmo sem organograma. À medida que a empresa cresce e se torna mais complexa, as necessidades de formalização aumentam.

A organização é mais do que um organograma, é o mecanismo por meio do qual os administradores lideram, coordenam e controlam o negócio. É a base da administração. Se o plano organizacional é malfeito, se é um mero *arranjo de ocasião*, a administração se tornará difícil e ineficaz. Se ele é lógico, simples e claro para atender às necessidades presentes da empresa, o primeiro requisito para uma boa administração foi conseguido¹.

Uma boa organização estimula o pensamento criativo e a iniciativa, por proporcionar áreas bem definidas de trabalho com ampla latitude para o desenvolvimento de formas novas e melhores de fazer as coisas. Às vezes há o sentimento de que o próprio ato de organizar restringe e inibe as pessoas envolvidas. Organizações ineptas fazem isso. No entanto, as pessoas ficam também em desvantagem quando não há uma organização sistemática, resultando numa divisão do trabalho obtida pelo poder e pela agressividade. Podemos terminar com duas citações do mestre Drucker:

A produtividade é afetada de maneira vital pela estrutura de organização e pelo equilíbrio entre as diversas atividades abrangidas pelo negócio. Se pela falta de organização definida, os gerentes perdem tempo procurando encontrar o que devem fazer, em lugar de fazê-lo, estará sendo desperdiçado o mais escasso recurso da empresa².

A boa estrutura organizacional por si só não produz bom desempenho, como uma boa constituição não garante grandes presidentes ou uma sociedade moral. Mas uma organização deficiente dificulta muito o bom desempenho, não importa a excelência de cada gerente individualmente. A boa estrutura de organização não é uma panacéia, mas a estrutura correta é o alicerce necessário, que evita a frustração e favorece a eficiência³.

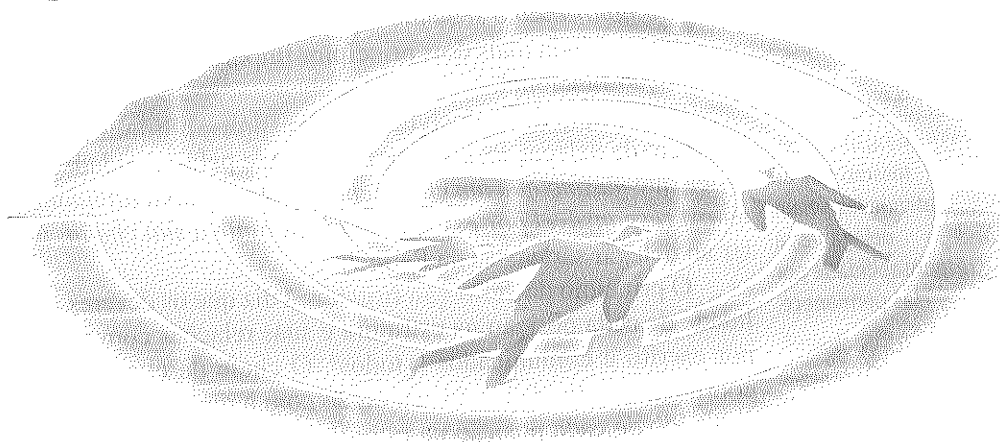
1. FISH, Lounsbury. Organization planning. American Management Association. Apud ALLEN, Louis. *Management and organization*. New York: McGraw-Hill, 1958. p. 62.

2. DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. p. 45.

3. Idem, p. 225 e 226.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

6



6.1 A montagem da estrutura organizacional

6.1.1 Princípios básicos

Fayol enumerou 14 princípios de organização¹, dos quais destacamos quatro como indispensáveis para se montar uma estrutura organizacional, como mostra o Quadro 6.1.

Estabilidade do pessoal: mudanças nas atribuições das pessoas são necessárias, mas se muito frequentes prejudicam o moral e a eficiência.

Cadeia escalar: a linha de autoridade, partindo do principal executivo, desce, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores.

Unidade de comando: cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior.

Unidade de direção: para coordenar, unificar e direcionar a ação, é necessário um responsável e um plano para cada grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo.

QUADRO 6.1

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ESTRUTURAS DE ORGANIZAÇÃO

estabilidade do pessoal — cadeia escalar — unidade de comando —
unidade de direção

O princípio da **unidade de comando** diz que cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior. É indispensável seguir esse princípio nos níveis inferiores da organização. Nos níveis superiores, pode haver algum conflito entre a autoridade de linha e a funcional, bem como entre estas e algumas solicitações de assessorias. Além disso, veremos na Parte 7 que, em organizações complexas, alguns executivos podem ter necessidade de prestar contas a mais de uma pessoa, embora tenham teoricamente um chefe de linha. Mas isso só ocorre nos níveis superiores da organização, nos quais os executivos devem ter habilidade, experiência, discernimento e conhecimento da empresa para exercerem suas atividades adequadamente sem quebra da hierarquia, apesar da prestação de contas a várias pessoas. Não é fácil ser responsável perante mais de uma pessoa, mas em organizações complexas isso é inevitável nos níveis elevados. Nas organizações modernas, a unidade de comando é relativa, como veremos na Parte 9.

Nas organizações complexas, as autoridades funcionais e as relações de prestação de serviços, além da independência relativa de algumas unidades e da interdependência dos órgãos, criam obstáculos ao princípio da unidade de comando se entendido de forma rígida. Este princípio implica que se duas ordens entrarem em conflito, o subordinado

1. FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. p. 44.

deve ter uma pessoa a quem recorrer, sendo as sanções da autoridade aplicadas a ele apenas para assegurar a obediência a essa única pessoa².

Sobre a unidade de comando, já dizia a Bíblia: *nenhum servo pode servir a dois senhores; caso contrário, ou odiará o primeiro amando o segundo, ou será devotado ao primeiro ignorando o segundo*³.

Temos ainda mais dois princípios importantes: exclusividade da representatividade e definição funcional.

Exclusividade da responsabilidade: mesmo que as atividades sejam delegadas, a responsabilidade por elas permanece.

Definição funcional: os deveres, a autoridade e a responsabilidade de cada posição na estrutura e suas relações com as demais devem ser definidos por escrito e comunicados a todos.

O princípio da **exclusividade da responsabilidade** diz que ninguém se pode livrar, por meio da delegação, da responsabilidade pelas atividades dos subordinados. Isso significa que *mesmo que um chefe tenha delegado uma atividade a um subordinado, continuará responsável por essa atividade perante a sua chefia*. As precauções que ele deve ter ao delegar são vistas na Parte 7.

O princípio da **definição funcional** diz que os deveres, a autoridade e a responsabilidade de cada posição na estrutura e suas relações com as demais devem ser definidos por escrito e comunicados a todos⁴. O chefe de cada órgão deve ter autoridade para coordenar as atividades do seu órgão com a organização em seu conjunto e, por isso, o conteúdo de cada posição na estrutura organizacional, bem como suas relações funcionais, devem ser claramente definidos. A necessidade de coordenar as atividades do seu órgão com os demais na organização pressupõe certa autonomia para o chefe de cada unidade, que precisa saber até onde tem autonomia e autoridade para agir⁵.

6.1.2 As funções nas empresas

As funções principais

Já mencionamos que Fayol enumerou quatro grandes funções exercidas nas empresas: produção, comercialização, finanças e administração. Ao montarmos uma estrutura organizacional, precisamos saber como essas funções costumam se desdobrar. Temos ainda as atividades exclusivas de direção como o planejamento estratégico e o relacionamento com as autoridades públicas de alto nível. O levantamento das atividades executadas na empresa, ou a identificação das que deveriam ser, será facilitado se soubermos de antemão o que costuma ser feito nas empresas. Damos a seguir um desdobramento das quatro grandes funções, a título exemplificativo, uma vez que é impossível enumerar de forma completa tudo o que as empresas executam. Nas relações que se seguem, não estamos tratando de estruturas organizacionais. Assim, uma atividade característica de uma função pode, na estrutura organizacional, ficar subordinada de forma diferente daquela que está aqui relacionada. Por exemplo, a atividade de auditoria costuma ser relacionada na função financeira, por ser mais ligada a ela, embora fiscalize todas as áreas, mas na estrutura, para preservar sua independência de fiscalização, ela poderá não estar na diretoria financeira. A atividade de engenharia do produto é uma atividade de produção, mas, às vezes, fica subordinada à área de marketing na organização, por ter de adaptar os produtos às necessidades dos clientes. Na realidade, ela é o elo entre as duas áreas.

A produção

A **produção** refere-se às atividades vinculadas à transformação dos insumos nos produtos que a empresa oferece aos clientes.

Produção: atividades vinculadas à transformação dos insumos nos produtos que a empresa oferece aos clientes.

2. SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965. p. 29.

3. EVANGELHO de São Mateus, Capítulo VI, versículo 24.

4. URWICK, Lyndall F. *The elements of administration*, 1943.

5. MOONEY, James D. *The principles of organization*, 1947.

SUBFUNÇÕES DA PRODUÇÃO

Engenharia do produto — Engenharia de processo — Engenharia de produção —
Engenharia de fábrica — Fabricação

Engenharia do produto: procura responder à pergunta: o que fazer?

Na engenharia do produto, temos a pesquisa aplicada; o desenvolvimento de novos produtos; o projeto, desenho e especificações dos produtos, bem como o seu arquivamento; o controle de qualidade. A pesquisa e o desenvolvimento dos novos produtos têm de ser feitos visando ao atendimento das necessidades existentes dos clientes atuais e potenciais. O projeto, o desenho e as especificações são feitos com vistas a essas necessidades, mas já considerando a engenharia de processo. O controle de qualidade é executado ao longo de todo o processo de fabricação e não só no final.

A engenharia do produto responde à pergunta: o que fazer? Que deve ser respondida em perfeita sintonia com a área de marketing.

Engenharia de processo: procura responder à pergunta: como fazer?

Na engenharia de processo, temos as definições, os desenhos e as especificações dos processos de fabricação; as rotinas e os tempos de fabricação; o orçamento de novos produtos; a operação do ferramental. A engenharia de processo responde à pergunta: como fazer? Para isso, começa definindo a melhor maneira de fabricar cada peça de cada produto. Quando necessário, são feitos desenhos mostrando os processos de fabricação. Na especificação dos processos, são determinadas as máquinas a serem usadas, as ferramentas e os detalhes de fabricação. Nas rotinas e tempos de fabricação, são especificadas as velocidades das máquinas, os avanços e passos das ferramentas e os tempos previstos para a fabricação de cada unidade do produto. Cabe à engenharia de processo fazer a estimativa dos custos de produção para os produtos que nunca tenham sido fabricados. Os que já o foram têm seus custos apropriados pela contabilidade e podem ser estimados com base em experiências anteriores. Cabe também à engenharia de processo operar o ferramental, isto é, o conjunto de máquinas e ferramentas que produzem as matrizes, os dispositivos de fixação de peças, os dispositivos para alimentar os produtos nas máquinas e outros que visem a melhorar a produtividade da empresa na fabricação.

Engenharia de produção: procura responder à pergunta: quando fazer?

A engenharia de produção responde à pergunta: quando fazer? Cabe à engenharia de produção estabelecer o programa de produção e controlar sua execução. Para isso, ela tem que se incumbir do controle de estoques (matérias-primas, material em processamento e produtos acabados), bem como administrar a armazenagem e o transporte interno desses materiais. Cabe também à engenharia de produção, no caso da produção em lotes, determinar o lote econômico em função das vendas, dos custos financeiros dos estoques e do custo do *set-up* da fabricação, isto é, o custo de preparação das máquinas para mudar o produto a ser fabricado. Inclui ainda a expedição de produtos acabados, conforme os pedidos recebidos.

Engenharia de fábrica: compreende a operação dos serviços fabris e a manutenção.

A engenharia de fábrica⁶ compreende a manutenção e operação dos serviços fabris. Cabe a ela a operação e a manutenção das redes industriais de ar comprimido, energia elétrica, telefone, transmissão de dados, água, gás, esgotos, proteção contra incêndio, vapor e óleo comprimido para os cilindros hidráulicos. A manutenção inclui os prédios, as instalações e os equipamentos. Em qualquer caso, ela pode ser corretiva, preventiva ou preditiva. A engenharia de fábrica é responsável por manter a fábrica e tudo o que ela contém em bom estado de funcionamento para permitir uma fabricação eficiente.

Fabricação: responsável por fazer acontecer os produtos, isto é, fabricar.

A fabricação é responsável por fazer acontecer os produtos, isto é, fabricar. Incumbe ao responsável pela fabricação designar *quem faz* e supervisionar a execução. Ela

6. Também é conhecida pelo nome em inglês *plant-engineering*.

Comercialização: função que envolve suprimento e marketing.

Marketing: atividades que visam a consumir as relações de troca entre duas ou mais partes interessadas, que têm algo de valor a oferecer e capacidade de comunicação.

Suprimento: atividades relacionadas à obtenção do que a empresa precisa para executar suas atividades.

Análise do mercado: compreende pesquisas de mercado para quantificar a demanda nos vários níveis de preços, cadastros de clientes, estudo dos competidores, da tendência e da potencialidade do mercado.

Adaptação do produto: envolve as modificações do produto em função das necessidades dos clientes.

Divulgação: envolve a publicidade, a propaganda, a promoção e o *merchandising*.

Venda: fechamento do negócio, a troca do produto por outro valor oferecido pelo cliente.

Distribuição: envolve a escolha dos canais de distribuição, o planejamento da distribuição e a distribuição física.

Avaliação: medida do desempenho das atividades de marketing e a correção necessária.

recebe os *inputs* das outras subfunções de produção e *faz* o produto. A fabricação geralmente inclui a montagem e o acabamento.

A comercialização

A comercialização, como função, envolve o suprimento e o marketing. Marketing refere-se ao conjunto de atividades que tem por fim consumir as relações de troca entre duas ou mais partes interessadas, sendo que cada parte tem algo de valor a oferecer como bens, serviços, moeda e crédito e cada parte deve ter capacidade de comunicação. Suprimento compreende as atividades relacionadas à obtenção do que a empresa precisa para executar suas atividades.

Suprimento também envolve atividades de marketing, mas no sentido inverso: a empresa oferece valores monetários para obter os bens e serviços de que necessita. As atividades de marketing envolvem seis grupos, como mostrado no Quadro 6.3 e definidos a seguir.

QUADRO 6.3

SUBFUNÇÕES DE MARKETING

- a. Análise do mercado b. Adaptação do produto c. Divulgação e promoção
d. Efetivação das vendas e. Distribuição f. Avaliação

A **análise do mercado** compreende pesquisas de mercado para quantificar a demanda para os vários níveis de preços, formar os cadastros de clientes atuais e potenciais, montar esquemas para o envio de mala-direta, estudar os competidores, estudar a tendência e a potencialidade do mercado e demais atividades afins.

A **adaptação do produto** envolve as modificações, pela engenharia do produto, em função das necessidades e desejos dos clientes, o estudo e a elaboração das embalagens e a assistência técnica aos clientes. Essa é uma área de forte *interface* de marketing com a produção⁷.

A **divulgação** envolve a publicidade, a propaganda, a promoção e o *merchandising*. Os dois primeiros destinam-se a tornar o produto conhecido pelo público e os dois últimos, fortemente ligados à venda, a facilitar a compra pelos clientes, inclusive a colocação dos produtos nas prateleiras dos principais distribuidores. Inclui ainda as relações públicas com os meios de comunicação.

A **venda** é o fechamento do negócio, isto é, a troca do produto por outro valor oferecido pelo cliente e inclui também as campanhas de vendas, a formação e a manutenção de uma equipe de vendas competente, bem selecionada, treinada, integrada e motivada, os planos de remuneração dos vendedores, o credenciamento e o descredenciamento de representantes e demais atividades afins; bem como os contatos e visitas a clientes atuais e potenciais. O resultado da empresa dependerá, em grande parte, da eficiência e eficácia com que são exercidas estas atividades.

A **distribuição** envolve a escolha dos canais de distribuição, o planejamento da distribuição, e, quando for o caso, a distribuição física, que inclui a expedição, o transporte e a entrega do produto ao cliente ou ao distribuidor. A expedição, em termos de estrutura organizacional, pode estar na área de produção, mas faz *interface* com a área comercial.

A **avaliação** envolve uma medida do desempenho de todas as atividades anteriores e a correção necessária para que sejam efetuadas da melhor forma possível.

7. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. p. 516.

Note-se que estamos fazendo uma análise conceitual das atividades e não as estudando sob o prisma de uma estrutura organizacional. Na estrutura, temos que dar mais realce às atividades de operações de vendas.

Suprimentos: cadastro de fornecedores, coleta de preços, negociação, concorrências e compras.

As atividades de suprimentos envolvem as atividades de formação do cadastro de fornecedores, coleta de preços, negociação e concorrências.

Finanças

São incluídas na função finanças, como mostrado no Quadro 6.4, todas as atividades, de planejamento, de controle e de execução que dizem respeito às transações com valores monetários, incluindo seu registro e sua fiscalização.

QUADRO 6.4

SUBFUNÇÕES DE FINANÇAS

Tesouraria — Controladoria — Orçamento — Auditoria

Tesouraria: atividades que se referem ao planejamento, execução e controle de pagamentos e recebimentos.

As atividades de tesouraria referem-se ao planejamento, execução e controle de pagamentos e recebimentos, como cobrança, faturamento, relacionamento com bancos, aplicações financeiras, empréstimos, descontos de duplicatas, montagem do fluxo de caixa, liberação de pagamentos, controle de fundos e demais atividades afins. Inclui ainda o estudo de necessidades de capital e, junto com a controladoria e o planejamento geral, os estudos sobre a rentabilidade dos investimentos. A tesouraria abrange ainda as atividades ligadas ao câmbio quando a empresa atua em operações internacionais.

Controladoria: atividades relacionadas aos registros dos valores monetários, conforme as regras usuais, e sua consolidação nos demonstrativos financeiros.

As atividades de controladoria referem-se aos registros dos valores monetários, conforme as regras usuais, e sua consolidação nos demonstrativos financeiros. Incluem a contabilidade mercantil, a contabilidade fiscal e a de custos. Abrangem a interpretação da legislação fiscal, o planejamento fiscal, a elaboração da declaração do imposto de renda, a escrituração dos livros contábeis, a elaboração dos demonstrativos financeiros: balancetes, balanço patrimonial, demonstração do resultado, demonstração da origem e aplicação dos recursos, demonstração da variação do patrimônio e demais atividades afins. Junto com o planejamento geral e a tesouraria, faz os estudos de viabilidade econômico-financeira dos investimentos.

Orçamento: atividades que dizem respeito às estimativas de receitas e despesas.

As atividades de orçamento são as que dizem respeito às estimativas de receitas e despesas para determinado período. Incluem o orçamento das operações e o orçamento de capital. Os orçamentos normalmente são feitos em regime de competência e não de caixa. Por isso, alguns incluem a montagem do fluxo de caixa nas atividades orçamentárias.

Auditoria: as atividades de fiscalização.

A auditoria compreende as atividades de fiscalização, conforme vimos, e abrange todas as áreas e não apenas a financeira. No entanto, é geralmente incluída entre as atividades da função financeira, porque a maior parte das fiscalizações é feita sobre atividades dessa área. Além disso, para preservar sua independência, pode estar, na estrutura da organização, fora da diretoria financeira.

Administração

Estamos usando aqui a palavra administração no sentido mais restrito, isto é, daquelas atividades que não estão enquadradas nas três primeiras funções e não no sentido de gerenciar. Podemos, em geral, grupá-las em quatro subfunções, como mostrado no Quadro 6.5.

SUBFUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Recursos humanos — Sistemas — Serviços jurídicos — Serviços de apoio

Recursos humanos: envolve atividades como recrutamento, seleção e admissão do pessoal; treinamento e desenvolvimento; administração dos cargos, salários e benefícios; avaliação e planejamento de recursos humanos.

Sistemas: envolvem as atividades de informática.

Serviços jurídicos: envolvem as atividades jurídicas visando à defesa dos interesses da empresa.

Serviços de apoio: todos os demais serviços que visam a facilitar a execução das atividades da empresa.

As atividades de **recursos humanos** envolvem o recrutamento, a seleção, a admissão e integração do pessoal; treinamento e desenvolvimento; a administração dos cargos, salários e benefícios; os cadastros, registros e estatísticas de pessoal; a execução da folha de pagamentos e o pagamento dos serviços prestados; o controle e execução das rescisões; o controle das férias; o acompanhamento das ações na justiça trabalhista; os serviços médicos e sociais; planejamento e medidas para a segurança no trabalho; planejamento dos recursos humanos, que envolve a avaliação do desempenho e do potencial, o planejamento de carreiras e a elaboração do plano de recursos humanos.

As atividades de **sistemas** estão cada vez mais ligadas à informatização. Envolvem toda a informática: transmissão de dados e informações, bem como estudos de organização para subsidiar as decisões das chefias sobre esta função gerencial e estudos para simplificar as rotinas e melhorar os procedimentos.

Os **serviços jurídicos** envolvem todas as atividades jurídicas visando à defesa dos interesses da empresa. As atividades relacionadas ao direito trabalhista são exercidas em coordenação com as de recursos humanos; as relacionadas ao direito tributário em coordenação com as atividades contábeis; as relacionadas ao direito societário em coordenação com as de direção; as relacionadas ao direito comercial em coordenação com marketing. Na prática, todas as áreas necessitam de serviços jurídicos. Indicamos apenas as mais freqüentes.

Os **serviços de apoio** são os que visam a facilitar a execução das demais atividades e não estão enquadrados em nenhum dos casos anteriores, tais como: serviços de portaria e vigilância; serviços de limpeza e conservação; administração de restaurantes para os empregados; segurança patrimonial; operação da mesa telefônica; controle ou operação da reprodução de documentos por meio de impressora e xerox; manutenção de máquinas e equipamentos de escritório; transporte do pessoal para o trabalho; armazenagem do material de limpeza e outras correlatas. Algumas dessas atividades podem não aparecer na estrutura organizacional por serem terceirizadas. No entanto, alguém na empresa terá que exercer uma supervisão dos que foram contratados para executá-las.

6.1.3 Modelos de organizações empresariais

Considerações gerais

Ao montarmos a estrutura de uma empresa, o primeiro passo deve ser a determinação do critério de departamentalização no primeiro nível. Como vimos, somente os critérios funcional, por produto (ou serviço), geográfico e de clientela são normalmente usados nesse nível. Os critérios de produto, geográfico e de clientela são muito usados em empresas de grande porte, com diversificação de linhas de produtos, de áreas de atuação e de tipos de clientes. As empresas pequenas e médias quase sempre usam, no primeiro nível, o critério funcional. Este ponto será estudado em profundidade na Parte 7.

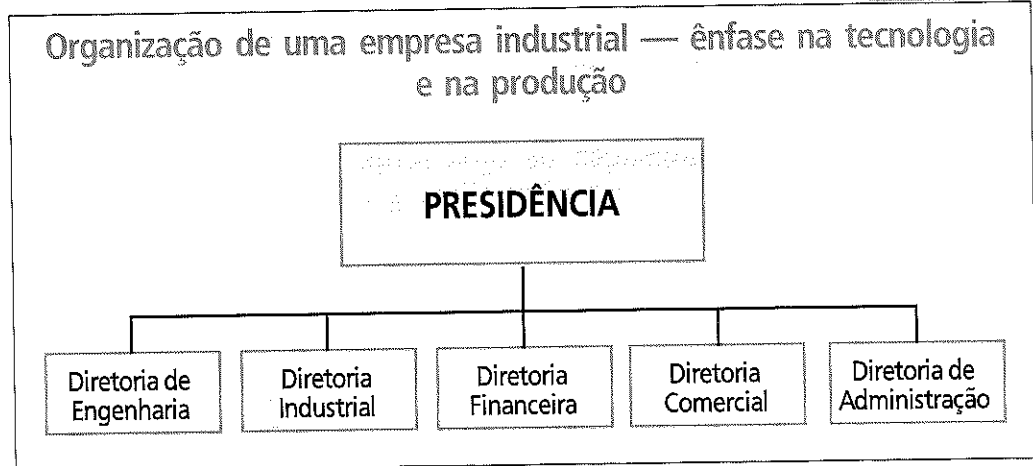
Empresa industrial com uma linha de produtos

Em princípio, uma empresa industrial com uma linha de produtos usa o critério de departamentalização funcional no primeiro nível, com as quatro funções básicas subordinadas ao principal executivo. Uma delas, ou mais de uma, pode ser desmembrada em duas ou mais diretorias, ou órgãos de primeiro nível, dependendo da ênfase desejada para a função. Isto poderá ensejar o desmembramento no primeiro nível da diretoria correspondente a essa função, permitindo a existência de dois ou três diretores

subordinados ao principal executivo e cada um deles responsável por uma parte da função. Por exemplo, imaginemos uma empresa industrial, com uma só linha de produtos, altamente técnicos e especializados, que utilizem tecnologia de ponta, que não tenha grandes problemas na área comercial, tenha um volume de produção aquém da sua capacidade de vendas e tenha grande necessidade de preocupação com qualidade. Uma alternativa para essa empresa seria a organização mostrada na Figura 6.1.

Quando é necessário reforçar uma função, devemos aumentar o número de seus executivos de alto nível.

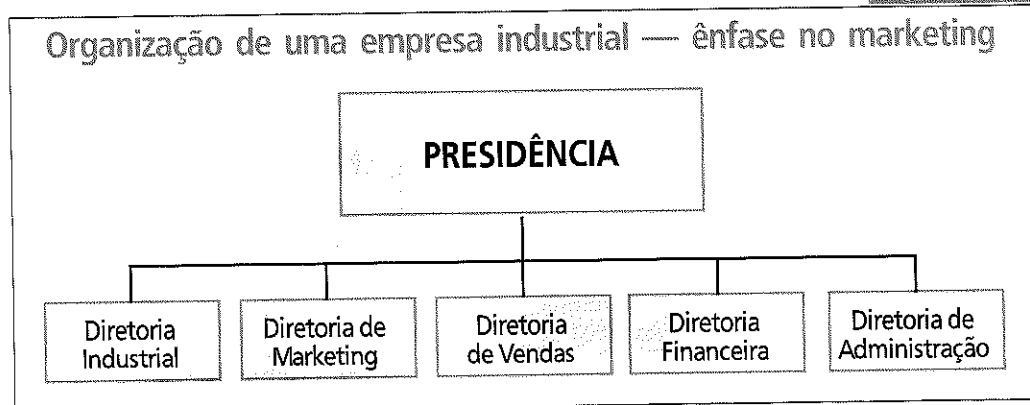
FIGURA 6.1



Verifica-se que a coordenação das duas diretorias da área de produção terá que ser feita pelo presidente. Isto aumentará seu volume de trabalho, mas, se essa é uma área que merece atenção especial, deverá ser um tempo bem empregado.

Imaginemos, agora, uma empresa industrial com uma só linha de produtos, de média complexidade tecnológica, que tenha condições de produzir além da sua capacidade de vendas, que não consiga colocar no mercado os produtos que pode produzir e que, em consequência, esteja produzindo com capacidade ociosa. Uma alternativa para essa empresa seria a organização mostrada na Figura 6.2.

FIGURA 6.2



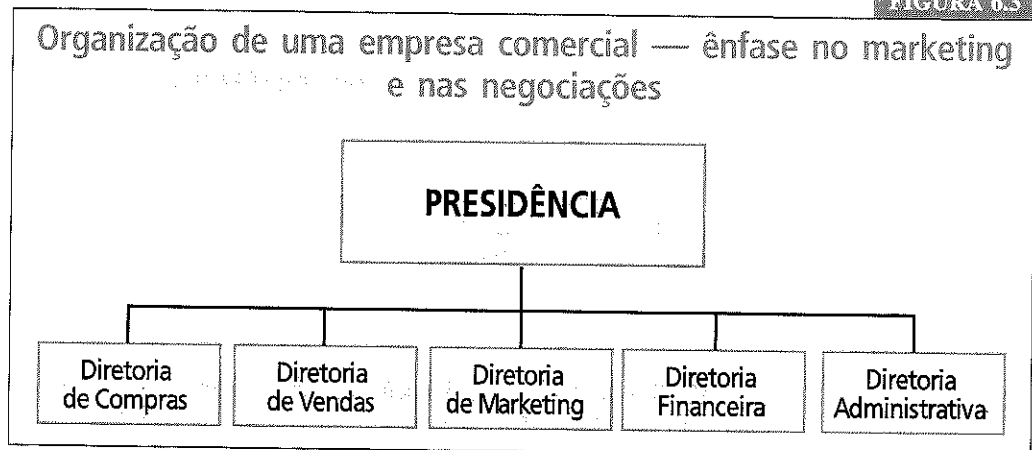
Nessa empresa, temos dois diretores cuidando do marketing. Um só está preocupado com as operações de vendas, isto é, o fechamento dos negócios. O outro é responsável pelas demais atividades de marketing. A coordenação geral da área caberá ao diretor-presidente, acarretando um aumento no seu trabalho, mas se a empresa está operando com capacidade ociosa, a área mercadológica merece essa ênfase.

Em qualquer dos casos, pode ser válido fundir as diretorias administrativa e financeira e desmembrá-las no nível gerencial. Essa alternativa dependeria de muitas variáveis: o porte da empresa, a necessidade maior ou menor de reduzir custos, a importância de existirem diretores de alto nível cuidando com exclusividade dessas funções e da disponibilidade na empresa dessas pessoas.

Empresa comercial

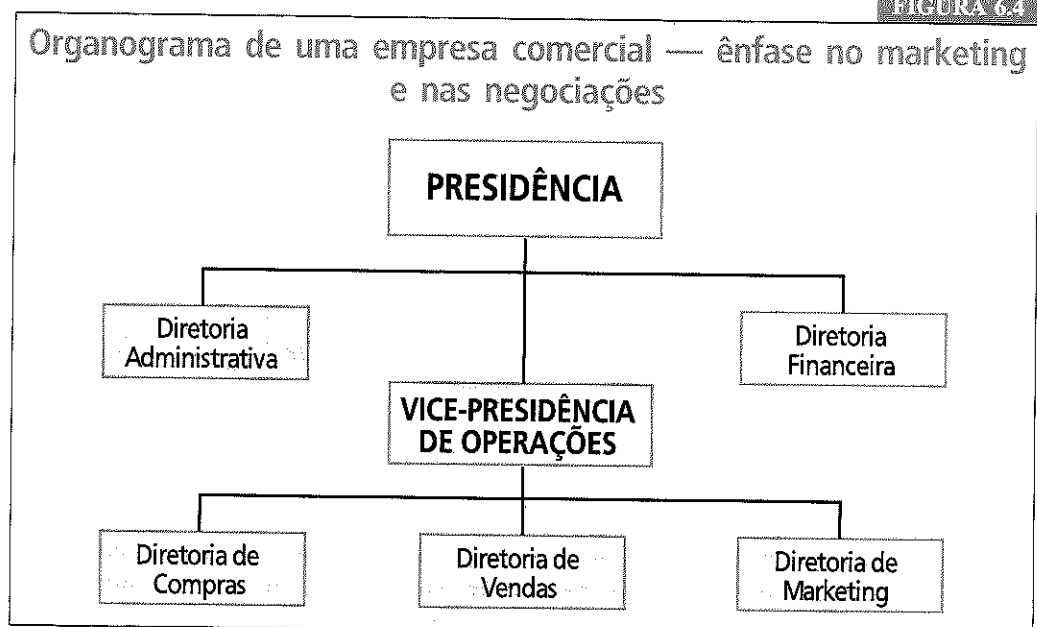
Imaginemos uma empresa comercial de porte médio que não produza. Ela compra produtos para revender. Essa empresa vive da sua capacidade de comprar bem, analisar o mercado e vender nas suas lojas. Obviamente, não tem diretoria de produção. O diretor-presidente deve ser profundo conhecedor da área comercial e pode perfeitamente exercer a coordenação geral dessa área. Uma alternativa para a organização dessa empresa é mostrada na Figura 6.3.

FIGURA 6.3



Da mesma forma que no caso da empresa industrial, poderia ser válido ou não fundir as diretorias administrativa e financeira e desmembrar as funções administração e finanças no nível gerencial. As variáveis a serem consideradas seriam, em princípio, as mesmas já mencionadas anteriormente. Caso a empresa seja de porte maior, poderíamos ter algo no gênero da organização da Figura 6.4.

FIGURA 6.4

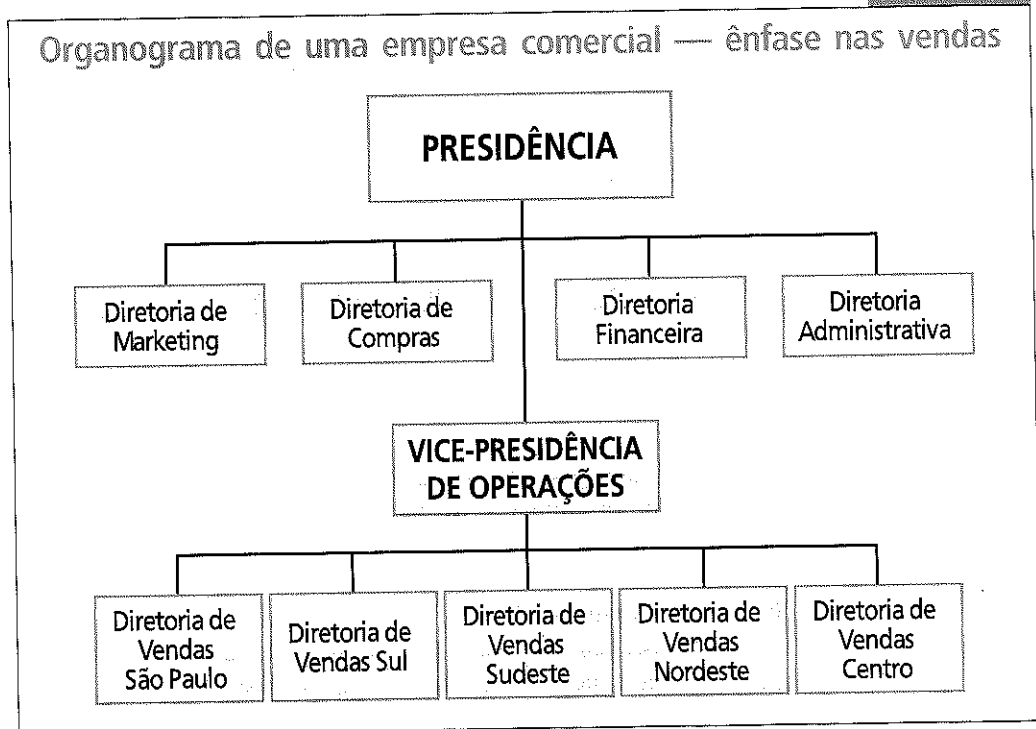


Essa organização deve ter custos mais altos que a anterior. Portanto, só se justifica se o faturamento for elevado, gerando uma receita que compense, com vantagens, o custo maior que a empresa terá.

Nessa solução, foram separadas as atividades operacionais das de apoio. Os dois principais diretores, o presidente e o vice-presidente de operações devem atuar de forma integrada e em perfeita sintonia.

Imaginemos uma empresa de porte maior, atuando em todo o país, com enorme volume de vendas, a ponto de justificar a criação de diretorias regionais para cuidar das vendas de cada região. Nesse caso, a departamentalização seria pelo critério geográfico, mas seria conveniente centralizar junto ao diretor-presidente ou a outro diretor ligado a ele as demais atividades, departamentalizadas pelo critério funcional, como mostrado no organograma que segue.

FIGURA 6.5



Empresa industrial com várias linhas de produtos

Podemos ter linhas de produtos com pouco relacionamento entre elas ou muito relacionadas. No caso de linhas de produtos com pouco relacionamento ou de empresas industriais de enorme porte, independente do relacionamento entre suas linhas de produtos, uma alternativa seria departamentalizar a empresa no primeiro nível por produto, conservando algumas diretorias departamentalizadas pelo critério funcional, conforme o organograma mostrado na Figura 6.6.

6.1.4 Tipos de estruturas simples

Estrutura em linha simples: vantagens, desvantagens e conclusão

A estrutura em linha simples é aquela que só tem relações de linha. Pode ter algumas relações de prestação de serviços, mas não tem assessorias, nem autoridades funcionais e nem de fiscalização. Todas as normas são emitidas pelo principal executivo.

FIGURA 6.6



Suas vantagens são: (a) simplicidade; (b) responsabilidade única e completa; (c) facilidade de disciplina; e (d) facilidade de compreensão. A simplicidade desse tipo de estrutura é óbvia. Toda autoridade e toda responsabilidade estão concentradas nas chefias de linha. Não há conflitos de autoridade. É fácil implantar e cobrar disciplina. É fácil ser compreendida.

Suas desvantagens são: (a) não havendo separação entre a execução e os estudos e planejamentos, pode haver pouco tempo e, portanto, pouca prioridade para planejar; (b) aumenta a tendência dos órgãos no sentido de funcionarem como compartimentos estanques; (c) as chefias tendem a ficar mais sobrecarregadas; e (d) provoca alto nível de exigência em relação às chefias.

O chefe de linha pode ficar muito absorvido no dia-a-dia das operações e não ter tempo para estudos e planejamento: nem sempre o que é mais urgente é também o mais importante. Algumas atividades importantes podem não ser urgentes e a sobrecarga dos executivos pode fazê-los relegá-las a segundo plano. Os assessores, com suas atividades de estudos, coleta de informações e comunicações em nome da chefia, fazem alguma conexão entre os órgãos, dificultando a estanqueidade. Dificilmente, um gerente é um grande estudioso e planejador e, ao mesmo tempo, excelente cobrador de resultados e bom líder dos seus subordinados. As habilidades requeridas de um assessor e planejador raramente são as mesmas requeridas de um bom chefe de linha. Portanto, fica mais difícil encontrar as pessoas ideais para ocupar uma posição com requisitos tão diversificados.

Podemos concluir que esse tipo de estrutura só é viável em empresas simples. Nelas, suas vantagens são importantes e suas desvantagens, pequenas. A sobrecarga nas chefias e sua falta de tempo tendem a aumentar com o crescimento das empresas, obrigando à criação de assessorias e de autoridade funcional. Não há estanqueidade em

organizações pequenas, por causa dos conhecimentos pessoais e da comunicação informal. Não havendo complexidade, não há exigência de pessoas excepcionais para posições de chefia. Quando a empresa cresce, poderá ter que utilizar uma estrutura que possua também assessorias e autoridade funcional.

Estrutura em linha com assessorias e autoridade funcional: vantagens, desvantagens e conclusão

Suas vantagens são a inexistência das desvantagens do caso anterior, ou seja, (a) separação das atividades de estudos e planejamento das de execução; (b) especialização dos cargos de chefia, tornando mais fácil adaptá-los às capacidades e aptidões de cada um; e (c) tendência à maior coerência das diretrizes emitidas, pelo uso mais extensivo e eficaz da autoridade funcional. Essas vantagens permitem a execução de atividades que, embora não sejam urgentes, sejam de grande importância, em virtude da existência de mecanismos próprios para isso: assessorias e autoridade funcional. Elas facilitam também a obtenção das pessoas certas para os lugares certos, sem nível de exigência exagerado. O uso mais extenso da autoridade funcional proporciona a existência de um conjunto de normas que facilita a coerência e uniformidade de decisões.

Da mesma forma, as principais desvantagens são o desaparecimento das vantagens do caso anterior: (a) enfraquecimento do controle disciplinar, em virtude de inevitáveis conflitos de autoridade, da maior complexidade e da maior dificuldade de compreensão da organização por parte de alguns empregados; (b) exigência de maior esforço de coordenação; (c) a separação de atividades, permitindo maior especialização, não favorece a formação de dirigentes capazes de assumir posições de comando geral na organização. Alguns empregados “jogam” com o conflito de autoridades, tornando mais difícil, em alguns casos, a imposição de um efetivo controle disciplinar e como existem mais pessoas em posições variadas, torna-se necessário comunicar e coordenar mais as atividades.

É fácil concluir que esse tipo de estrutura é mais apropriado a empresas de porte médio ou grande, em que a estrutura em linha simples se torna inviável. Esse tipo de estrutura é mais cara, e exige uma receita maior que absorva esse custo.

6.1.5 Patologia organizacional

Uma organização pode ser comparada a um organismo. Da mesma forma que temos que zelar pela nossa saúde, temos que cuidar da saúde de uma estrutura organizacional. Uma organização pode ser desequilibrada por motivos congênitos ou acidentais. Identificaremos algumas “doenças” que podem atacar uma estrutura, ou seja, alguns dentre os principais defeitos de uma estrutura de organização, bem como a terapêutica adequada.

Falta de formalização organizacional

A falta de esclarecimento aos funcionários sobre o papel que devem desempenhar, a falta de clareza na discriminação das atribuições individuais e a falta de precisão nas delegações de autoridade explicam, provavelmente melhor que qualquer outro defeito, os conflitos, a politicagem e a ineficiência⁸. A falta de formalização das tarefas e linhas de autoridade e de uma determinação clara da responsabilidade pela execução de um trabalho podem transformar uma equipe num grupo de indivíduos invejosos, inseguros e não-motivados.

8. KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril J. *Principles of management*. New York: McGraw-Hill, 1964. Tradução brasileira: KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril J. *Princípios de administração*. São Paulo: Pioneira, 1972. p. 485.

A terapêutica consiste em definir as responsabilidades e em difundi-las por meio dos documentos formais de organização da empresa, isto é, dizer quem tem autoridade de linha sobre quem, quem possui autoridade funcional sobre que assuntos etc.

Subordinação múltipla

Imaginem a situação de um operário que deve executar uma ordem do seu encarregado e a quem o chefe da oficina diz: “deixe isso e faça aquilo”. Qualquer que seja sua atitude, ele se encontrará numa posição de desobediência em relação a um dos dois chefes. Não podemos censurá-lo por escolher, dentre as duas ordens, a que lhe apresenta menor risco, ou a que lhe agrada mais. A maioria das pessoas faria o mesmo. Esse é o caso em que duas ou mais autoridades se exercem, aparentemente com legitimidade, sobre a mesma responsabilidade.

A excessiva proliferação da autoridade funcional e a má definição ou inadequada divulgação da autoridade de linha são algumas das principais causas de quebra de unidade de comando, causando diluição da autoridade e confusão sobre a prioridade para a execução de atividades, prejudicando a estabilidade organizacional.

Assim, cada funcionário deve ser responsável apenas perante um superior hierárquico. Além disso, deve-se utilizar a autoridade funcional com parcimônia, zelando para que seus titulares tenham as respectivas áreas de atuação bem definidas e delimitadas.

Trincheira de assessores

O organograma da Figura 6.7 ilustra a doença conhecida como trincheira de assessores.



Trincheira de assessores: deficiência causada pelo distanciamento entre o executivo e seus subordinados devido ao excesso de assessores.

Nesse caso, acontece um inevitável distanciamento entre o executivo e seus subordinados de linha, porque entre eles se estabeleceu uma verdadeira trincheira de assessores, alguns com atribuições que deveriam ser delegadas aos gerentes de linha e outras que, provavelmente, ficariam melhores com o próprio diretor. Esse problema serve, em alguns casos, como alerta para a incapacidade do executivo, que, por não ter condições de exercer suas funções, cerca-se de número exagerado de assessores, cada um suprindo-lhe determinada deficiência ou falta de conhecimento.

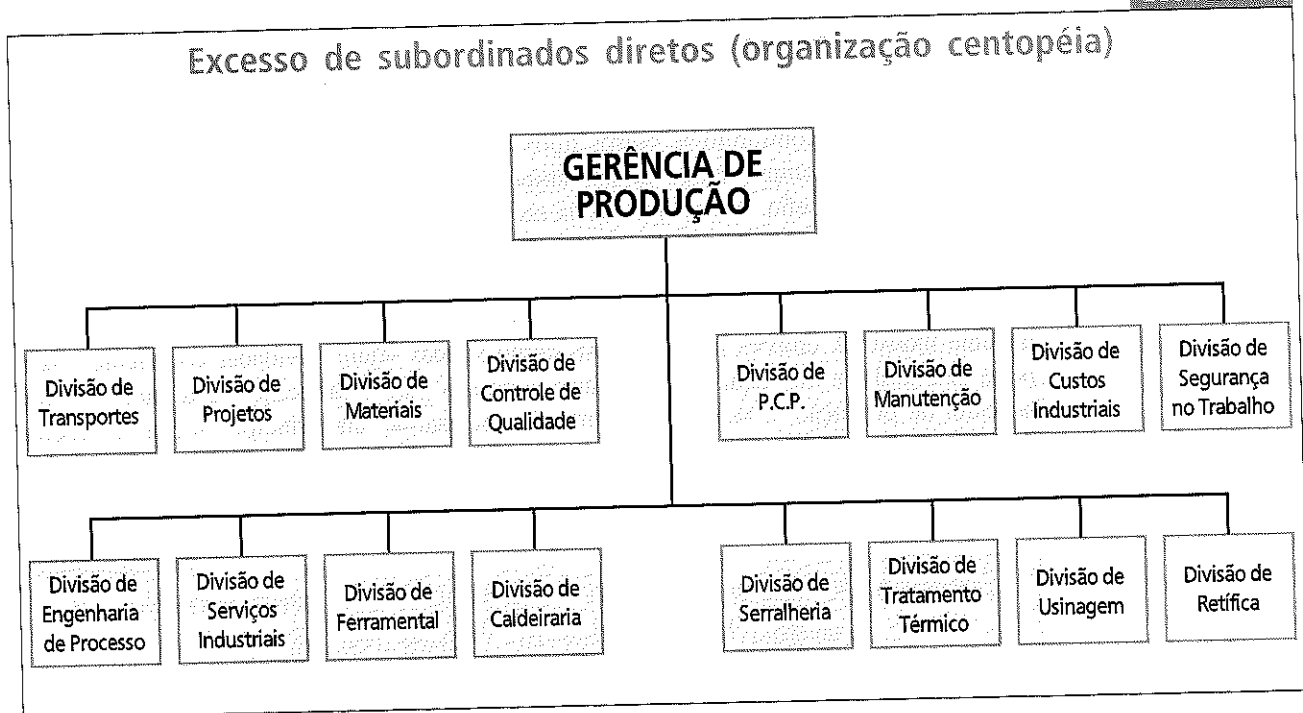
A solução consiste em dar aos executivos de linha apenas os assessores que deveriam ter em condições normais, evitando um número exagerado.

Número exagerado de subordinados diretos

Amplitude de supervisão ou alcance de controle: número de subordinados que um chefe possui.

O número de subordinados que um chefe possui chama-se amplitude de supervisão, antigamente chamada de alcance de controle⁹. A amplitude de supervisão adequada é analisada em função de inúmeras variáveis e será estudada na Parte 7. No entanto, podemos, desde já, definir como patologia organizacional atribuir a uma chefia um número exagerado de subordinados, como ilustrado no exemplo da Figura 6.8.

FIGURA 6.8



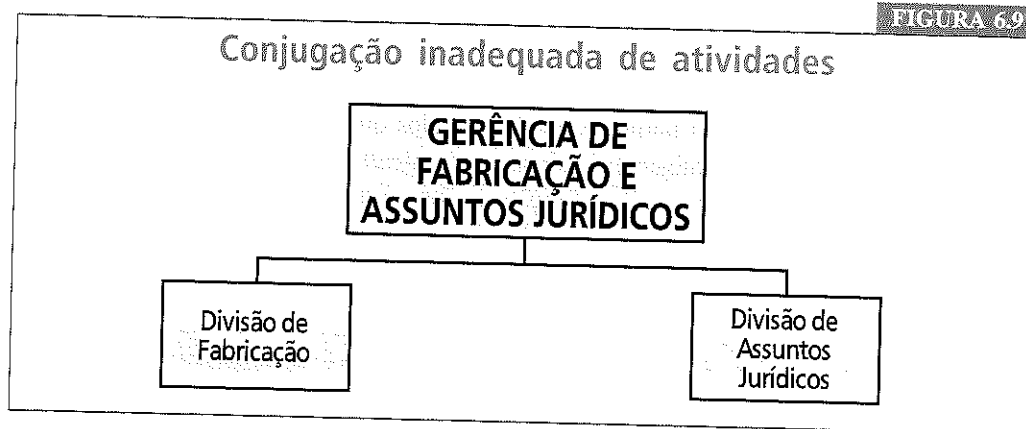
O número de subordinados do gerente de produção é tão grande que ele estará impossibilitado de dar atendimento rápido e solução correta à maioria dos casos que lhe serão apresentados. Existem, porém, casos excepcionais que, em função de circunstâncias muito especiais, fazem com que um chefe possa ter muitos subordinados e que serão estudados na Parte 7.

Uma organização com poucos níveis hierárquicos tende a ser superior a uma com muitos níveis, sendo, em princípio, uma vantagem termos muitos subordinados por chefe. No entanto, em administração não existe nada rígido, tudo é uma questão de bom senso e equilíbrio. Assim, o que deveria ser uma qualidade, se levarmos ao exagero, passa a ser grave defeito.

9. Alcance de controle é uma tradução literal do termo inglês *span of control*.

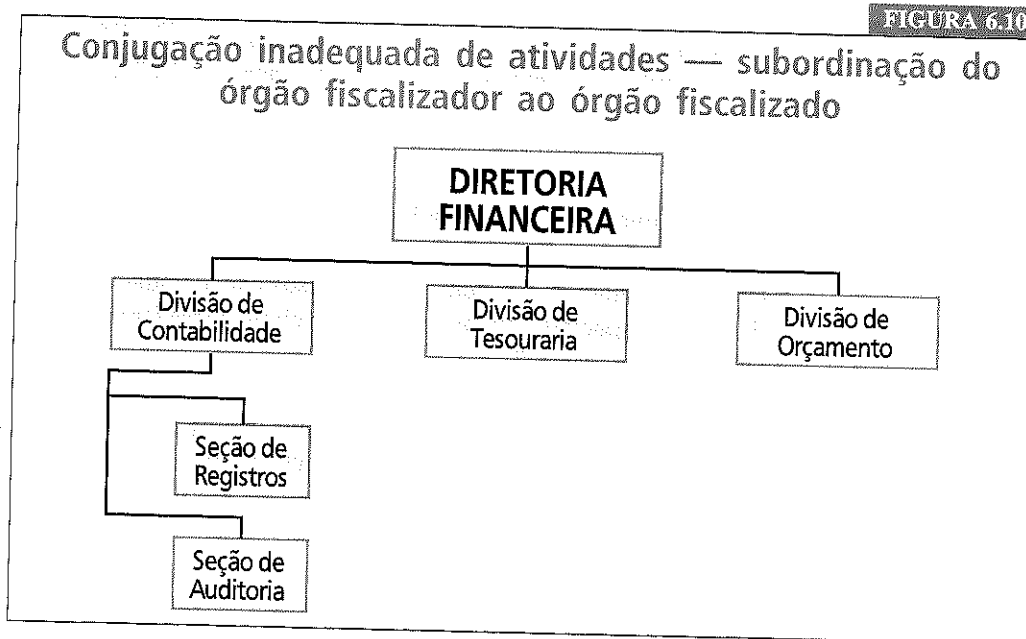
Conjugação inadequada de atividades

Como é impossível subordinar todas as atividades ao principal executivo da empresa, é claro que cada uma delas deve ser conjugada com outras por algum critério de departamentalização, de modo a ficar subordinada a uma chefia comum. No entanto, há casos em que algumas atividades não devem coexistir sob uma mesma chefia, ou por não terem nenhuma afinidade, ou por serem até mesmo conflitantes. A conjugação de atividades mostrada na Figura 6.9 é um exemplo.



É comum encontrarem-se outros tipos de conjugação inadequados, menos óbvios. Poderia ser, por exemplo, numa grande empresa industrial, a subordinação de compras e vendas à mesma chefia. Conquanto numa empresa comercial esta seja quase sempre uma solução muito boa, na maioria das empresas puramente industriais, essa é uma conjugação incorreta de atividades. Existe, porém, o caso de empresas mistas, comerciais e industriais, em que essa pode ser ou não uma solução adequada. Numa grande empresa estritamente industrial, embora tanto compras como vendas sejam atividades comerciais, *compras*, entendidas como aquisição de matérias-primas para a fabricação, está num extremo do ciclo de produção, e vendas no outro, não precisando, em princípio, serem coordenadas pela mesma chefia.

Outro caso de conjugação inadequada é ilustrado na Figura 6.10.



Observa-se, nesse caso, que o órgão fiscalizado e o fiscalizador acham-se sob a mesma chefia. O responsável pela contabilidade também o é pela sua própria fiscalização. É óbvio que, na prática, uma das duas atividades serão prejudicadas. Como já foi dito, não se pode subordinar o órgão fiscalizador à mesma chefia do fiscalizado.

A terapêutica para essa doença é procurar departamentalizar as atividades visando sempre a tornar sua coordenação eficiente. No caso acima, a auditoria deveria ser separada da contabilidade e ficar subordinada diretamente ao diretor financeiro, ou, talvez, ao próprio vice-presidente executivo.

Excesso de organização

Excesso de organização: deficiência que ocorre quando uma empresa se organiza em demasia.

No extremo oposto, o excesso de organização ocorre quando uma empresa se organiza em excesso, ou seja, as atividades são tão esmiuçadas, com tantos pormenores, que não há espaço para arbítrio, para a criatividade, ou iniciativa. Um executivo fica impossibilitado de conduzir seu órgão no seu estilo próprio. Tudo fica definido nos mínimos detalhes. A iniciativa pessoal é tolhida. A rigidez das determinações pode levar a dificuldades de mudanças e adaptações, tirando a flexibilidade e o dinamismo da organização.

A solução consiste em definir as responsabilidades de forma ampla, determinando os *marcos gerais* dentro dos quais os executivos devem mostrar o seu talento executivo e iniciativa empresarial.

Outras patologias organizacionais

Na Parte 7, serão mencionados outros tipos de patologia organizacional: excesso de centralização ou descentralização, delegação inadequada de autoridade, excesso de níveis hierárquicos e outros problemas organizacionais. No entanto, para isso será necessário estudar as funções de planejamento, coordenação e controle.

6.1.6 A organização informal

A organização informal envolve as emoções, atitudes e ações das pessoas em termos de suas necessidades e não de procedimentos ou regras. Na organização informal, as pessoas trabalham e interagem com quem elas gostam, e não com quem a hierarquia manda¹⁰.

6.2

Exemplos práticos de estruturas

6.2.1 Roteiro para montar estruturas organizacionais

Antes de iniciarmos a montagem de uma estrutura organizacional, precisamos identificar, com precisão, o objetivo da instituição, isto é, sua razão de ser¹¹. As atividades vitais ou críticas para se atingir o objetivo devem ter lugar de destaque na organização. A seguir, devemos definir o critério de departamentalização a ser usado no primeiro nível, abaixo do principal executivo.

Se a empresa possuir muitas linhas de produtos, com pouco relacionamento entre elas, ou se tiver porte muito grande e muitas linhas de produtos, com ou sem relacionamento, deve-se usar o critério de departamentalização por produto no primeiro nível, segundo o modelo da Figura 6.6. Mesmo nesse caso, persistem algumas diretorias, no primeiro nível, departamentalizadas pelo critério funcional.

10. ALLEN, Louis A. *Management & organization*. New York: McGraw-Hill, 1958. p. 61.

11. Os detalhes sobre isso foram mencionados no Capítulo 1.



Quando a empresa opera em várias regiões afastadas, exigindo a presença de executivos fortes nos diversos locais em que opera, é comum a utilização do critério de departamentalização por área geográfica no primeiro nível, pois é quase sempre importante atender às peculiaridades locais, além desse critério facilitar a coordenação. Também, nesse caso, algumas diretorias são departamentalizadas pelo critério funcional no primeiro nível, apesar da ênfase no geográfico.

O critério de clientela é utilizado nos casos de organizações grandes que atendem a clientelas muito diferentes e têm de dar tratamento diferenciado aos vários tipos de clientes. Muitos bancos comerciais utilizam esse critério no primeiro nível, mas conjugado com o funcional e, às vezes, o geográfico.

A maioria das empresas, especialmente de porte médio e pequeno, usa o critério de departamentalização funcional no primeiro nível.

Depois, é verificado se existem funções críticas ou importantes que mereçam estar reforçadas no topo da estrutura. Se for esse o caso, essas funções são desdobradas para permitir o aproveitamento de mais de um profissional de alto gabarito na função. Poderíamos ter desdobramentos de muitos tipos diferentes, alguns dos quais foram mostrados nos modelos das Figuras 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4. As alternativas em torno desses modelos básicos variam *ad infinitum*. Outro passo, simultâneo com os que mencionamos, é fazer um diagnóstico da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades que devem ser aproveitadas. Devemos procurar, na montagem da estrutura básica, realçar e explorar os pontos fortes e neutralizar os vulneráveis. Precisamos compreender sua cultura e suas características. Temos de nos esforçar para, com habilidade, entender o jogo de poder existente na instituição. Isto será indispensável no momento de apresentarmos uma estrutura alternativa à que existe, pois a solução encontrada pode ser teoricamente ótima, mas se for de encontro aos interesses dos que decidem será inviável, por melhor que possa parecer.

Para detalhar a estrutura, precisamos levantar as atividades que são executadas na empresa e, se for o caso, completar esse levantamento com uma relação das que deveriam ser acrescentadas. De posse dessas informações, poderemos começar a montar estudos de estruturas organizacionais alternativas, usando os critérios de departamentalização estudados. Vamos agrupar as atividades e órgãos e também desmembrá-los, segundo aqueles critérios, para chegarmos às estruturas organizacionais, que serão progressivamente aperfeiçoadas até atingirmos uma solução considerada adequada.

Não existe uma única melhor forma de organizar um negócio.

Joan Woodward

Não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração: é tudo uma questão de proporção.

Henri Fayol

É importante lembrar que não existe uma única solução ótima. Sempre existem várias alternativas possíveis. Segundo Joan Woodward, o critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma organização deve ser baseado na extensão em que esta estrutura facilite o alcance dos objetivos da empresa.

Veja no final do capítulo o caso de uma empresa industrial com produtos de alta precisão.

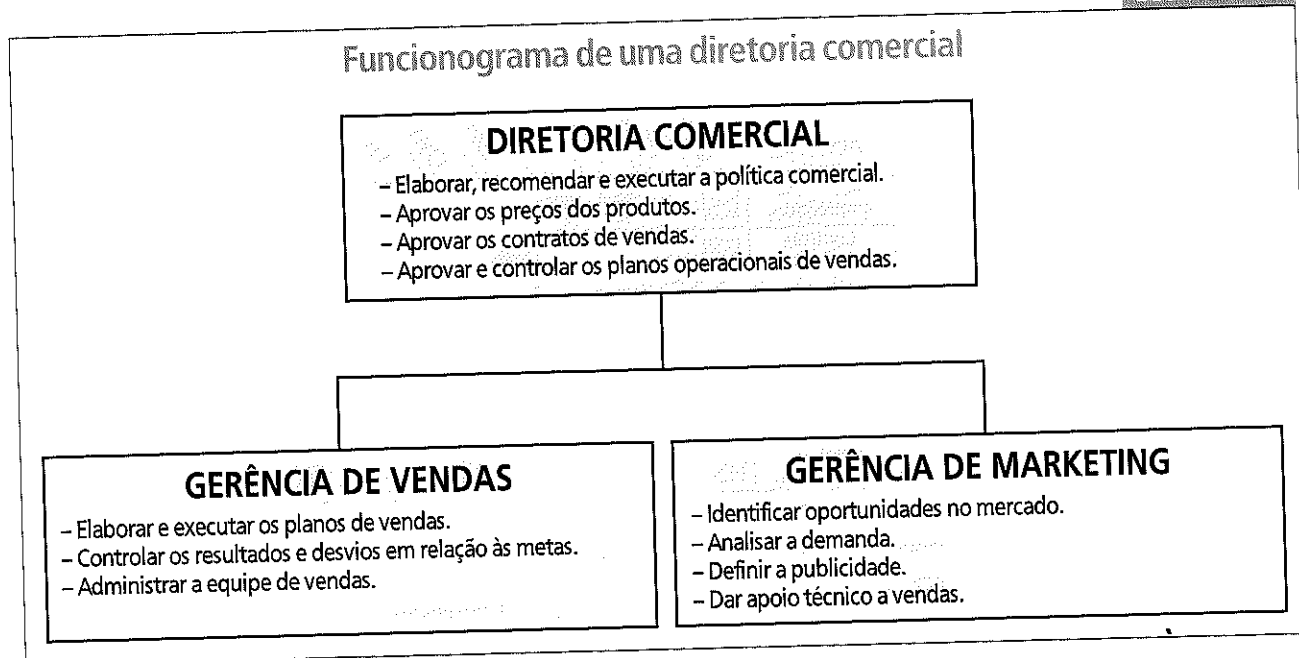
Como dissemos, o organograma não é uma representação completa da estrutura. Podemos detalhar a organização por meio de outros instrumentos que indicam as funções dos órgãos e seus titulares. Os mais comuns são funcionogramas, organogramas lineares de responsabilidades e descrições de funções.

Funcionograma: 6.3.1 Funcionogramas

organograma em que se incluem as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que o representa.

O funcionograma é um tipo de organograma no qual se incluem as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que o representa. Além das características do organograma clássico, do qual é variante, ele descreve as principais atividades ou funções do órgão. A descrição deve ser concisa e objetiva.

FIGURA 6.11



Excelentes instrumentos informativos, os funcionogramas podem ser incluídos nas normas de organização junto com os organogramas clássicos. Uma alternativa é usar o organograma clássico para representar a empresa como um todo e os funcionogramas para a estrutura das unidades. O funcionograma dificilmente pode incluir todas as atividades e responsabilidades do órgão. Será necessário selecionar as mais importantes e ser conciso na redação.

6.3.2 Organogramas lineares de responsabilidades

Organograma linear de responsabilidade: gráfico que mostra as inter-relações entre os órgãos ou cargos e as atividades ou tarefas que lhes cabem.

O OLR, ou organograma linear de responsabilidade, consiste de uma matriz em que cada linha plotada ao longo do eixo das ordenadas corresponde a uma atividade ou tarefa, e cada coluna, ao longo do eixo das abscissas, corresponde a um órgão ou cargo. Nas quadrículas resultantes das interseções dessas linhas e colunas, colocam-se símbolos indicativos das ações ou responsabilidades que cabem a cada órgão ou cargo em relação a cada atividade. Essas ações podem ser por exemplo: supervisão, execução, planejamento e aprovação. A forma e disposição dos órgãos e cargos dão uma indicação da estrutura organizacional.

O OLR é mais completo do que os organogramas, pois indicam as ações que cabem a cada ocupante de cargo em relação a cada atividade. Permite rápida visualização do funcionamento da empresa ou de um dos seus órgãos, servindo também para estudar eventuais excessos de centralização, duplicações ou falta de controle e coordenação e duplicidade de comando, entre outros. Sua principal deficiência é não existir simbologia universal para indicar as ações que cabem aos titulares: cada vez que se utiliza um OLR há que se memorizar nova simbologia aceita pela empresa. A seguir, um exemplo de organograma linear de responsabilidade.

FIGURA 6.12



Verifica-se que a estrutura organizacional é representada na parte superior do OLR. A faixa representativa do gerente de relações industriais sobre as faixas do chefe de pessoal e do chefe de desenvolvimento mostra que esses chefes se reportam ao gerente. O mesmo ocorre com a faixa do chefe de pessoal sobre os escriturários e a do chefe de desenvolvimento sobre os técnicos.

6.3.3 Descrições de funções

Como mostrado pelas definições ao lado, função e cargo são conceitos diferentes. Há, portanto, diferenças entre as descrições de funções e as de cargo. Enquanto as descrições de funções têm como objetivo definir responsabilidades de uma determinada posição na estrutura, as de cargo se destinam a permitir uma avaliação genérica do cargo para fins de administração salarial. As descrições de função são instrumentos de formalização e detalhamento da estrutura e serão vistas a seguir.

Objetivos das descrições

Por que é conveniente descrever funções? Aquilo que é responsabilidade de todos não é de ninguém. Isso pode ser ilustrado por uma historinha simples.

Função: uma posição definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com a sua finalidade.

Cargo: conjunto de funções de mesma natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades em comum.

Não é Comigo

Esta é uma história sobre quatro pessoas: TODO MUNDO, ALGUÉM, QUALQUER UM e NINGUÉM.

Havia um importante trabalho para ser feito e

TODO MUNDO tinha certeza de que ALGUÉM o faria.

QUALQUER UM poderia fazê-lo, mas NINGUÉM o fez.

ALGUÉM se zangou, porque era um trabalho de TODO MUNDO.

TODO MUNDO pensou que QUALQUER UM poderia fazê-lo, mas

NINGUÉM imaginou que TODO MUNDO deixasse de fazê-lo.

Ao final, TODO MUNDO culpou ALGUÉM, quando NINGUÉM fez o que...
QUALQUER UM poderia ter feito.

São os seguintes os objetivos das descrições de funções: (a) definir a função de forma ampla, indicando o que lhe é essencial, para que seu titular possa otimizar sua eficiência, utilizando sua criatividade, tomando iniciativas, correndo riscos calculados, dentro dos limites que lhe foram delegados, tendo em vista o desenvolvimento da empresa; (b) proporcionar meios para facilitar a coordenação e comunicações entre as pessoas, indicando com quem devem ser tratados os assuntos, dando melhores condições para um bom relacionamento entre os ocupantes das funções; (c) proporcionar informações para facilitar o recrutamento, seleção e reposicionamento das pessoas adequadas para cada função e a integração de novos funcionários, indicando-lhes com quem se devem relacionar para cada assunto; (d) fornecer subsídios para a avaliação e o treinamento das pessoas, bem como para um planejamento dos recursos humanos da empresa, tendo em vista o objetivo: *o homem certo no lugar certo*; (e) assegurar a existência de um responsável formal para as atividades essenciais da empresa, bem como para que esse responsável tome iniciativas em situações que não estejam mencionadas explicitamente, mas que se enquadrem dentro da conceituação genérica da função; e (f) facilitar a cobrança de resultados, contribuindo para melhorar o controle na empresa.

Aprovação das descrições de funções

As descrições em nível gerencial devem ser aprovadas em nível de diretoria, mas qualquer descrição tem que ser aceita pelo seu ocupante e aprovada pelo seu chefe imediato. Descrições de funções não aceitas pelo seu ocupante ou não aprovadas pelo chefe imediato terão pouca utilidade, pois não serão usadas. Portanto, uma descrição de função deve ser, antes de tudo, bem compreendida pelo seu titular.

Forma de compreensão e limitações das descrições

As descrições, elaboradas de forma sintética e precisa, não devem ser encaradas como “camisa-de-força”, nem como limitação estrita daquilo que o indivíduo deva executar.

A conceituação da função estabelece os marcos gerais, dentro dos quais cada um deve usar sua imaginação e exercer sua iniciativa. As descrições de funções não podem, portanto, servir como desculpa para justificar omissões, pelo fato de não estar explicitamente mencionada determinada responsabilidade, desde que ela se enquadre no conceito geral da função. Não se pode substituir bom senso, iniciativa e talento executivo por um sistema organizacional perfeitamente definido, que é inviável na prática. Não há nada que substitua a iniciativa e a responsabilidade das pessoas. As pessoas devem colaborar com a empresa de todas as formas, *vestindo a camisa*, assumindo suas responsabilidades, *fazendo as coisas acontecer* e sugerindo aos colegas aquilo que lhes pareça bom para melhorar o desempenho de cada unidade, trazendo soluções para os problemas, mesmo

que não sejam diretamente responsáveis. Todo modelo organizacional é incompleto. A conduta dos administradores é muito mais complexa e variada do que qualquer documento escrito.

Para o funcionamento eficaz da organização é preciso que os executivos tenham boa vontade em fazer mais do que está escrito na sua descrição. Muitos atos de cooperação espontânea são necessários para tornar a organização competitiva.

Se todos seguissem ao pé da letra suas descrições, em pouco tempo a empresa perderia para seus competidores as vantagens que possuísse. No passado, costumava-se descrever as funções com grandes detalhes. Atualmente, utilizam-se descrições muito sucintas, para não cair no excesso de formalização e não tolher a iniciativa e a criatividade dos executivos¹².

Outra dúvida que costuma surgir ao se elaborarem as descrições de funções é se devemos descrever aquilo que está sendo feito ou o que deveria estar sendo feito. O levantamento inicial começa pelo que está sendo feito, mas a proposta a ser encaminhada deve descrever o que deveria estar sendo feito e caberá ao chefe do titular fazê-lo aceitar a descrição dessa forma.

Descrições de funções como modelos dinâmicos

As descrições de funções, da mesma forma que a própria estrutura organizacional, não podem ser consideradas modelos estáticos. Para que a empresa mantenha sua flexibilidade e dinamismo, é preciso que as descrições sejam permanentemente atualizadas para estarem sempre adequadas às necessidades da empresa e é preciso também que, nesse processo, sejam sempre envolvidos o titular da função e seu chefe imediato.

As descrições devem ser sucintas e conter de forma precisa os marcos gerais dentro dos quais os executivos devem exercer a sua imaginação e criatividade. Devemos definir obrigatoriamente o objetivo da função, a sua posição hierárquica na estrutura organizacional e as principais responsabilidades que cabem ao titular da função. A tendência é no sentido de não limitar a função, de modo a incentivar a flexibilidade e o dinamismo dos executivos.

No passado, era comum serem acrescentados os limites de autoridade desse titular e suas principais relações funcionais, ou sua forma de atuação. Os limites de autoridade ficam atualmente em documento à parte, em que são definidas as delegações de poderes. As relações funcionais não são especificadas, cabendo ao titular e à sua chefia acertarem, de comum acordo, as necessidades de relacionamento para o bom desempenho da função.

O objetivo da função define a sua razão de ser, isto é, aquilo que deve ser atingido pelo titular da função. A posição hierárquica indica o chefe de linha imediato e os subordinados diretos. Deve indicar também a autoridade funcional do titular quando ela existir. As principais responsabilidades da função dizem o que deve ser feito, isto é, o que fazer, podendo especificar, em casos importantes, algo do como fazer, porém sem detalhes. O verbo deve, de preferência, ser usado no infinitivo, para dar mais clareza e concisão à descrição.



Veja texto sobre exemplos de descrições de funções no *site* do livro.

6.3.4 Vantagens e desvantagens das formalizações

Na Seção 5.3, estudamos as vantagens e desvantagens dos organogramas. O detalhamento da organização por meio dos instrumentos que acabamos de estudar amplia as mesmas vantagens e desvantagens. Devemos acrescentar dois pontos importantes: (a) evitar os dois extremos: falta de definições de responsabilidades e excesso de detalhes nessas definições. O equilíbrio entre esses extremos é quase sempre a melhor

12. WORTMAN, Max S., SPERLING, Jo Ann. *Defining the manager's job*. p. 6.

alternativa e (b) quanto maior e mais complexa a empresa, maior a necessidade de formalizarmos sua organização. Uma empresa pequena e simples, com poucos funcionários, pode ser administrada com um mínimo de formalização, mas à medida que cresce e se torna mais complexa, aumenta a necessidade de formalizarmos a sua estrutura organizacional.

Entre os problemas encontrados ao iniciar um programa de descrições de funções, estão¹³:

1. muitas organizações pequenas consideram o custo das descrições superior aos seus benefícios;
2. se as descrições forem escritas num período de expansão espasmódica e não planejada serão desperdiçadas;
3. se não houver vontade de fazer mudanças na organização as descrições perderão boa parte da sua utilidade;
4. as descrições não devem ser feitas às pressas para satisfazer à moda do momento ou para serem implantadas rapidamente sem a participação dos titulares das posições e das suas chefias;
5. os benefícios das descrições não compensarão seus custos se elas forem usadas numa única ocasião;
6. um projeto sério de descrições de funções consome tempo considerável;
7. as descrições devem ser formuladas para servir a vários objetivos;
8. descrições de funções não são uma panacéia;
9. deve-se verificar se a empresa tem condições de descrever as funções e utilizá-las. Um trabalho de atualização pode ser caro.



Veja exercícios de montagem de estrutura no *site* do livro.

O caso de uma empresa industrial com produtos de alta precisão

Vamos estudar o caso real de uma empresa industrial, ao montar uma estrutura organizacional adequada às suas circunstâncias (algumas peculiaridades da empresa foram decisivas na escolha da solução).

Informações gerais. Uma empresa industrial produz equipamentos mecânicos especializados, de alta precisão, em lotes médios e pequenos, para uso em indústrias de mineração, prospecção de petróleo, abertura de poços artesianos e indústrias de bens de capital. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, em que os acionistas, em número de três, possuem também uma empresa de representação que vende boa parte dos produtos dessa empresa industrial, além de produtos de outras empresas similares, mas estrangeiras. Nessa empresa de representação, os acionistas têm, pela sua vocação comercial, atuação pessoal destacada.

Os equipamentos usados na fabricação são ferramentas versáteis de fabricação mecânica, como equipamentos de usinagem: tornos, fresadoras, plainas, furadeiras e mandrilhadeiras, bem como equipamentos de caldeiraria: calandras e máquinas de solda e equipamentos de forjaria: prensas e máquinas de estamparia.

A empresa produz muitas peças e conjuntos de peças, por meio de contratos de fabricação para produção por encomenda, com cláusulas de reajuste de preço mais ou menos complexas. Fabricam-se muitas variedades de peças, conjuntos de peças e equipamentos mecânicos, todos de alta precisão. Trata-se de produtos com tecnologia nova e em constante evolução.

13. *Ibid.*, p. 9.

O faturamento é 500 milhões de reais por ano, sendo o custo da matéria-prima e dos componentes comprados 250 milhões de reais por ano. O número de funcionários é 1.500, dos quais 90% na produção, que é concentrada numa única fábrica, com área de 40.000 m².

O mercado é altamente favorável: há grande demanda pelos produtos da empresa, que não consegue supri-la totalmente. Não há perspectivas de mudança do mercado nos próximos dois anos, sendo impossível qualquer previsão além desse prazo. Apesar de sucessivas expansões, a produção não tem conseguido atender às vendas. A carteira de pedidos oscila entre quatro e cinco meses de produção.

O patrimônio líquido da empresa é apenas 50 milhões de reais, exigindo o uso intenso de empréstimos e financiamentos. O custo dos recursos humanos não é alto em comparação com o das matérias-primas e componentes comprados.

A empresa vende principalmente para grandes clientes. As vendas são feitas para grandes usuários finais e para atacadistas. Cinco clientes respondem por 80% da carteira de pedidos, sendo que um deles tem 40% da carteira. A margem líquida sobre o faturamento é 5%. O lucro líquido anual sobre o patrimônio líquido é 50%.

Dois terços dos produtos são fabricados sob licença de empresas estrangeiras, mas, em muitos casos, têm de ser adaptados às condições de operação e de fabricação do país. Em qualquer caso, os produtos têm que ser redesenhados antes de serem fabricados. Um terço dos produtos são pesquisados, desenvolvidos e projetados na própria empresa.

Listagem das principais atividades. Foram identificadas, como necessárias para o funcionamento da empresa, as seguintes atividades:

- | | |
|---|--|
| 1. formulação e aprovação das políticas; | 24. compras de equipamentos para a produção; |
| 2. ferramentaria (gabaritos, dispositivos de fixação de peças, ferramentas, matrizes e acessórios de fabricação); | 25. seguros; |
| 3. especificação dos processos e tempos de produção; | 26. auditoria externa; |
| 4. arquivo técnico dos desenhos; | 27. serviços de portaria e vigilância; |
| 5. operações de fabricação: usinagem; | 28. projetos de novos produtos; |
| 6. operações de fabricação: caldeiraria; | 29. normalização e especificação dos produtos; |
| 7. operações de fabricação: forjaria; | 30. serviços de limpeza; |
| 8. compras de material de escritório; | 31. programação da produção; |
| 9. serviços de informática; | 32. controle físico do estoque; |
| 10. compras de matéria-prima; | 33. restaurantes; |
| 11. recrutamento e seleção de pessoal; | 34. manutenção das instalações fabris; |
| 12. avaliação de pessoal; | 35. prevenção de acidentes e CIPAS; |
| 13. treinamento; | 36. operação e manutenção das redes industriais de ar comprimido, energia elétrica, telefone, água, gás, esgotos, proteção contra incêndio, vapor e óleo comprimido para os cilindros hidráulicos; |
| 14. contabilidade geral; | 37. controle de contas a pagar; |
| 15. aplicações financeiras; | 38. controle de qualidade do produto acabado; |
| 16. descontos de duplicatas; | 39. segurança patrimonial; |
| 17. operações de financiamento; | 40. compras de material de limpeza; |
| 18. pesquisa e desenvolvimento de produtos; | 41. armazenagem de matéria-prima; |
| 19. auditoria interna; | 42. armazenagem de produtos em processamento; |
| 20. contabilidade fiscal; | |
| 21. programação financeira; | |
| 22. relacionamento com bancos; | |
| 23. orçamentação e custos de produtos já fabricados; | |

43. serviços jurídicos;
44. armazenagem de produtos acabados;
45. operações de pagamentos;
46. controle de qualidade da matéria-prima;
47. manutenção dos equipamentos de produção;
48. serviços médicos;
49. planejamento e normas de manutenção;
50. mesa telefônica;
51. orçamentação de novos produtos;
52. registro do pessoal;
53. processamento da folha de pagamento;
54. faturamento e cobrança;
55. cópia de documentos;
56. análise dos resultados contábeis;
57. pesquisa do mercado e quantificação da demanda;
58. manutenção de equipamentos de escritório;
59. vendas;
60. transporte do pessoal;
61. transporte dos produtos acabados para os clientes;
62. controle de qualidade ao longo do processo de fabricação;
63. serviço social;
64. elaboração de normas de procedimentos;
65. estatísticas de pessoal;
66. armazenagem do material de limpeza;
67. contatos e visitas a clientes atuais e potenciais;
68. simplificação das rotinas;
69. especificação das rotinas de fabricação;
70. controle da produção;
71. controle da produtividade dos meios de produção;
72. aprovação do orçamento geral da empresa.

Pede-se: estabelecer uma estrutura organizacional que atenda às características dessa empresa descrita, com o nível de detalhe possível, formalizando-a por meio de um organograma clássico. Além disso, pede-se que se justifique a estrutura proposta, explicando as razões da solução encontrada nas diversas áreas e níveis.

Note que a relação das atividades não deve ser usada como base para a montagem da estrutura, pois se constitui em simples orientação para verificar, no final, ao se fazer o detalhamento dos órgãos, se ficou faltando algum órgão ou atividade importante. As atividades listadas podem não constar da estrutura proposta, nem precisam, necessariamente, corresponder a um órgão. Diferentes atividades poderão se combinar em uma única unidade, da mesma forma que uma atividade básica determinada poderá se desdobrar, formando vários órgãos. Se necessário, novas atividades podem ser acrescentadas.

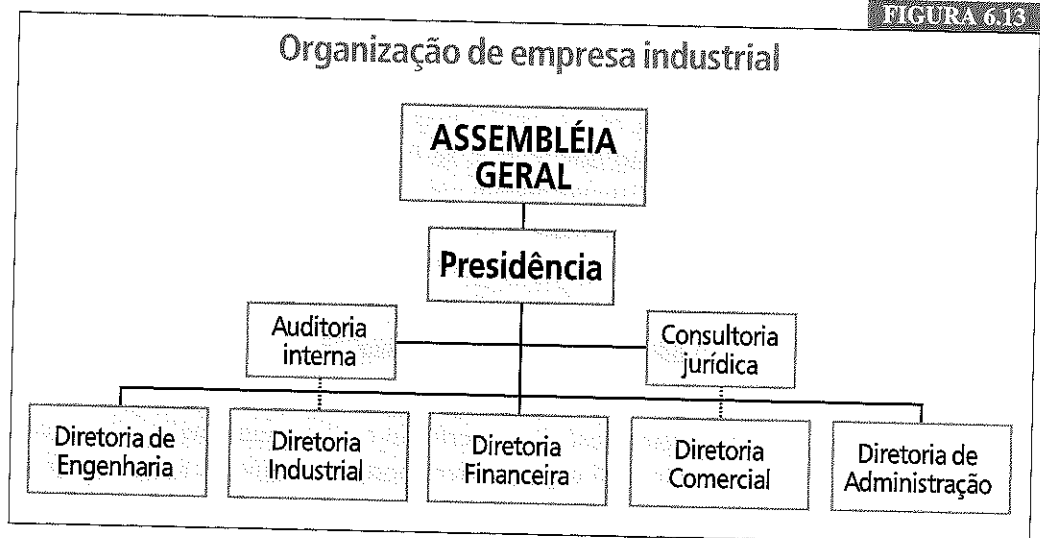
Análise do topo da organização

1. **Critério de departamentalização no primeiro nível.** Seguindo o roteiro, procuremos escolher o critério de departamentalização a ser usado no primeiro nível. Não será o geográfico, porque a empresa tem uma só fábrica e cinco clientes têm uma participação substancial no seu faturamento. Embora a empresa produza muitos produtos, todos estão dentro de uma só grande linha: equipamentos mecânicos especializados, de alta precisão, em lotes médios e pequenos, para uso em indústrias de mineração, prospecção de petróleo, abertura de poços artesianos e indústrias de bens de capital em geral. Tratando-se de uma empresa de porte médio e considerando o alto relacionamento entre os produtos, concluímos que não será o critério de produto. Portanto, o critério adequado ao primeiro nível será o funcional. Teremos, assim, as quatro funções no primeiro nível. Resta examinar se algumas funções serão grupadas ou desmembradas nesse nível.

2. **Desdobramento de funções no primeiro nível.** Pelo porte da empresa e sua necessidade de recorrer intensamente a empréstimos e financiamentos, verifica-se a inconveniência de serem grupadas, no primeiro nível, as funções finanças e administra-

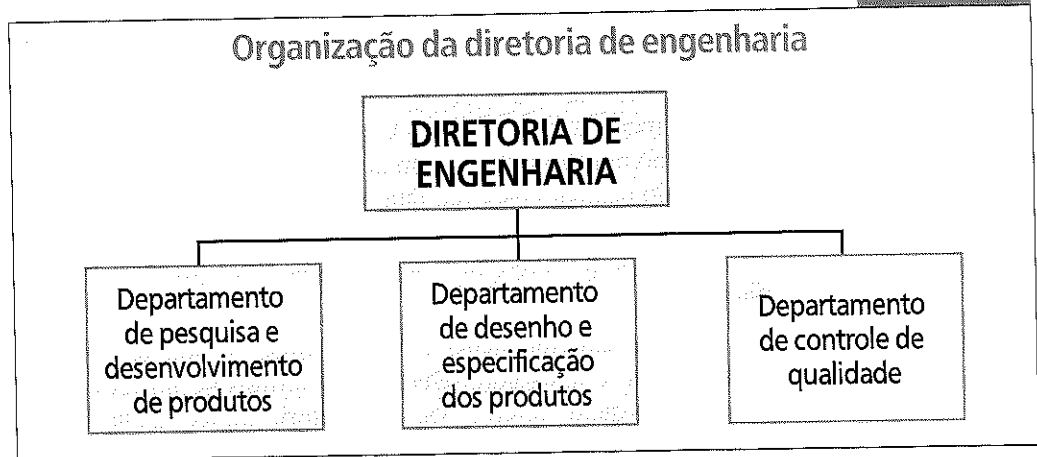
ção. A comercialização, especialmente o marketing, é sempre uma função autônoma, que não deve ser grupada com outra. Examinemos se a função produção deverá ser desmembrada no primeiro nível. A empresa tem quatro a cinco meses de pedidos em carteira e a produção não consegue acompanhar as vendas. Por outro lado, os produtos são altamente especializados, de alta precisão e são em parte projetados e desenhados na própria empresa, indicando a necessidade de um engenheiro de alto gabarito técnico para essas atividades. Para a produção, será necessário um “tocador” das operações a fim de alcançar as vendas. Conclui-se que essa área deverá ser desmembrada em duas diretorias: a de engenharia e a industrial. O perfil dos dois diretores será bem diferente: enquanto na diretoria de engenharia devemos ter um engenheiro altamente qualificado tecnicamente, capaz de projetar novos produtos muito especializados e de qualidade, na diretoria industrial deveremos ter um executivo que saiba fazer bom uso da autoridade de linha, capaz de planejar e controlar a produção, liderar as áreas de engenharia de processo, manutenção e fabricação, estabelecer metas e cobrar resultados.

3. Outras considerações sobre o topo da organização. Devemos lembrar ainda que (i) os contratos para a venda de boa parte dos produtos têm cláusulas de reajuste complexas, o que tornou, no caso, conveniente, a existência de uma consultoria jurídica subordinada ao presidente e (ii) sendo uma sociedade anônima de capital fechado, não havia necessidade de um conselho de administração, subordinando-se o presidente diretamente aos acionistas, que, sempre presentes na empresa, agiam de forma bastante atuante. Em consequência, a estrutura organizacional no primeiro nível ficou definida conforme o organograma da Figura 6.13.



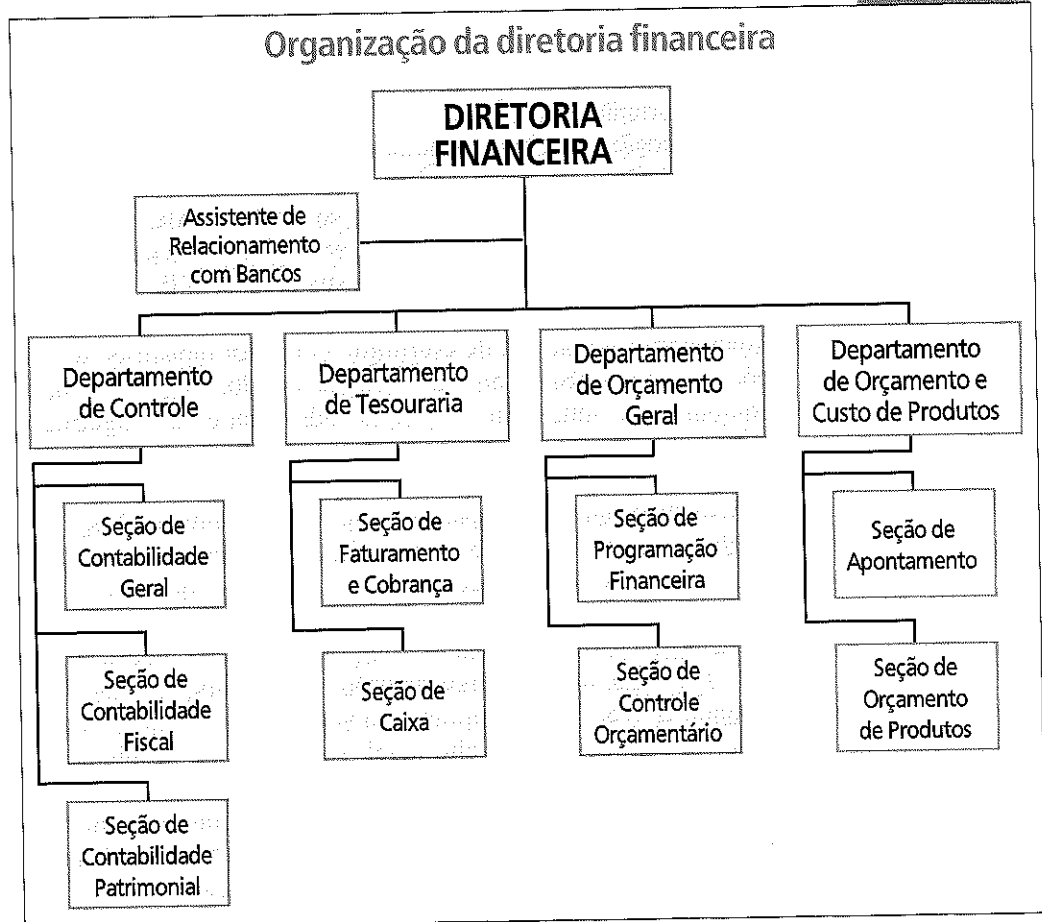
- a. A diretoria de engenharia. A diretoria de engenharia foi organizada pelo critério funcional, na forma tradicional: um departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos, um departamento de desenho e especificação dos produtos e um de controle de qualidade. Os dois primeiros departamentos interagem permanentemente com a área de marketing e com a empresa de representações que pertence aos mesmos acionistas da empresa. O departamento de controle de qualidade controla a fabricação ao longo de todo o processo de produção, atuando seu pessoal junto à fabricação, mas subordinado à diretoria de engenharia e não à industrial. O arquivo com os desenhos dos produtos fica sob a responsabilidade do departamento de desenho e especificação dos produtos. A organização da diretoria de engenharia é mostrada no organograma da Figura 6.14.

FIGURA 6.14



- b. A diretoria financeira. A diretoria financeira foi departamentalizada pelo critério funcional. Temos as três subfunções tradicionais de finanças: contabilidade, tesouraria e orçamento, organizadas em departamentos.

FIGURA 6.15



Foram introduzidas duas modificações na organização tradicional. A primeira refere-se à existência de dois departamentos de orçamento. Um deles incumbido do orçamento geral e do orçamento caixa, isto é, da programação financeira. O outro incumbido do orçamento e dos custos dos produtos já fabricados. Como a empresa produz em lotes, em função de encomendas dos clientes, é preciso muita atenção no momento de estipular os preços dos produtos, isto é, cotar o preço certo para não perder o pedido e fabricar com

lucro. Daí, a concentração da responsabilidade de apontar os custos dos produtos e de orçar os produtos que já foram fabricados num departamento com essa atribuição exclusiva. Os produtos que nunca foram fabricados anteriormente têm seu custo estimado pela diretoria industrial, para a cotação aos clientes por ocasião da fabricação do primeiro lote. A segunda modificação refere-se à existência de um assistente do diretor financeiro para ajudá-lo no relacionamento com instituições financeiras, uma vez que a empresa tem um patrimônio pequeno para seu faturamento e, por isso, recorre com frequência a empréstimos e financiamentos. Esta atribuição seria, em princípio, da tesouraria, mas, nesse caso, em função de peculiaridades da empresa e das pessoas, ficou afeta a um assistente do diretor.

- c. *Algumas considerações sobre compras.* A área de compras foi, desde o início dos trabalhos, a mais controvertida em termos de posicionamento na estrutura. Foram previstas quatro alternativas: na diretoria comercial, na industrial, numa diretoria própria de compras e na diretoria administrativa.

O posicionamento na diretoria comercial era defendido pelo seu diretor sob a alegação de que compras são atividades comerciais e que a diretoria comercial poderia absorver mais responsabilidades, uma vez que, tendo o apoio da empresa de representações do mesmo grupo empresarial, estava sempre na frente da produção. No entanto, como vimos no estudo das patologias organizacionais, essa não é uma alternativa adequada para empresas estritamente industriais. Além disso, o perfil do diretor comercial era de um homem de contatos para grandes vendas e não de um comprador. Essa hipótese foi, portanto, descartada.

O posicionamento na diretoria industrial esbarrava em várias dificuldades: ela já estava bastante sobrecarregada e as compras, como se viu pelo enunciado, representavam a metade do faturamento bruto da empresa. Além disso, a produção estava sempre atrás das vendas. Em conseqüência, era conveniente permitir total concentração do diretor industrial nas atividades-fins da sua área, sem lhe dar atribuições que poderiam até servir de apoio para outras áreas, como no caso das compras para o restaurante dos funcionários e material de escritório. O diretor industrial, de nacionalidade alemã, propôs que se dividisse a área de compras em dois órgãos: compras de matérias-primas e equipamentos industriais e compras administrativas, sugerindo os nomes a que estava habituado: compras produtivas para as que ficassem na diretoria industrial e compras improdutivas para as da área de apoio. Pode-se imaginar o reflexo desses nomes na motivação do chefe da seção de compras improdutivas. Alegava ainda que sendo a maioria das compras altamente técnicas era conveniente que seu chefe fosse um engenheiro. Essa afirmação, embora correta, não significava que esse engenheiro tivesse que ficar subordinado ao diretor industrial. Pela sobrecarga do diretor e pelo volume de compras foi decidido não subordinar as compras à diretoria industrial.

A criação de uma diretoria própria para compras parecia a melhor solução, considerando-se o volume comprado e a necessidade de apoiar a produção da melhor forma possível com pessoas de alto nível. No entanto, o problema era encontrar uma pessoa com nível que justificasse o título de diretor. É preciso não esquecer que esta é uma área crítica em termos de confiança. Tendo sido encontrado um bom engenheiro, com boas recomendações técnicas e pessoais, mas sem o nível adequado para assumir uma posição de diretoria, foi decidido partir para a última alternativa, criando-se um departamento de compras subordinado à diretoria administrativa, no qual já se dispunha de um diretor antigo e confiável. Trata-se, assim, de um caso típico de conveniência empírica, em que a disponibilidade das pessoas forçou uma solução teoricamente não ideal.

- d. *A diretoria administrativa.* Como vimos, a diretoria administrativa ficou com o departamento de compras. Estavam ainda nesta diretoria os departamentos: jurídico, que recebia orientação funcional do consultor jurídico nos aspectos relacionados aos contratos para a produção sob encomenda; recursos humanos; serviços de apoio; organização, sistemas e métodos. A organização desta diretoria é mostrada a seguir.

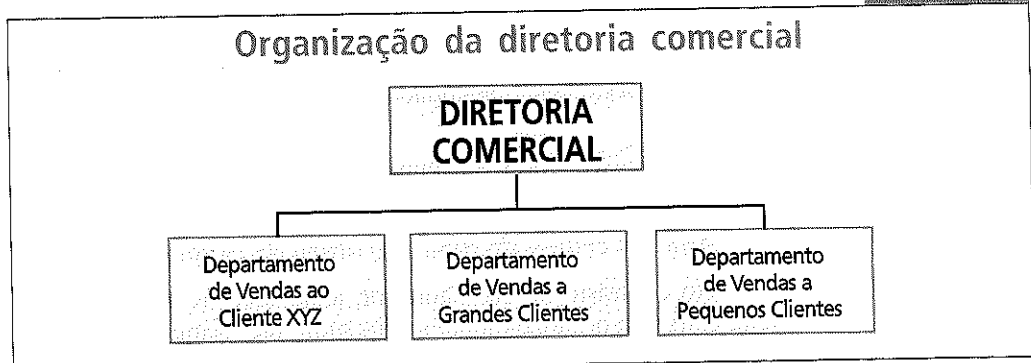
FIGURA 6.16



Com exceção de compras, é uma diretoria administrativa tradicional.

- e. **A diretoria comercial.** A diretoria comercial resumia-se às atividades de vendas, uma vez que as demais atividades de marketing eram executadas pela empresa de representações, pertencente ao mesmo grupo, que representava não só essa empresa como também outras, de atividades afins, todas as demais estrangeiras. Como um só cliente era responsável por 40% da carteira de pedidos e outros quatro clientes por outros 40%, foi decidido que a melhor alternativa era departamentalizar a diretoria comercial por clientela, como mostrado na Figura 6.17.

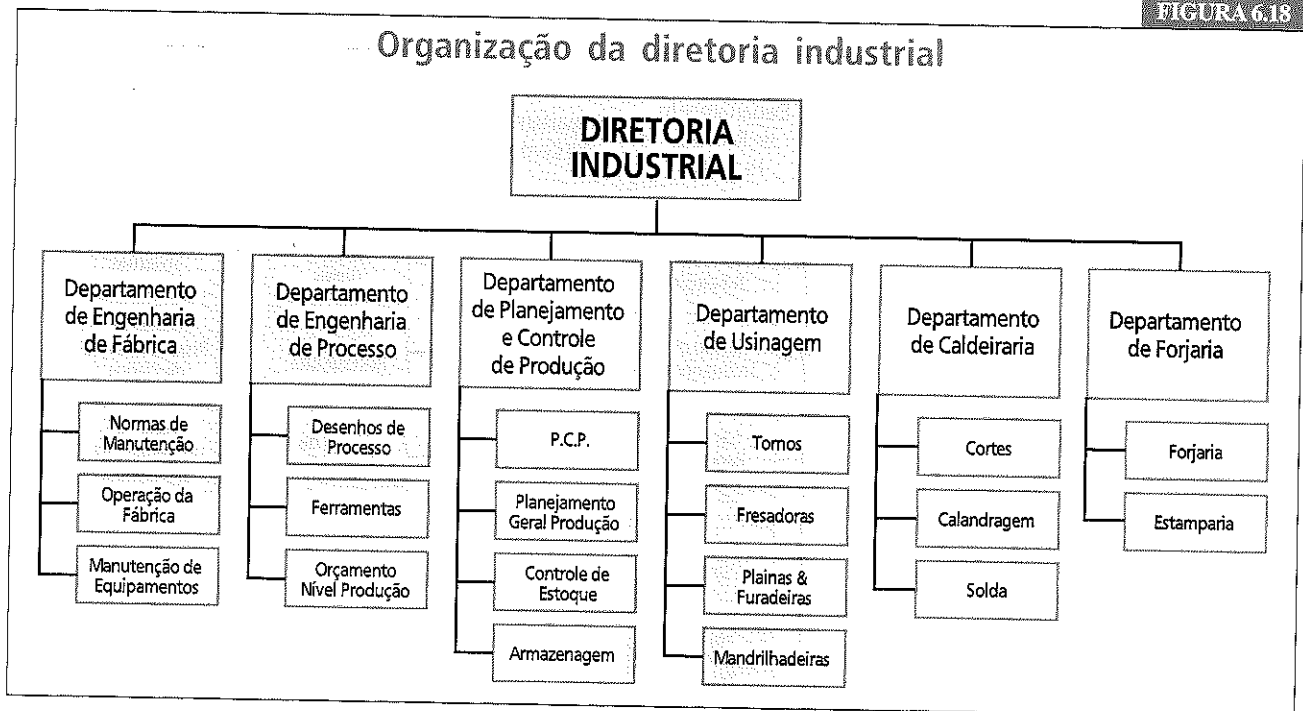
FIGURA 6.17



- f. **A diretoria industrial.** A diretoria industrial ficou responsável pela produção. Recebe os *inputs* da diretoria de engenharia, as matérias-primas de que necessita e o apoio das diretorias administrativa e financeira. Tem como objetivo acompanhar o forte ritmo das vendas. Esta diretoria deve ser departamentalizada pelo critério funcional

no nível de departamento, mas, pela importância que assume a fabricação, esta subfunção aparece no primeiro nível da diretoria desdobrada em três departamentos pelo critério de departamentalização por equipamento: temos os departamentos de usinagem, caldeiraria e forjaria, todos de fabricação, subordinados ao diretor industrial. A organização da diretoria industrial é mostrada a seguir.

FIGURA 6.18



Os órgãos abaixo de departamento são seções. A exigüidade de espaço impossibilitou especificar o nível no organograma como seria desejável. Como se depreende do organograma acima, trata-se de uma organização convencional com algumas modificações. A seção de normas de manutenção foi criada para viabilizar a existência de normas, pois o pessoal da engenharia de fábrica estava sempre cuidando de assuntos urgentes, sem tempo para planejar. A montagem das peças da caldeiraria era feita na seção de calandragem.

- g. **Verificação final.** Ao montarmos a estrutura organizacional da empresa já levamos em consideração a relação das atividades que devem ser executadas. No entanto, após o desenho dos organogramas, devemos fazer uma verificação para ver se todas as atividades daquela relação podem ser alocadas coerentemente a uma das unidades previstas. Vemos que isso é possível na estrutura sugerida e que ela tem condições de permitir a execução adequada daquelas atividades.



Veja outros exemplos resolvidos no *site* do livro.

Análise crítica de uma estrutura de organização: a Carrocerias Geagá

Ao contrário do caso anterior, analisaremos uma situação fictícia: uma empresa com estrutura organizacional muito ruim, precisando de reformulação.

Informações gerais. A Carrocerias Geagá, sociedade anônima de capital aberto, é uma das três maiores empresas fabricantes de carrocerias para ônibus no Brasil. Sua fábrica está localizada em Santo André-SP, possuindo filiais de vendas e assistência técnica em Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife, Belém, Rio de Janeiro e São Paulo. Em Brasília, mantém um escritório para contatos comerciais com o governo federal.

Distribuição dos empregados. A Geagá possui 1.000 empregados, assim distribuídos:

Área	Quantidade de Empregados
Presidência e Assessorias	30
Área Industrial	700
Área de Marketing	130
Área Financeira	60
Área Administrativa	80

Distribuição do volume de vendas. Geograficamente, o volume de vendas da Geagá está assim distribuído:

Filial	Volume de Vendas
— Filial São Paulo (atendendo também Mato Grosso do Sul)	42%
— Filial Porto Alegre (atendendo também Paraná e Santa Catarina)	12%
— Filial Rio de Janeiro (atendendo também Espírito Santo)	14%
— Filial Recife (atendendo todo o Nordeste)	12%
— Filial Belém (atendendo Pará, Amazonas, Tocantins, Rondônia e Mato Grosso)	5%
— Filial Belo Horizonte (atendendo também Goiás e Distrito Federal)	12%
— Escritório de Brasília	3%

Organograma atual. Os organogramas da Geagá, em vigor, são apresentados a seguir. A filosofia que norteou sua formulação foi a de diminuir ao máximo o número de níveis hierárquicos, para diminuir os problemas de comunicação que uma cadeia hierárquica acarreta. Como se verifica, a Geagá só possui três níveis.

FIGURA 6.19

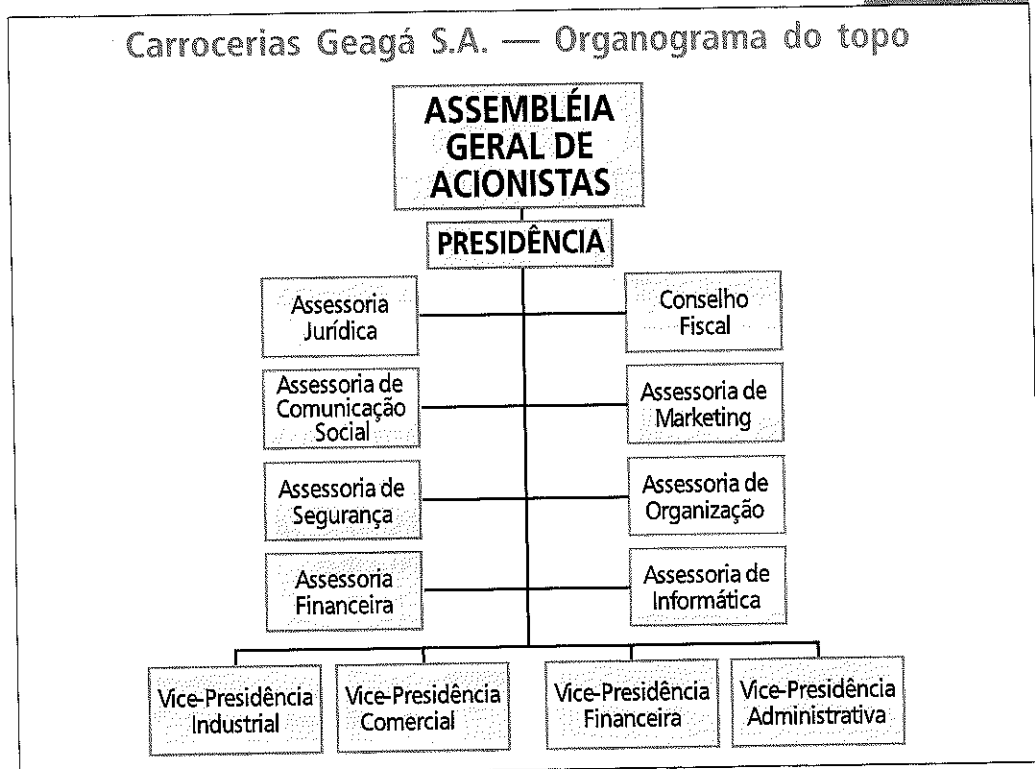


FIGURA 6.20

Carrocerias Geagá — organograma da vice-presidência industrial

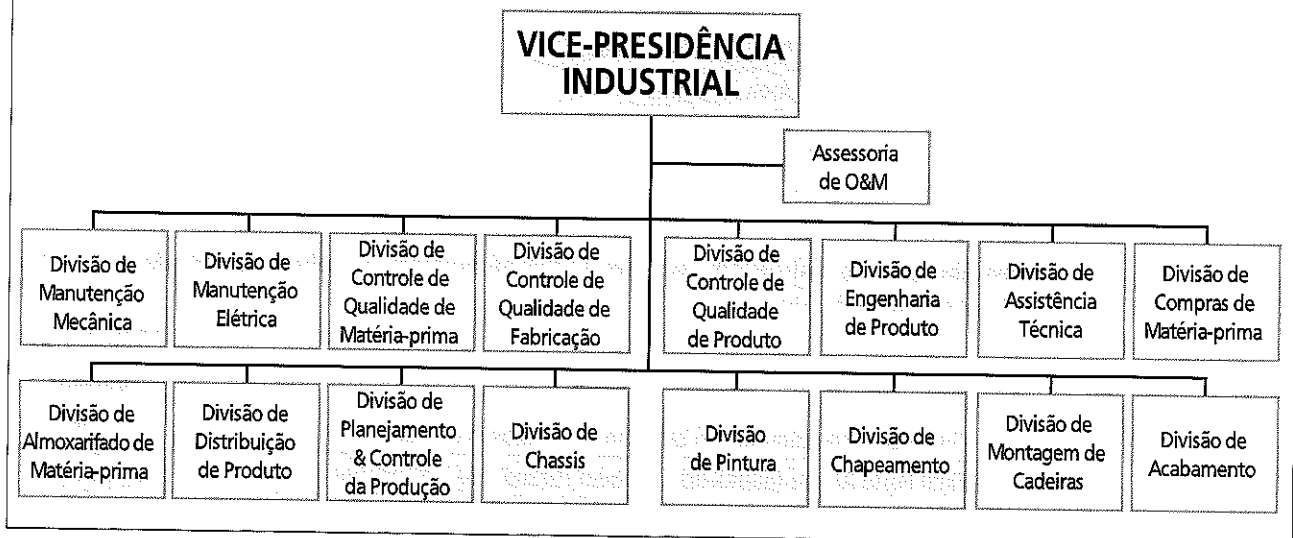


FIGURA 6.21

Carrocerias Geagá — organograma da vice-presidência comercial

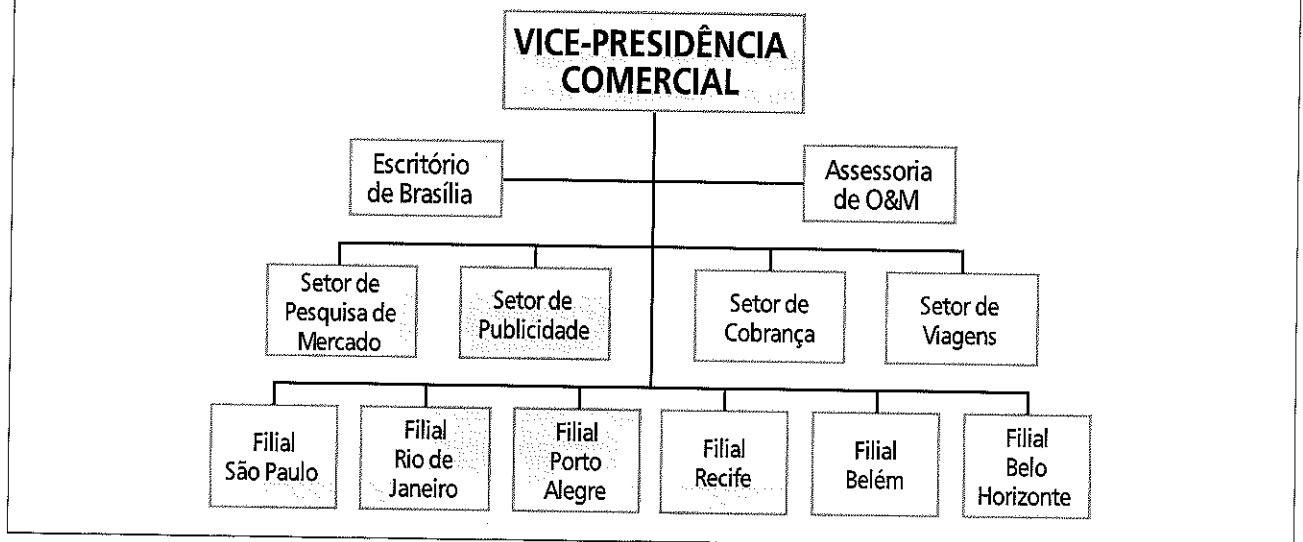


FIGURA 6.22

Carrocerias Geagá — organograma da vice-presidência financeira

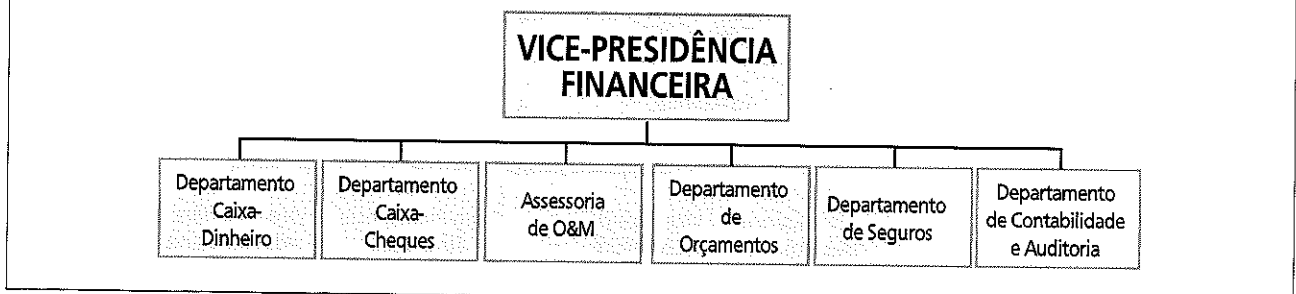
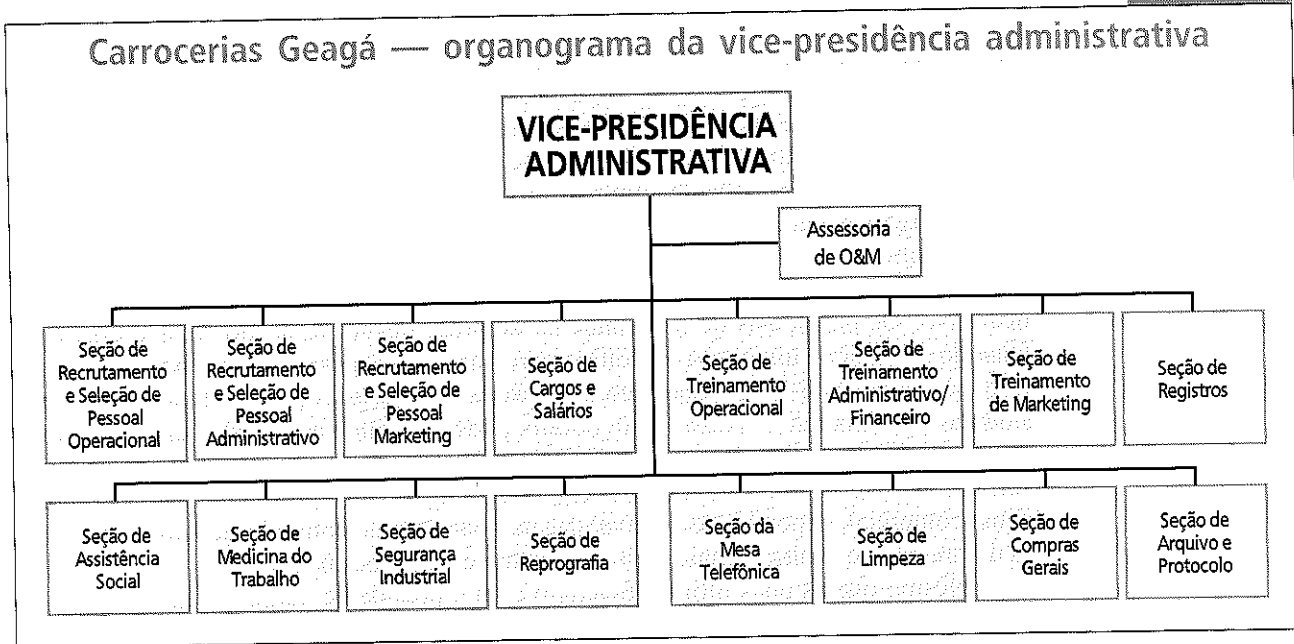


FIGURA 6.23

**Pede-se:**

1. Analise criticamente a estrutura organizacional da Geagá, apontando as principais disfunções; indique suas conseqüências para a vida da empresa e as recomendações técnicas para sua correção. Procure dividir seus comentários por área de trabalho, a saber: presidência e cada uma das áreas funcionais. Faça, a seguir, um comentário à estrutura organizacional como um todo, levando em conta a filosofia que norteou sua formulação.

2. Considerando os comentários do item 1, faça uma proposta alternativa e explique suas razões para esta proposta.

Análise da estrutura organizacional do topo

Considerações gerais. São tantas as disfunções, que não há condições para uma boa administração.

1. **Falta o conselho de administração.** Uma sociedade anônima de capital aberto é obrigada por lei a ter conselho de administração. O presidente deve reportar-se a esse conselho, eleito pela assembléia geral. É preciso acrescentá-lo à estrutura.

2. **O conselho fiscal.** O conselho fiscal não pode reportar-se ao presidente, uma vez que sua função é fiscalizar as contas da diretoria. É erro grave subordinar o órgão fiscalizador ao fiscalizado. Se não houvesse conselho de administração, o conselho fiscal seria subordinado à assembléia geral. Com a inclusão do conselho de administração, o conselho fiscal fica subordinado a esse conselho.

3. **Auditoria externa.** A empresa deverá ter uma auditoria externa, que não precisará estar representada no organograma, porque não se trata de um órgão da empresa.

4. **Trincheira de assessores.** Existe uma trincheira de assessores em torno do presidente, os quais não só dificultam o acesso ao presidente, como minam a autoridade dos vice-presidentes, pois existem assessorias de áreas funcionais das vice-presidências. Existindo uma assessoria financeira, ela deveria estar com o vice-presidente da área. Se o presidente precisa de assessoria de finanças que não possa ser proporcionada pelo próprio vice-presidente ocorre algo estranho, pois o vice-presidente de finanças deveria ser da confiança do presidente e dos acionistas.

A assessoria de marketing deveria estar subordinada ao vice-presidente comercial. A subordinação ao presidente só contribui para provocar “ruídos” nas comunicações, além de sobrecarregar o presidente e minar a autoridade do vice-presidente. Cabe aqui a mesma observação a respeito da confiança que deveria ser depositada no vice-presidente.

A assessoria de organização e a de informática deveriam estar subordinadas ao vice-presidente administrativo. Provavelmente, essas assessorias não deveriam existir, uma vez que o vice-presidente administrativo já tem outra assessoria de O&M. Havendo um órgão específico para a informática, deveria estar com o vice-presidente administrativo.

A assessoria de segurança deveria estar, em princípio, com o vice-presidente administrativo. Os problemas de segurança na empresa devem estar alocados a essa área. Quando se tratar de um grupo específico para a segurança pessoal do presidente, é preferível não representá-lo no organograma. A assessoria jurídica poderia ficar na vice-presidência administrativa. Nesse caso, porém, pode ser válida a subordinação à presidência, dependendo do tipo de assuntos jurídicos aí tratados e do nível do chefe dessa assessoria. A assessoria de comunicação social poderá ficar com o presidente ou o vice-presidente comercial, dependendo do nível das pessoas, tipo de comunicação efetuada e estilo do presidente (voltado mais para o ambiente externo ou interno).

Mesmo que as duas últimas ficassem com o presidente, teríamos apenas duas assessorias, representando grande diminuição em relação às originalmente existentes.

5. *Títulos dos diretores.* Embora a tradição norte-americana seja no sentido de chamar os principais responsáveis pelas áreas funcionais de vice-presidente, não é essa a tradição brasileira, bem restrita no uso desse título. Sendo a Geagá uma empresa brasileira, seria mais lógico chamar seus vice-presidentes de diretores.

6. *Multiplicação das assessorias de O&M.* A existência de assessorias de O&M em cada uma das vice-presidências leva à completa falta de coerência e uniformidade na organização. Os títulos dos órgãos subordinados aos vice-presidentes variam de uma vice-presidência para outra, embora sejam uniformes dentro da mesma vice-presidência. Isto causa indefinição de níveis hierárquicos.

7. *Conclusões a respeito do topo da organização.* Os problemas identificados podem ser conseqüência de dificuldades de comunicação e coordenação entre as vice-presidências, bem como entre estas e a presidência, mas a organização original só contribuirá para agravar a situação. As vice-presidências tenderão a operar de forma estanque, uma vez que as dificuldades de coordenação, dentro de cada área funcional, vão absorver todo o tempo dos vice-presidentes, por causa do número de seus subordinados. Não sobrarão muito para a coordenação entre as áreas funcionais. A coordenação *interáreas* será ainda dificultada pelas diferenças organizacionais existentes. A presidência, isolada pela trincheira de assessores, não poderá efetuar uma coordenação eficiente. As dificuldades para coordenar e operar uma empresa com essa estrutura organizacional são imensas e levam à necessidade de efetuar as mudanças aqui previstas. Cumpre salientar que a coordenação entre as funções nessa empresa, a ser exercida pelo presidente e vice-presidentes, será muito deficiente, por maiores que sejam os esforços. Um número pequeno de níveis hierárquicos, em princípio um propósito válido, foi levado, nesse caso, a um extremo absurdo, inviabilizando a organização.

Análise da organização da vice-presidência industrial

1. *Número de subordinados ao vice-presidente.* O número de subordinados ao vice-presidente é exagerado: 16 chefes de divisão, além da assessoria de O&M, que deverá ser transferida para a vice-presidência administrativa para se juntar à que lá existe. Esse número exagerado de subordinados é conseqüência da preocupação de não se ter muitos níveis hierárquicos, que foi levada a um extremo indesejável.

Como poderá um executivo supervisionar adequadamente 16 subordinados de linha, coordenar suas ações e coordenar sua área funcional com as demais, sem contar as necessidades de planejar e de participar das decisões estratégicas da empresa? Será necessário introduzir um nível intermediário entre o vice-presidente e os chefes de divisão. Sob outro enfoque: a área industrial tem 700 empregados. Como são 16 divisões, temos, em média, mais de 40 funcionários por divisão! Com a existência de um nível intermediário, poderíamos até aumentar o número de divisões e diminuir o número de pessoas por divisão. Temos de escolher um título para esse nível intermediário, que poderia ser departamento, visando à uniformização dos títulos dos níveis diretamente abaixo da vice-presidência (ou diretoria).

2. Nova organização da área industrial. De acordo com as funções usuais na produção, teríamos os seguintes departamentos: departamento de engenharia, englobando engenharia do produto (inclusive o controle de qualidade) e de processo; departamento de engenharia de fábrica, englobando as instalações e as redes de serviços fabris e a manutenção; departamento de engenharia da produção, englobando os materiais e o planejamento e controle da produção. Na subfunção fabricação, seria conveniente termos mais de um departamento, pois essa área costuma ser a que possui maior número de funcionários. Assim, teríamos departamento de chassis e departamento de carrocerias e acabamento. Como sempre ocorre, a engenharia do produto tem que atuar em íntima coordenação com a área de marketing. Dependendo de muitas informações, não disponíveis, poderá ser conveniente aumentar o número de departamentos, criando-se um departamento para a engenharia de produto e outro para a de processo; ou desmembrando-se a produção.

A divisão de assistência técnica ficaria mais bem posicionada na área de marketing, passando a ser subordinada à vice-presidência comercial. Assim terá mais sensibilidade para as necessidades dos clientes. O diálogo com a área industrial pode ser obtido nomeando-se um engenheiro com bons conhecimentos técnicos para chefiar essa assistência, proporcionando um bom *interface* entre as duas áreas.

A divisão de distribuição poderia ficar na área comercial. No entanto, nesse caso, não se trata de distribuição de pequenos produtos. Se assim fosse, teria que ficar nessa área. Os produtos são de grande porte. Podemos, por isso, manter a distribuição na área industrial, criando-se mais um departamento nessa vice-presidência.

Algumas divisões poderão ser desmembradas em seções, dependendo de informações não disponíveis.

Análise da organização da vice-presidência comercial

1. Funções na vice-presidência comercial. A principal atividade nessa área será vendas. Como vimos, devemos passar para essa vice-presidência a assistência técnica. Por outro lado, as atividades de viagem, que estão aqui em razão do critério de absorção pelo maior usuário, devem ser transferidas para a vice-presidência administrativa. A colocação na vice-presidência comercial se explica em função da provável estaqueidade entre as vice-presidências, mas não é a melhor alternativa.

As atividades de cobrança devem ficar na vice-presidência financeira. Algumas empresas de vendas a varejo subordinam a cobrança à área comercial, considerando que essa área tem as instalações nas praças onde a cobrança é efetuada, bem como os contatos com os clientes, que possibilitam agilizar o pagamento. No entanto, esta prática tem duas contra-indicações: (a) o tempo dos vendedores costuma ser mais caro do que o dos cobradores e (b) o contato necessário à cobrança pode prejudicar os futuros contatos necessários para novas vendas. Além disso, o produto não é de vendas a varejo. A cobrança deve ser centralizada e ficar na área financeira.

A assessoria de O&M deverá ser transferida para a vice-presidência administrativa para se juntar à que lá existe. As unidades de pesquisa de mercado e de publicidade continuam existindo com o nome de assessoria.

2. *A organização das vendas.* Existem duas maneiras de se organizar a área de vendas. Uma delas seria da forma como se encontra no enunciado: cada filial de vendas se reportando ao vice-presidente. A vantagem dessa alternativa seria o acesso direto dos chefes das filiais ao principal executivo da área. A subordinação desses chefes ao vice-presidente permite sua ação mais forte em relação a cada filial. Por outro lado, isso poderia levar o vice-presidente a ser absorvido por problemas menores de filiais pouco importantes. Vemos, pelo volume de vendas de cada uma, que a filial São Paulo é de longe a mais importante, correspondendo a quase metade do faturamento. Em consequência, é para esta filial que devem estar voltadas as maiores atenções do vice-presidente.

3. A segunda forma de se organizar essa área seria criar um departamento de vendas em São Paulo e outro para cuidar das demais filiais. A vantagem dessa organização seria termos um gerente de alto nível cuidando de todas as filiais, exceto São Paulo, e liberando o tempo do vice-presidente para as demais funções de marketing e da filial São Paulo. Em princípio, esta segunda organização parece mais indicada, em função da impossibilidade do vice-presidente cuidar, com a devida atenção, de cada uma das filiais e também de termos chefes de alto nível em cada uma delas. Assim, na organização proposta, optamos por esta alternativa.

Análise da organização da vice-presidência financeira

1. *Subfunções na vice-presidência financeira.* Como vimos, deverá ser transferido para esta vice-presidência o controle da cobrança, que é uma função de tesouraria. A assessoria de O&M deverá ser transferida para a vice-presidência administrativa para se juntar à que lá existe.

2. *Disfunções na atual organização.* Não faz o menor sentido termos um departamento caixa-dinheiro e outro caixa-cheques. Ambos são funções de tesouraria e pela sua identidade têm de ficar na mesma unidade organizacional.

Trata-se de erro grave colocar a contabilidade e a auditoria na mesma unidade, segundo o princípio de nunca subordinar nem colocar na mesma unidade o fiscalizador e o fiscalizado. Temos de ter um departamento de contabilidade e outro órgão para a auditoria.

3. *Nova organização da área financeira.* A nova organização da área financeira será totalmente tradicional para as empresas departamentalizadas pelo critério funcional: teremos quatro departamentos: contabilidade, tesouraria, orçamentos e auditoria, cada um com suas funções naturais e a tesouraria absorvendo a cobrança.

Análise da organização da vice-presidência administrativa

1. *Disfunções da atual organização.* Da mesma forma que na vice-presidência industrial, o excesso de preocupação com o menor número possível de níveis hierárquicos levou a um número exagerado de subordinados do vice-presidente administrativo. Temos 16 seções, fora a assessoria de O&M, que deve continuar nessa vice-presidência. É o que alguns chamam organização “centopéia”. Aqui, porém, o número médio de pessoas em cada seção é apenas cinco, em vez de mais de 40.

2. *Nova organização da área administrativa.* Da mesma forma que nos casos anteriores, teremos de introduzir níveis intermediários. Além da assessoria de O&M, que deverá ser subordinada ao seu vice-presidente, devemos criar alguns departamentos.

Devemos ter um departamento de recrutamento e seleção englobando o recrutamento e a seleção de todo o pessoal da empresa. As seções subordinadas a esse departamento não devem ser departamentalizadas por clientela, mas por funções. Assim, esse departamento deve ter duas seções de recrutamento e de seleção.

As três seções de treinamento devem ser englobadas num único departamento, cujas seções devem ser departamentalizadas pelo critério funcional.

A seção de registros e controles deveria ser um departamento de cadastros e salários, responsável pela administração salarial, pelos cadastros e registros dos empregados, pela folha de pagamento e pelo controle dos pagamentos a prestadores de serviços.

As seções de assistência social, medicina do trabalho e segurança industrial deveriam ser englobadas num departamento, que chamaríamos de medicina e segurança do trabalho. Justificam-se estas atividades em nível de departamento em virtude do grande número de pessoas na área de produção.

As demais seções (reprografia, mesa telefônica, limpeza e conservação, protocolo e arquivo e compras gerais) deveriam estar englobadas num departamento de serviços gerais.

Finalmente, numa empresa com esse porte, não se pode deixar de ter um departamento de sistemas, responsável por todas as atividades da área de informática, que preferimos manter separadas das de O&M em virtude do intenso trabalho dessa assessoria no período de implantação das alterações organizacionais e da importância que terá a área de informática.

Organogramas recomendados

Considerações gerais. Os organogramas abaixo refletem as recomendações anteriores. Existem sempre outras alternativas e, conforme mencionado, na área industrial será necessário criar algumas seções subordinadas às divisões indicadas a seguir.

Organogramas

FIGURA 6.24

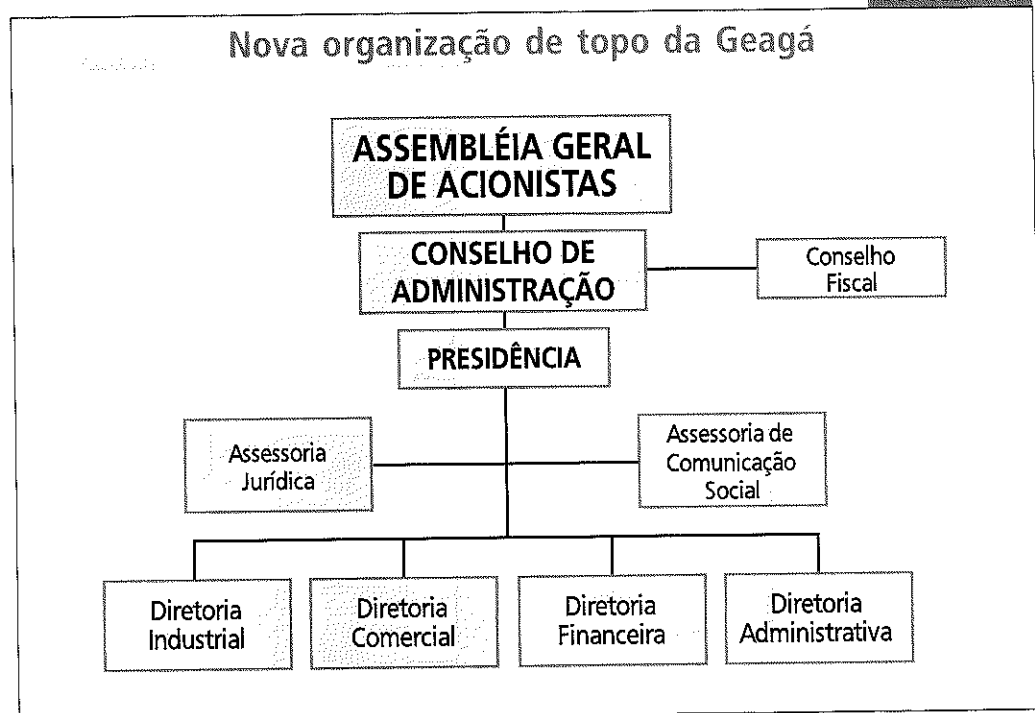


FIGURA 6.25

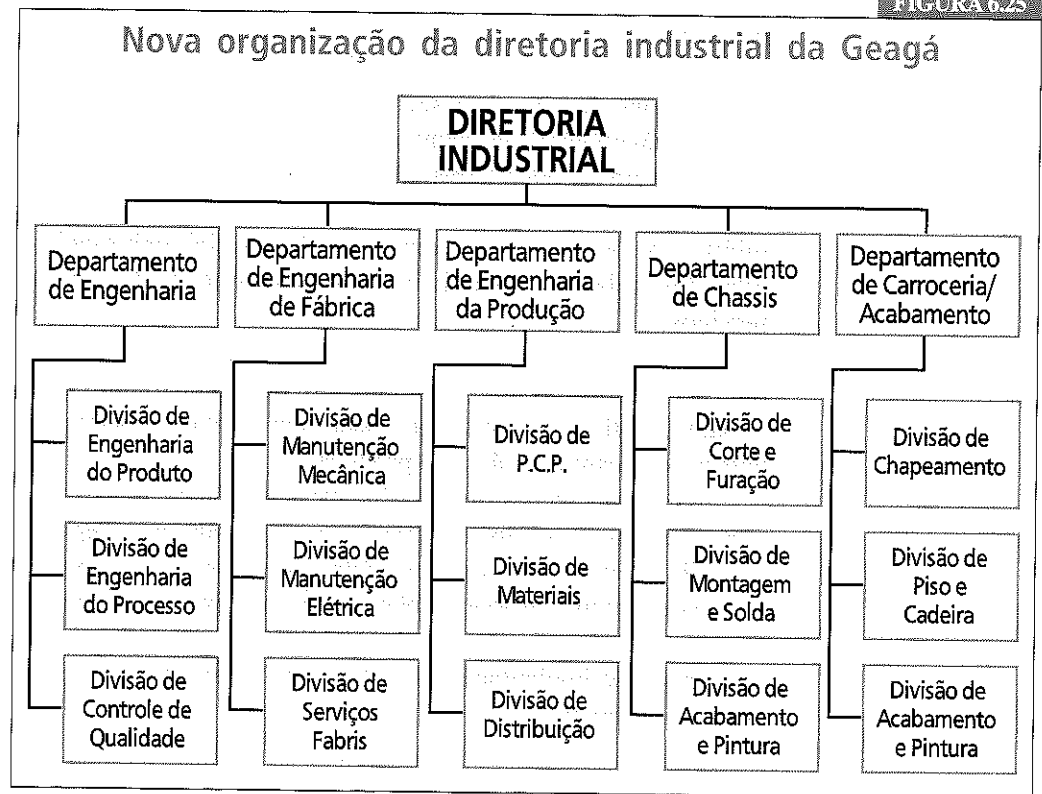


FIGURA 6.26



FIGURA 6.27

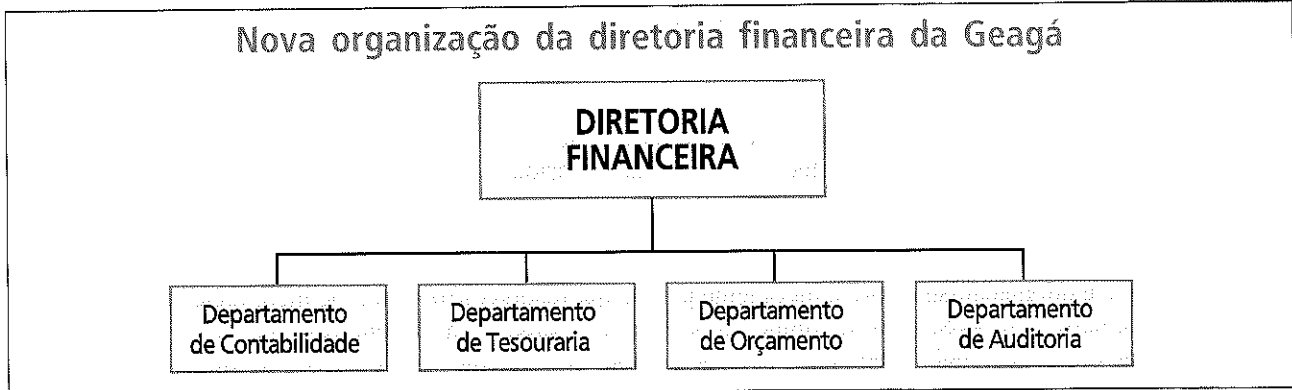
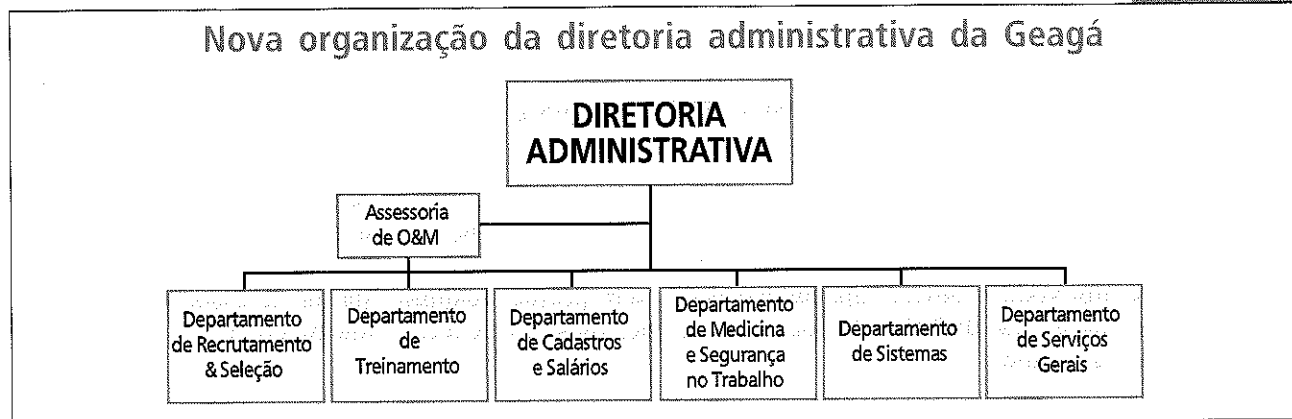


FIGURA 6.28



Termos-Chave

assessor
 assessorar
 assistir
 auditar
 auditor
 auditoria externa
 auditoria independente
 auditoria interna
 autoridade
 autoridade administrativa
 autoridade de fiscalização
 autoridade de linha
 autoridade funcional
 autoridade hierárquica
 autoridade normativa
 autoridade técnica
 cadeia escalar
 comercialização
 critérios de departamentalização
 cronogramas
 definição funcional

departamento
 departamentalização
 departamentalização funcional
 departamentalização por área geográfica
 departamentalização por clientela
 departamentalização por produto ou serviço
 descrição de função
 divisão
 estrutura em linha
 estrutura funcional
 exclusividade da responsabilidade
 fiscalizar
 função
 funcionograma
 marketing
 O&M
 ordenar
 organizar
 organograma
 organograma linear de responsabilidade
 órgão

prestar contas
 produção
 produto
 qualidade
 ratificar
 relação de assessoria
 relação de linha
 relação de prestação de serviços
 responsabilidade
 seção
 serviço
 subordinação direta
 subordinação indireta
 subordinar-se
 subproduto
 superintender
 supervisionar
 supervisor de primeira linha
 terceirizar
 unidade de comando
 usuário



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

1. Comente a seguinte afirmação:

Não se devem usar critérios de departamentalização diferentes na mesma estrutura organizacional. Uma vez feita a opção por um critério, deve-se dar prioridade ao seu uso em toda a estrutura, só se usando outros critérios quando indispensável.

2. Comente a seguinte afirmação:

Assessoria é um mecanismo caro e ineficiente para tentar resolver problemas de incompetência e incapacidade de delegar de executivos de linha. Em vez de criar assessorias, as empresas deveriam estabelecer estruturas organizacionais adequadas, colocar pessoas competentes nas posições de linha, treiná-las e prover delegações apropriadas. O aconselhamento seria feito pelos próprios chefes de linha.

3. Comente a seguinte afirmação:

Sou contra a existência de autoridade funcional. Se o executivo investido dessa autoridade terá que contatar as áreas afetadas pelas normas antes de oficializá-las, por que não manter toda a autoridade para emitir normas exclusivamente com o principal diretor-geral da empresa?

4. Comente a seguinte afirmação:

Na minha opinião, uma pessoa que tem um tipo de relação formal na organização não deveria ter outro tipo de relação formal na mesma empresa com quem quer que seja: um chefe de linha não deveria nunca prestar qualquer tipo de assessoria, um assessor não deveria ter nenhuma autoridade de linha, um auditor deveria apenas fiscalizar, sem prestar qualquer tipo de assessoria e sem ter qualquer autoridade de linha; do contrário, a organização fica excessivamente complexa e impossível de ser entendida.

5. Uma razão para alocar determinado grupo de atividades de apoio numa unidade de prestação de serviços é garantir que essas atividades sejam executadas por especialistas. Não seria melhor incentivar as unidades operacionais de vendas e produção a executarem bem essas atividades, estimulando-as a dar importância a elas e sujeitando-as a uma avaliação de resultados?

6. Como poderia ser avaliado o orçamento de uma unidade prestadora de serviços? Trata-se de um órgão interno da empresa, que presta serviços a várias unidades, como, por exemplo, compras, telefonistas, recrutamento e seleção. O que se deseja saber é se os custos deste órgão prestador de serviços são razoáveis.

7. Comente o seguinte diálogo:

Fernando (diretor de pessoal): Fui informado de que você autorizou quatro horas extras diárias para a seção de tratamento térmico, quando a norma interna, com a qual você concordou, prevê um máximo de duas horas diárias.

Antônio (diretor de produção): A minha concordância, na ocasião da emissão, foi com o caso geral, mas esta semana foi excepcional, tínhamos que entregar no prazo o pedido da PS-Equipamentos, que é um ótimo cliente.

Fernando: Você estudou alternativas? Pediu à área comercial que negociasse o prazo com o cliente? Você sabe que horas extras em excesso fatigam a pessoa e diminuem a produtividade durante longo período. Você tentou deslocar pessoal de outras áreas?

Antônio: Não convinha incomodar a PS, que é um dos nossos melhores clientes. O penúltimo pedido foi entregue com dois dias de atraso e não impressionou bem. Não poderíamos repetir o erro. O trabalho a ser feito era muito técnico, não poderia aproveitar pessoal de outras unidades.

Fernando: Por que você não me informou a respeito do problema? Poderíamos estudar, com antecedência, alguma outra solução.

Antônio: A culpa é dessas normas rígidas que nos impõem e nos impossibilitam de cumprir os prazos e executar bons serviços. Deixe tudo por minha conta que cumprirei minhas metas sem prejudicar a empresa.

Diga que tipo de autoridade tem cada um deles, qual a origem desse conflito, onde houve falhas e como se deveria prosseguir de agora em diante.

8. Comente a seguinte afirmação:

Na minha opinião, tanto as relações de prestação de serviços como as comunicações entre os órgãos deveriam estar representadas no organograma, pois, da maneira como os organogramas são feitos, acabam não representando, de forma completa, a estrutura organizacional.

9. Comente a seguinte afirmação:

Nossa empresa não pode ter uma estrutura formal de organização, porque as mudanças no ambiente e na empresa são tão rápidas que inviabilizam qualquer tipo de estruturação, pois não convém formalizar uma situação que não vai durar muito tempo, pela inflexibilidade que isso acarretaria.

10. Comente a seguinte afirmação:

Sou contra qualquer tipo de formalização da estrutura organizacional, porque isso me obrigaria a seguir os canais hierárquicos da organização para me comunicar com as pessoas da empresa, tirando a agilidade e a flexibilidade necessárias nas comunicações entre as pessoas.

11. Comente a seguinte afirmação:

Descrevo as funções na minha empresa nos mínimos detalhes, para não correr o risco de deixar de fora alguma atribuição. Dessa forma, fico seguro de que ninguém pode se eximir de fazer aquilo que lhe cabe.

12. Comente a seguinte afirmação:

Não creio em descrições de funções, por ser uma tentativa de substituir iniciativa e talento executivo por um sistema organizacional totalmente definido, o que é inviável.

13. Para que servem as descrições de funções? Quais são suas vantagens e desvantagens? Como devem ser elaboradas? Por que a forma como elas são elaboradas atualmente tendem a atenuar suas desvantagens?

14. Comente a seguinte afirmação:

Definir a estrutura organizacional é só o ponto de partida. Depois que os organogramas são feitos e as funções descritas, *as pessoas* mudam suas atribuições. Quem quiser estudar a organização de uma empresa não deve perder tempo com descrições, mas compreender a organização informal existente.

15. Comente a seguinte afirmação:

Descrever funções é uma atividade inútil e dispendiosa. Uma vez estabelecida a estrutura básica e desenhados os organogramas, a organização está definida e não há razão para que se prossiga o detalhamento além desse ponto. A descrição de funções inibe a iniciativa dos executivos e formaliza situações, dificultando modificações futuras. Além disso, o tempo que se leva na sua elaboração impede um trabalho de atualização adequado.

16. Comente a seguinte afirmação:

Sou pessoalmente contra a existência de organogramas. Na minha empresa eles são proibidos, pois formalizam situações e tiram a flexibilidade da estrutura, dificultando sua modificação quando se torna necessária.

17. Quais as vantagens e desvantagens do *confronto paralelo*? Existem limitações a esse conceito? Que efeitos pode ter esse mecanismo em possíveis fontes de atrito na empresa? Quando podemos usá-lo? Que precauções devemos tomar?

18. Diga em que consiste, na sua opinião, uma boa estrutura organizacional. Mencione alguns dos benefícios advindos da sua existência.

19. Qual a diferença que existe entre grupos de serviços e grupos de assessoria? Como atua cada um? Pode haver casos em que uma assessoria funcione também como prestadora de serviços? Pode haver casos em que um grupo de serviços preste assessoria? Explique em que consiste cada um e como devem atuar.

20. Em que consiste a autoridade funcional? Que outros nomes ela tem? Sua existência acarreta o duplo comando? Por quê?
21. Comente a seguinte afirmação:
Sou contra a existência de órgãos de assessoria. As atividades de assessoria deveriam ser prestadas pelos próprios chefes dos órgãos de linha subordinados ao executivo que precisa da assessoria. Contratar um assessor é uma forma garantida de aumentar custos e criar confusão na organização.
22. Relacione as situações em que você consideraria a possibilidade de criar uma posição de assessoria. Exemplifique com casos práticos como se poderia ter chegado a essas situações e que outras alternativas deveriam ser estudadas se não se desejasse criar esta posição de assessoria. Indique também que tipos de serviços são comumente prestados por uma assessoria e qual a forma adequada de prestá-los.
23. O encarregado da fabricação procura o diretor industrial dizendo ter uma idéia que poderia economizar dezenas de milhares de reais por ano para a empresa. Diz que tentou falar com seu chefe, o gerente de produção, mas ele não quis ouvi-lo. Embora tenha vindo ao diretor industrial sem avisar ao gerente de produção, explica que a importância da idéia torna sua atitude necessária.
Como você lidaria com essa situação se você fosse o diretor industrial?
24. Comente a seguinte afirmação:
Sou contra a existência de autoridade funcional. Na prática, ela só serve para criar conflitos entre os que possuem autoridade de linha e os que estão investidos de autoridade funcional. Como seria possível evitar conflitos se aquele que diz o que deve ser feito não está investido da autoridade para estabelecer as regras que devem ser seguidas?
25. Você é o gerente de fabricação de uma empresa industrial e se reporta ao diretor industrial. Ao programar os serviços a serem executados junto com o gerente da engenharia de produção, você verifica que dentro de 48 horas não terá mais condições de trabalhar, porque alguns materiais fornecidos por terceiros, que podem ser obtidos mediante pronta entrega, não foram encomendados pela gerência de compras, a qual se reporta ao diretor administrativo.
Que providências você tomaria para impedir a parada da fábrica?
26. Um profissional que presta serviços a vários gerentes tem muitos chefes de linha? Por quê? É possível caracterizar um dos gerentes como chefe? Como fazê-lo?
27. Uma empresa comercial e industrial de grande porte, com sede em São Paulo, tem uma grande filial de vendas no Rio de Janeiro, chefiada por um gerente de vendas regional. A filial tem um chefe de seção de pessoal. O gerente regional determina quem deve ser admitido e demitido e esse chefe de pessoal segue suas determinações, mas ele precisa seguir a orientação e as normas emitidas pelo gerente de recursos humanos sediado em São Paulo. Quem é o chefe do chefe dessa seção de pessoal da filial do Rio? Por quê? Esse fato caracteriza o duplo comando? Por quê? Que tipo de autoridade tem cada gerente em relação ao chefe da seção de pessoal?
28. Comente a seguinte afirmação:
Já que as pessoas têm de ocupar posições na organização e já que uma organização eficaz depende grandemente das pessoas, o bom administrador é aquele que contrata pessoas competentes e deixa que elas façam o trabalho à sua maneira.
29. Por que há, em muitas empresas, um conflito entre as autoridades de linha e funcional? Pode esse conflito ser resolvido? Como? Exemplifique.
30. Por que existem conflitos entre as autoridades de linha e as assessorias? Podem esses conflitos ser eliminados ou atenuados? Como?
31. Se um assessor técnico deve ser uma pessoa altamente especializada para produzir estudos e projetos para os quais não existem pessoas na empresa capazes de formulá-los, como poderemos avaliar a qualidade dos seus trabalhos e a sua competência técnica?

32. Defina o perfil ideal de um administrador com autoridade de linha, isto é, quais as características de personalidade que deve ter uma pessoa para ser um bom chefe com autoridade de linha.
33. Defina o perfil de um bom assessor, isto é, quais as características de personalidade que deve ter uma pessoa para ser um bom assessor.
34. Carlos, supervisor de vendas, recebeu uma ordem de Elias, gerente de vendas, para demitir Mônica. Ficou muito surpreso, pois ela é a melhor vendedora da equipe e uma das melhores da empresa. Perguntou a Elias a razão e ouviu apenas a resposta: cumpra a ordem. Carlos deixou passar dois dias e voltou ao assunto, indagando as razões de uma ordem tão estranha para ele. O gerente, porém, não quis falar no assunto, disse irritado que a decisão era dele e só cabia a Carlos cumpri-la. Carlos ficou pensando o que deveria fazer. Falar com Benedito, o diretor de vendas? Cumprir a ordem? Não cumpri-la e deixar que fosse criado um caso, arriscando seu emprego? O que pensariam os demais vendedores da equipe? Que explicações ele daria a eles?
- Supondo que você estivesse no lugar de Carlos, o que faria? Comente o assunto, examinando cada possibilidade, as possíveis conseqüências de cada uma e justificando a alternativa escolhida.

Bibliografia

Bibliografia básica

- ALLEN, Louis A. *Management & organization*. New York: McGraw-Hill, 1958.
- BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1972.
- BITTENCOURT, Agnello U. *Organização*. Rio de Janeiro: EBAP, FGV, 1977. (mimeog.)
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração — teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1986.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Coletânea de trabalhos compilados para a Harvard Business School Press. Tradução brasileira: Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GULICK, L. The theory of organization. In: L. Gulick, I. Urwick. *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEIHRICH, Heinz. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1969.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração — mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- SIMERAY, J. P. *La structure de l'entreprise*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition, 1964.
- URWICK, Lyndall F. *The elements of administration*. New York: Harper & Brothers, 1943.

Bibliografia complementar

- BENNET, C. L. *Manual de descrições de puestos ejecutivos*. México: Companhia Editorial Continental, 1971.
- CROSS, Rob e Prusak, Laurence. The People who make Organizations Go - or Stop. *Harvard Business Review*, jun., 2002.
- DALE, E., URWICK, Lyndall F. *Organização e assessoria*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. rev. São Paulo: Makron Books, 1992.
- JAY, Antony. *Maquiavel & gerência de empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- KLEINER, Art. Are you in the Crowd? *Harvard Business Review*, jul., 2003.
- LEAVITT, Harold J. Why Hierarchies Thrive. *Harvard Business Review*, mar., 2003.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MOONEY, James D. *The principles of organization*. New York: Harper & Brothers, 1947.
- PIFFNER, John M., SHERWOOD, Frank P. *Administrative organization*. Nova Delhi: Prentice-Hall da Índia, 1968.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- WORTMAN, Max S., SPERLING, Jo Ann. *Defining the manager's job*. New York: American Management Association, 1975.





parte

Planejamento e Controle

PLANEJAMENTO E CONTROLE

Nesta parte, estudaremos planejamento e controle como funções inerentes ao administrador. As duas foram colocadas juntas porque são conhecidas como as funções gêmeas da administração: não adianta planejar se não houver controle e não se pode controlar se não tiver havido planejamento.

Vamos definir os conceitos básicos e os componentes do planejamento: objetivos, diagnósticos, estimativas, metas, políticas, procedimentos, normas, planos, programas, projetos, cronogramas e orçamentos; estudar o que significa cada um deles e como devem interagir num todo coerente.

Faremos uma breve introdução sobre estratégia — o anexo a esta parte, no *site* do livro, traz um pequeno resumo sobre modelos de planejamento estratégico.

Vamos também estudar os conceitos básicos de controle e suas etapas: a definição e os tipos de padrões, as medidas dos resultados, sua interpretação e a ação corretiva, além de uma introdução sobre administração por objetivos.

Incluimos também um texto sobre normas, como instrumento componente do processo de planejamento e de detalhamento das políticas, mas não entraremos em assuntos como métodos e simplificação de rotinas, daremos apenas uma introdução sobre fluxogramas.

PLANEJAMENTO

7



7.1 Conceitos de planejamento

7.1.1 A importância do longo prazo

Planejamento não se refere a decisões futuras, pois isto não existe; decisões são sempre tomadas no presente. Ele é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro. Todo plano requer um *prazo* para sua implantação. Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro.

Segundo Peter Drucker, como qualquer decisão gerencial importante leva anos para se tornar realidade — pesquisas, construção de novas instalações, ou projeto de um novo produto —, ela deve também ser produtiva durante anos para obter o retorno sobre o investimento¹.

Sabedoria é a qualidade de ver as conseqüências de longo prazo das ações presentes, a disposição para sacrificar ganhos de curto prazo a fim de obter vantagens maiores a longo prazo, a capacidade de controlar o que é controlável e de não se preocupar com aquilo que não o é. Portanto, a essência da sabedoria é a preocupação com o futuro.

Russel L. Ackoff²

Aquele que não prevê os acontecimentos a longo prazo se expõe a infelicidades próximas.

Confúcio³

Não adianta se preocupar com as coisas sobre as quais você não tem controle. Quanto às coisas sobre as quais você tem controle, faça algo para resolvê-las em vez de ficar se preocupando.

Stanley C. Allyn

Se quisermos ter perspectivas a longo prazo, devemos começar a planejar no presente o que desejamos para o futuro.

Poderíamos acrescentar que faz parte da sabedoria ser capaz de compreender as relações de causa e efeito entre as decisões tomadas e suas conseqüências. Uma das responsabilidades do administrador é obter equilíbrio entre as vantagens e desvantagens do curto e do longo prazo. Quando o curto prazo está tranqüilo, deve-se priorizar o longo, mas nem sempre é possível agir assim, pois se não superarmos as dificuldades de curto prazo, não existirá o longo prazo.

7.1.2 O administrador deve agir

De um administrador, espera-se ação. O administrador deve agir e nunca entrar em pânico. Deve ser capaz de transmitir segurança e serenidade a seus subordinados.

1. DRUCKER, Peter F. *Management — tasks, responsibilities, practices*. p. 121.

2. ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. p. 1.

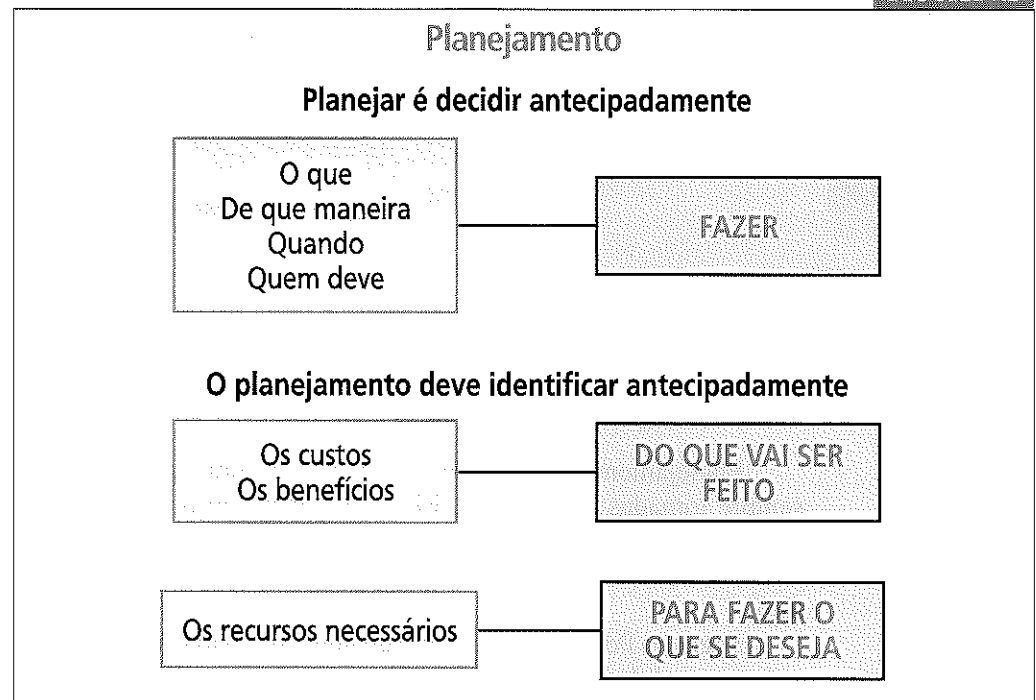
3. Apud BOYER, Luc, BUREAU, Romain. *400 citations pour le manager*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997.

7.1.3 Conceito de planejamento

Planejamento:
determinação da *direção*
a ser seguida para
alcançar um *resultado*
desejado.

Planejamento pode ser visto como (a) a determinação da *direção* a ser seguida para se alcançar um *resultado* desejado ou como (b) a determinação consciente de *cur-sos de ação*, isto é, dos rumos. Ele engloba *decisões*, com base em *objetivos*, em *fatos* e na *estimativa* do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

FIGURA 7.1



Os recursos necessários são de todas as naturezas: financeiros, humanos, tecnológicos, insumos e informações. Podemos imaginar o planejamento como uma *ponte* que vai do ponto em que estamos aonde queremos chegar.

7.1.4 Previsibilidade do futuro

A mente humana tem uma capacidade muito limitada para prever o futuro, o qual é influenciado por grande quantidade de fatores. A *precisão dos planos varia na proporção inversa do tempo* de projeção: quanto maior o prazo, menor a precisão. Varia também na proporção inversa do número de fatores considerados. Quanto mais específico é o estudo maior a probabilidade de chegarmos a uma precisão razoável. Portanto, os planos de prazo mais longo devem ser indicativos e conter poucos detalhes. Só devem ser detalhados os planos de curto prazo.

É fácil compreendermos isso: se perguntarmos a alguém se seria capaz de prever as condições do tempo para um prazo de uma hora, a resposta seria positiva, mas a mesma pergunta para um prazo de dois meses receberia resposta negativa.

Essa incerteza leva à necessidade de embutir flexibilidade nos planos. A flexibilidade pode ter um custo, mas pode ser indispensável como um seguro contra incertezas. É importante termos consciência do momento em que se devem fazer as mudanças, bem como da melhor forma de fazê-las. Citando Napoleão: *a grande arte da guerra consiste em saber mudar durante a batalha. Será derrotado o general que montar um sistema que ele não possa mudar.*

Um plano que não admite modificação é um mau plano.

Publius Syrus
+/- 100 a.C.

Em muitos casos, é necessário um plano contingente, ou plano B, isto é, um segundo plano para ser usado no caso do plano principal ter que ser trocado em função de mudanças nos ambientes externo ou interno. É fácil também compreender que as incertezas aumentam com as instabilidades dos

ambientes. Quanto mais instáveis os ambientes, menos precisos devem ser os planos. A estabilidade permite planos de longo prazo, globais e detalhados. A instabilidade exige planos de médio prazo genéricos e planos de curto prazo para obter resultados específicos.

No estabelecimento dos prazos dos planos, temos de considerar o porte da empresa e o prazo de maturação dos investimentos. Uma empresa geradora de energia elétrica poderá elaborar planos com horizontes de dez ou mais anos, em virtude do tempo necessário para concretizar a realização de uma usina geradora ou de uma estação de transformação de grande porte. Para essa empresa, um ou dois anos será curto prazo. Uma pequena loja de doces pode considerar um plano de um ano como de longo prazo.

7.2

Tipos de planejamento

ESTRATÉGICO => COLUCA TUDO NO PAPEL
OPERACIONAL => EXECUTA AS AÇÕES

7.2.1 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico: planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.

Ele é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, isto é, diretores e seus assessores, pois, quase sempre, são os que possuem a visão sistêmica ou global da empresa e têm melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo. Os gerentes de nível intermediário, na maioria dos casos, têm uma visão especializada da sua área de atuação e menos tempo para acompanhar e interpretar as mudanças no ambiente externo. O planejamento estratégico inicia-se no topo da hierarquia. Alguns planos de longo prazo são projeções das operações presentes, embora considerando modificações nos ambientes externo e interno. Estes não são estratégicos. *Nem todo planejamento de longo prazo é estratégico.* Para que o seja, é necessário que não se limite a uma extrapolação do que está sendo feito. É necessário que, após um bom diagnóstico, seja definido o cenário que se deseja alcançar em determinado prazo, bem como a estratégia para viabilizá-lo. O cenário é a previsão da situação geral do ambiente externo e interno de uma empresa para determinada época futura, feita, em geral, com a finalidade de formular um planejamento estratégico. A estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. *A essência da estratégia está nas atividades: escolher atividades diferentes ou executar as atividades de forma diferente da que é usada pelos competidores⁴.*

Um bom diagnóstico responde às perguntas: *qual é o nosso negócio? Como está nosso negócio? Quais seus pontos fortes e fracos? Como deveria ser nosso negócio?* O cenário deve responder às perguntas: *Como deverá ser nosso negócio daqui a X anos?* O cenário poderá alterar até mesmo os objetivos gerais.

ESTRATÉGIA
↳ MELHOR CAMINHO A SEGUIR PARA O CUMPRIMENTO DE UM OBJT.

Cenário: previsão da situação geral do ambiente externo e interno de uma empresa para determinada época futura, feita, em geral, com a finalidade de formular um planejamento estratégico.

4. PORTER, Michael. *What is strategy?* p. 61 e ss.

O cenário traçado deve ser abrangente, incluindo todos os produtos, áreas geográficas e funções da empresa, bem como a forma desejada de relacionamento com os clientes, os fornecedores, os funcionários e os acionistas. O cenário inclui também uma descrição do ambiente externo. Uma das formas utilizadas para elaborar o cenário é pedir a cada executivo de alto nível que faça sua versão do que consideraria o cenário ideal. Essas versões são progressivamente consolidadas para formarem o cenário desejado pela equipe. A decisão sobre a forma final do documento cabe ao principal executivo da empresa ou ao conselho de administração.

Aprovado o cenário, monta-se o planejamento estratégico, que deve visar, acima de tudo, ao que deve ser feito para se atingir o cenário desejado. Deve-se definir as ações certas para se chegar aonde se deseja, inclusive, se necessário, as ações sobre o ambiente externo com a finalidade de modificá-lo. A ênfase é fazer a coisa certa. O planejamento estratégico deve ser de natureza indicativa, sem entrar nos detalhes que caracterizam os planejamentos operacionais. O cenário precisa ser periodicamente revisto para adaptar a empresa às novas condições do ambiente. Nenhum planejamento é estático.

O planejamento estratégico deve ser colocado em prática por meio do seu desdobramento em planejamentos operacionais, de responsabilidade dos dirigentes de cada área e cada órgão da empresa.

O planejamento estratégico deve evitar a miopia da empresa, ou seja, que os administradores suponham que os produtos, clientes, mercados ou tecnologias de hoje continuam sendo os de amanhã e que dediquem esforços e recursos para a defesa de ontem⁵.

Eficácia

Eficácia: fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, isto é, fazer a coisa certa.

O conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculado ao de eficácia, isto é, fazer a coisa certa ou correta, ou seja, aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização. (A eficácia não está diretamente ligada aos meios nem à forma, mas sim à capacidade de se atingir resultados válidos, isto é: que precisam ser atingidos.)

Podemos dizer que a eficácia é a relação entre os objetivos e os resultados. Diz respeito ao desempenho do sistema quanto à realização de seus fins. A medida da eficácia procura responder às perguntas: *O que aconteceu? O que deveria ter acontecido? O que é feito? O que deveria ser feito?* Podemos estar fazendo algo muito bem, mas talvez devêssemos estar fazendo outra coisa. Será que o que estamos fazendo é o que deveria estar sendo feito? Essas são as preocupações do planejamento estratégico e as respostas são medidas pela eficácia.

7.2.2 Planejamento operacional

Planejamento operacional: especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas.

O planejamento operacional é uma função gerencial, de acordo com a concepção de Fayol, que especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas, e as principais decisões a seu respeito são inerentes à atividade de administrar de cada um dos chefes de unidades organizacionais. O termo original empregado por Fayol foi *prévoyance*, que significa literalmente a capacidade de prever o que deve ocorrer. Fayol incluía nessa função gerencial não só a capacidade de prever, como a de agir no sentido de influenciar estas previsões⁶.

Ele pode ser um planejamento anual, bienal, ou com horizonte de doze meses, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral. É ele quem especifica, com a precisão prática, que recursos devem estar disponíveis para cada produto e serviço e fornece cronogramas mais ou menos precisos. Os diversos planejamentos operacionais devem

5. DRUCKER, Peter F. *Management — tasks, responsibilities, practices*. p. 122.

6. Não havia na ocasião na língua francesa a palavra ideal para designar planejamento. O anglicismo *planning* acabou sendo incorporado ao francês estando em todos os dicionários desta língua.

estar coerentes entre si e com o planejamento estratégico da empresa. Nos planejamentos operacionais, dá-se muita ênfase à eficiência, à qual esse planejamento está intimamente vinculado. Assim, precisamos introduzir esse conceito com mais detalhes.

Eficiência

Eficiência: fazer bem-feito aquilo que está sendo feito.

A eficiência é a relação entre os insumos aplicados no processo e os resultados, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa, ou fazer corretamente as coisas, considerando todos os aspectos e sua tendência, mas sem considerar se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito. (A eficiência está relacionada aos meios e à forma utilizados para atingir os resultados, sem considerar se estes resultados são válidos.) Diz respeito ao desempenho do sistema quanto ao uso dos meios. A medida da eficiência procura responder às perguntas: *Como aconteceu? Podemos fazer melhor?*

A eficiência visa, portanto, ao melhor uso dos recursos disponíveis pela organização para a obtenção dos seus produtos ou serviços. A eficiência busca a melhor relação custos/resultados, avaliando o processamento dos insumos e procurando atingir alto nível de qualidade naquilo que está sendo feito.

Produtividade

Produtividade: relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

A produtividade é o quociente que resulta da divisão entre a produção obtida e um dos fatores empregados na produção ou entre a produção obtida e um conjunto ponderado dos fatores de produção.

A produtividade nada mais é do que *uma relação entre o que foi obtido e um dos recursos usados para obtê-lo*. Por exemplo: a produtividade de um hectare de terra; dizemos que a produtividade é tantas toneladas por hectare. Se utilizarmos outros insumos, como adubos ou irrigação, a produtividade do mesmo hectare aumenta. Se usarmos sementes selecionadas obteremos uma produtividade mais alta por hectare.

É comum dizer produtividade de uma máquina, de um operário, de uma linha de produção e de uma fábrica, por exemplo. Em qualquer caso, temos:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

→ O QUE FOI FEITO

← O QUE EMPREGAMOS PARA FAZER

7.2.3 Produtividade, eficiência, eficácia e efetividade

A eficiência engloba o conceito de produtividade, uma vez que abarca todos os fatores, mas perde em precisão, uma vez que algumas medidas podem conter aspectos subjetivos.

Eficácia e eficiência são dois conceitos distintos. É possível ser muito eficiente sem ser eficaz e existem casos de razoável eficácia com ineficiência. Imaginemos que um professor consiga convencer a administração superior da universidade que, para se tornar um bom administrador, é preciso conhecer música medieval. Adiciona-se ao currículo uma disciplina de música medieval, que o próprio professor, entusiasta e profundo conhecedor do assunto, leciona com grande motivação. O professor, empolgado com o curso, motiva a turma mais do que seria desejável e, sendo bom didata, consegue que a turma termine o curso com grandes conhecimentos do assunto. Terá sido eficiente esse professor? Terá sido eficaz? Foi muito eficiente, pois fez muito bem-feito o que estava sendo feito, mas não foi eficaz, pois não foi feito o que deveria ter sido feito, pois a disciplina não é necessária num curso de administração e o resultado não é válido para um curso que pretenda formar administradores. O exemplo clássico e mais dramático de muita eficiência sem nenhuma eficácia é o holocausto. Não se pode negar que os nazistas foram eficientes ao matarem vários milhões de inocentes, mas a eficácia foi péssima, pois fizeram algo que jamais deveria ter sido feito.

Por outro lado, podemos diagnosticar bem um problema e chegarmos à conclusão correta do que precisa ser feito para atingir resultados válidos. Começamos a implantar

a solução, mas fomos ineficientes, porque não treinamos bem as pessoas, ou porque não as selecionamos da melhor forma, ou porque o equipamento utilizado não era bom, ou porque as pessoas não foram motivadas. De qualquer forma, se formos muito eficazes em cada microetapa do processo, teremos sido eficientes. O importante é que devemos procurar sempre: eficiência e eficácia, pois ambas são fundamentais. A medida numérica, porém, é a produtividade, que, no curto prazo, dá uma indicação do desempenho.

Alguns autores europeus denominam a eficiência de produtividade interna e a eficácia de produtividade externa, sendo que a produtividade total só é alcançada quando se faz a coisa certa da maneira certa⁷.

Outro termo importante é efetividade. Inicialmente, a palavra efetividade começou a ser usada como sinônimo de eficácia, a partir da tradução inglesa *effectiveness*. Nesse sentido, efetividade seria um anglicismo, sinônimo de eficácia. Poucos seguem essa definição. Outros autores passaram a usar efetividade para significar a satisfação das necessidades dos clientes pelos produtos ou serviços da organização, ou melhor, *o valor social que deve ser atribuído ao produto ou serviço, isto é, a medida da utilidade do produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo e não apenas o consumidor ou a organização*. Nesse sentido, uma organização pode ser eficiente e eficaz, mas não ter efetividade. Uma destilaria de cocaína, para chegarmos ao caso mais extremo, pode ser eficiente, utilizando os meios e processos tecnológicos mais modernos na sua produção. Pode ser eficaz, do ponto de vista interno da organização, no sentido de que alcança os resultados a que se propôs, executando as atividades que precisam ser executadas para atingir suas metas, mas para a sociedade essa organização é altamente prejudicial e, assim, a organização não tem nenhuma efetividade.

Podemos dizer que se admitirmos que efetividade é o mesmo que eficácia estaremos afirmando que os objetivos da organização, sendo válidos para ela, também o serão para a sociedade. Definindo efetividade como a medida da utilidade do produto ou serviço para a sociedade, estamos admitindo que as organizações podem ter objetivos válidos para elas que não os sejam para a sociedade. Nesse sentido, o holocausto pode ser considerado eficaz do ponto de vista interno do partido nazista, mas nunca poderá ser considerado efetivo. O conceito de efetividade permite separar a validade entre os objetivos da organização e os da sociedade.

A medida de avaliação da efetividade se dá pelo impacto produzido na clientela, em outras organizações e na sociedade em geral.

7.3 Componentes do planejamento

Os componentes do planejamento, enumerados no Quadro 7.1, devem interagir num todo coerente e consistente.

QUADRO 7.1

COMPONENTES DO PLANEJAMENTO

Premissas básicas — Diagnóstico — Estimativas — Projeções — Cenário —
Objetivos (gerais e setoriais) — Metas — Políticas (diretrizes) — Procedimentos
(normas) — Planos (estratégicos e operacionais) — Programas — Projetos —
Cronogramas (físicos e financeiros) — Orçamentos

Podemos sintetizar essa interação em vários tipos de fluxos de modelos de processos de planejamento, dois dos quais mostramos a seguir. O primeiro inclui um planejamento estratégico e o segundo não o considera.

7. KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. p. 160.

FIGURA 7.2

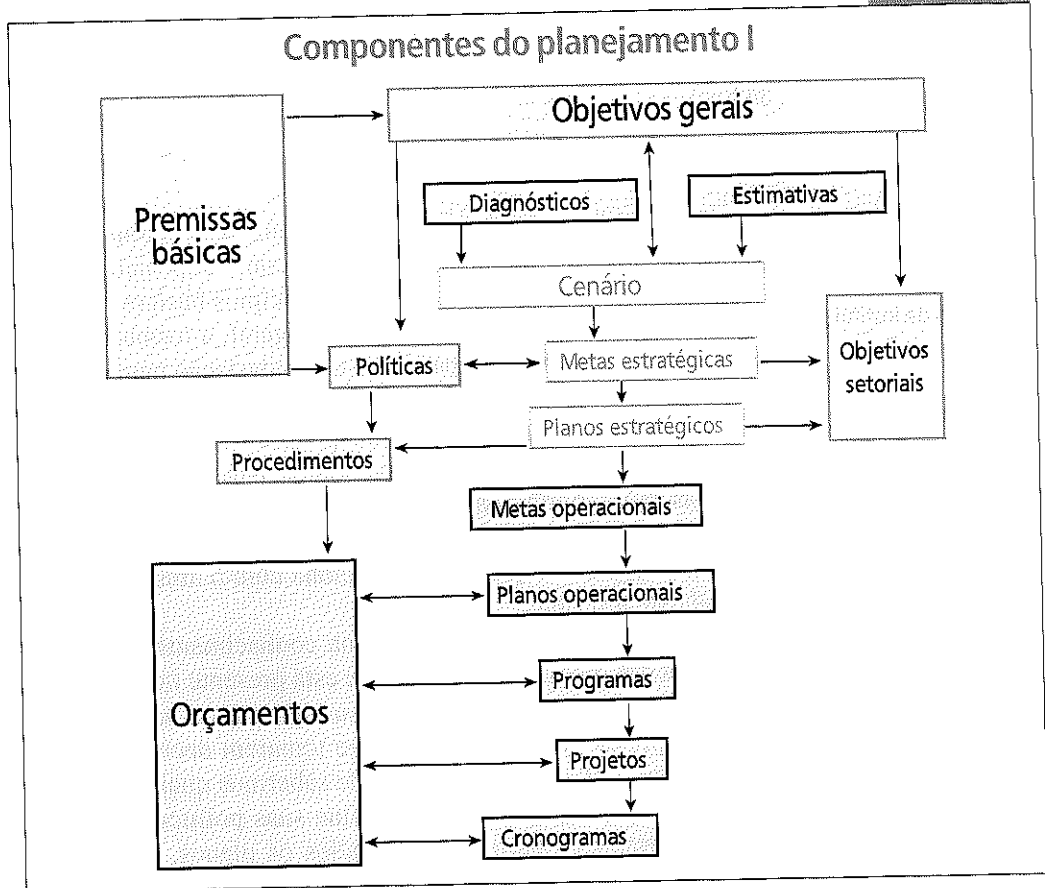
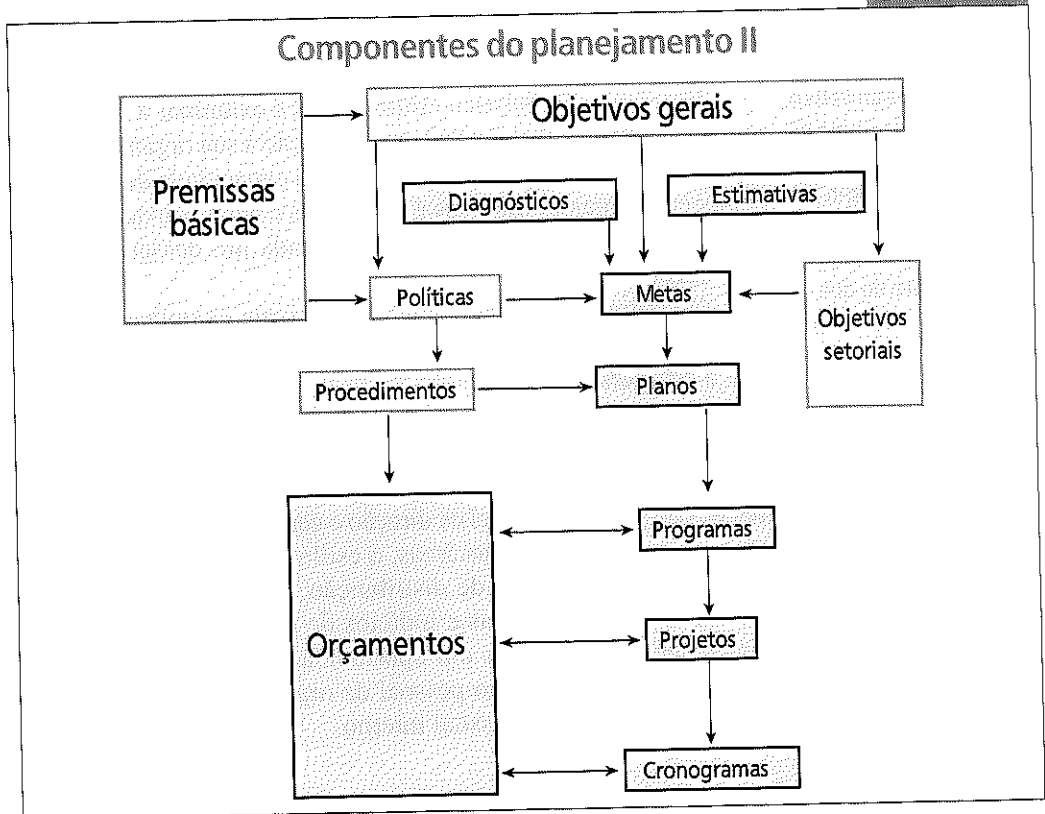


FIGURA 7.3



Os modelos da Figura 7.2 e 7.3 não são modelos de planejamento, mas de processos de planejamento. Um modelo de planejamento teria que incluir o conteúdo da estratégia a ser seguida, respondendo à pergunta: o que fazer para atingir os resultados desejados?

7.3.1 Premissas básicas

Premissas básicas: princípios mais gerais que inspiram todas as atividades da instituição.

As premissas básicas são os princípios mais gerais que inspiram todas as atividades da instituição. Também conhecidas como suposições básicas (tradução literal do inglês *basic assumptions*), filosofia e princípios básicos, exprimem as crenças e a ideologia da organização e orienta, de forma geral, a formulação dos objetivos principais e das políticas. Elas não são passíveis de contestação nem de debate dentro da instituição e tendem a variar pouco entre as pessoas identificadas com a instituição.

As premissas básicas dizem respeito à forma como a instituição e seus membros pensam e lidam com os seguintes assuntos: a natureza e a atividade humana, as relações humanas, o comportamento humano, a realidade, a verdade e a ética e o relacionamento com o meio ambiente. Essas premissas definem as prioridades e os valores da instituição e a forma segundo a qual ela se relaciona com o ambiente político, econômico e social no qual está inserida.

A maioria das pessoas não toma conhecimento, no plano consciente, da própria existência das premissas básicas, que está presente no inconsciente das pessoas. Se perguntarmos numa empresa quais são suas premissas básicas, quase todos terão dificuldade em responder, mas ao agirem e ao tomarem decisões considerarão essas premissas acima de tudo. Portanto, a maneira de sabermos quais são as premissas básicas de uma empresa é observando como ela define suas políticas, como são tomadas as decisões mais importantes, como são elaborados os planos, como está montada sua estrutura organizacional, como são escolhidos os elementos-chave da empresa e quem é promovido. Esse assunto será visto com mais detalhes na Parte 6⁸.

7.3.2 Diagnóstico empresarial

Diagnóstico empresarial: exame da situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer.

Fazer um diagnóstico empresarial é examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à sua organização; sua capacidade gerencial; seu *know-how* técnico e tecnológico; sua capacidade de produção e de distribuição; suas perspectivas mercadológicas e resultados e perspectivas econômico-financeiras; emitindo um parecer com conclusões sobre cada um desses aspectos e sugestões do que se deve fazer.

O médico faz o diagnóstico do paciente examinando seu organismo e o consultor ou analista de empresas faz o diagnóstico examinando a organização. Da mesma forma que a temperatura, a pressão arterial, o batimento cardíaco e os exames clínicos e laboratoriais indicam sintomas e indícios de problemas, bem como os aspectos saudáveis do organismo; as estruturas organizacionais, os demonstrativos financeiros, os planos, programas, projetos e orçamentos, as políticas e normas de procedimentos, as habilitações do pessoal de nível de direção e gerencial, as decisões administrativas, a tecnologia utilizada em cada uma das áreas, o estilo de gestão da empresa e da sua cúpula, a capacidade mercadológica e de distribuição, entre outros, indicam os seus pontos fortes e fracos, isto é, os sintomas e indícios de problemas na organização e as vantagens que devem ser transformadas em oportunidades a serem aproveitadas. O diagnóstico pode ser realizado pelo próprio pessoal da organização ou por um consultor externo, o qual precisará do apoio do pessoal interno.

8. Para mais informações, ver: SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. p. 13-22.

Como indicado nas Figuras 7.2 e 7.3, o diagnóstico deve dar origem a metas para eliminar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades resultantes dos pontos fortes. O diagnóstico também ajuda a definir o cenário a se atingir, o qual, por sua vez, levará à determinação das metas estratégicas.

O ponto de partida do diagnóstico é, portanto, a realidade, isto é, os fatos. Não se deve admitir nada *a priori* se for possível checar sua validade⁹.

Uma afirmação fundamental para qualquer bom diagnóstico, e da maior importância para qualquer trabalho de metodologia científica, pode ser encontrada num livro de Sherlock Holmes:

É erro capital teorizar antes de se ter os dados. Cada vez mais, se começa a torcer os fatos para justificar as teorias, em vez de adaptar as teorias aos fatos.

Sir Arthur Conan Doyle

Estimativa: avaliação qualitativa ou quantitativa, derivada a partir de acontecimentos em curso, mas ainda incompletos.
Projeção: operação quantitativa em que se transforma uma configuração presente de acontecimentos em outra futura, mediante regras preestabelecidas.

7.3.3 Estimativas e projeções

A estimativa é uma avaliação qualitativa ou quantitativa, derivada a partir de acontecimentos em curso, mas ainda incompletos. Já a projeção corresponde a uma operação quantitativa em que se transforma uma configuração presente de acontecimentos em outra futura, mediante regras preestabelecidas.

Para essas projeções e estimativas, usam-se técnicas matemáticas e estatísticas. As estimativas e projeções indicam aonde chegaríamos se fosse mantida a tendência atual, mas, podem incorporar também, em alguns casos, mudanças de tendências, em função de alterações nos ambientes, interno ou externo, ou em função de fatos e ações previstas. Como se mostrou na Figura 7.3, as estimativas precedem as metas, as quais dão origem aos planos.

Um bom planejamento deve utilizar não só as estimativas e projeções, mas também as perspectivas de mudanças nos ambientes como: mudanças de tecnologia, mercado, disponibilidade de informações e outras informações.

Os que não se lembram do passado estão condenados a repetir seus erros.

George Santayana

Não é possível planejar o futuro apenas pelo passado.

Edmund Burke
1729-1797

7.3.4 Objetivos e metas

Objetivos e metas são *resultados* a serem atingidos. Na linguagem coloquial são sinônimos, mas na teoria de administração temos outro significado.

As metas são vinculadas a uma data, são resultados a serem atingidos como consequência de um plano, programa, ou projeto, os quais têm, quase sempre, um prazo previsto para sua execução.

Objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos, constituem a primeira etapa no processo de planejamento, sendo consequência direta das premissas básicas. As metas são estabelecidas como consequência dos objetivos, dos diagnósticos e das projeções. Os conceitos de objetivos e metas, na forma definida, são amplamente aceitos. No entanto, é freqüente o uso coloquial de objetivos no sentido de metas. Além disso, alguns autores usam objetivos e metas como sinônimos¹⁰, podendo esse fato gerar algumas confusões. Alguns definem metas como objetivos quantificados. Preferimos seguir a maioria e utilizar as definições acima.

Uma das formas mais eficazes de administrar uma empresa é a denominada administração por objetivos, que, de acordo com a nossa conceituação, deveria chamar-se administração por metas — tópico que será estudado no próximo capítulo.

Metas: resultados a serem atingidos como consequência de um plano, programa ou projeto com um prazo previsto para sua execução.

Objetivos: propósitos permanentes a serem atingidos.

9. KIPLING, Rudyard. Apud BOYER, Luc, BUREAU, Romain. *400 citations pour le manager*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997.
10. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., HEHRICH, Heinz. *Administração*. p. 11.

Podemos dividir os objetivos em dois tipos: gerais ou principais, e setoriais. Alguns autores chamam os objetivos gerais ou principais de missão da organização. Usaremos os dois termos como sinônimos.

Objetivos principais: propósitos mais gerais de uma organização, resultantes de suas premissas básicas.

Os **objetivos principais** são os propósitos mais gerais de uma organização, consequências naturais das suas premissas básicas, com as quais devem estar em íntima sintonia. Os objetivos principais de uma organização definem a sua razão de ser, isto é, o motivo da sua existência, e constituem a primeira etapa do processo de planejamento, dando origem às metas, aos objetivos setoriais e às políticas.

Objetivos setoriais: objetivos das unidades organizacionais da empresa.

Os **objetivos setoriais** correspondem aos objetivos das unidades organizacionais da empresa. Esses objetivos devem ser compatíveis entre si e interagir na direção dos objetivos principais. O quadro Na Prática traz um exemplo de objetivo geral.

Na Prática

Objetivo geral — Allan Wood Steel Company

Fornecer, com resultados econômicos positivos, aço e produtos de aço, de boa qualidade e utilidade para os clientes. A companhia expandirá e diversificará suas atividades, onde necessário, para preencher as necessidades dos clientes por aço e produtos correlatos, para servir melhor aos clientes, para produzir produtos de melhor qualidade, ou para obter uma produção mais econômica.

Fonte: ALLEN, Louis. *Management & organization*, p. 29.

Pelo exemplo, vê-se que os objetivos gerais são definidos de forma genérica, permitindo sua manutenção por longos períodos. A idéia, por ocasião da sua formulação, é que sejam permanentes. No entanto, como tudo muda, o mercado, a tecnologia e as pessoas, pode-se chegar à conclusão, após algum tempo, que será necessário alterar os objetivos gerais. Se isso ocorrer, estará havendo uma mudança de vulto na empresa.

7.3.5 Políticas

Política: conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto.

Política é um conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto. As políticas indicam os meios e a forma para se atingir os objetivos principais. As políticas, se bem estabelecidas e executadas, conduzem a esses objetivos. São formuladas, em geral, de forma ampla e proporcionam as linhas mestras para orientar as decisões mais importantes e a formulação dos objetivos setoriais e das normas. Ela também pode significar o conjunto de guias e intenções que traçam o rumo de uma instituição e governam suas atividades e decisões para atingir o objetivo geral para o qual a instituição foi criada.

Algumas empresas preferem usar o nome diretrizes em vez de políticas. Outras convencionam distinções entre os dois conceitos. Usaremos diretrizes como sinônimo de políticas¹¹. As políticas são definidas de forma ampla e abrangente, não entrando em detalhes. Uma vez instituídas, permanecem em vigor por períodos mais ou menos longos. As políticas orientam a formulação dos procedimentos, os quais são, em geral, detalhados e formulados sob a forma de normas. O Quadro 7.2 traz alguns exemplos de políticas de recursos humanos.

11. Em inglês, política, no sentido aqui definido, se diz *policy* e não se deve confundir com o termo *politics*, que significa política como arte de governar ou atividade exercida na disputa do poder público, ou o processo por meio do qual o poder coletivo é gerado, organizado, distribuído e usado nos sistemas sociais.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Nossa empresa se compromete a:

- pagar salários que se comparem favoravelmente com os oferecidos pelas outras empresas;
- aceitar discutir com os funcionários as condições de trabalho;
- devotar os melhores esforços à construção e à manutenção de um clima de confiança, amizade e harmonia no trabalho, com adequada segurança e com oportunidades para todos, sem distinção de credo, raça ou nacionalidade.

Política de recursos humanos da Shell

É possível criar um ambiente em que a maioria das pessoas sinta prazer em trabalhar e disposta a *dar o melhor de si*, e essa maioria espera coisas simples: dignidade e respeito, remuneração justa, trabalhos compatíveis com as habilidades, treinamento para o desconhecido, informação honesta e a tempo, um chefe competente e confiável e alguma garantia de tratamento correto quanto ao futuro.

Nem todas as empresas escrevem suas políticas. No entanto, *mesmo que a empresa não tenha políticas explicitamente definidas, ela sempre as terá de alguma forma implícita, porque tem que haver coerência nas decisões da empresa*. Assim, caso uma empresa não tenha políticas explícitas, *podemos identificar suas políticas implícitas pelas decisões que são tomadas na empresa a respeito de cada assunto*. Identificaremos as políticas implícitas de recursos humanos verificando quem foi promovido e por quê; quem foi demitido e por quê; quem foi admitido e por quê; quem é prestigiado na empresa e por quê. Em função disso, saberemos se a política é promover prioritariamente o pessoal interno ou contratar pessoas de fora, qual o tipo de habilidades e competências que a empresa mais valoriza. Do mesmo modo, podemos conhecer as políticas implícitas de finanças da empresa verificando se ela dá preferência ao uso de capital próprio ou de terceiros para realizar seus investimentos, se trabalha com uma caixa folgada ou recorre com frequência a bancos, se aplica os excedentes de caixa priorizando a segurança ou os rendimentos. As políticas mercadológicas podem ser identificadas pelas decisões que a empresa toma nos assuntos relacionados a publicidade, promoções, forma de atendimento aos clientes, pela forma como ela define seu público-alvo, como procura atingi-lo etc. Decisões isoladas que não se repetem não são parte da política, mas decisões recorrentes que formam uma espécie de “jurisprudência” para orientar as decisões constituem uma política. Por exemplo, a decisão da administração da empresa de recompensar um empregado por um ato meritório não constitui uma política, mas sua repetição sistemática em casos similares será uma política, embora não escrita. Corre-se, em algumas ocasiões, o risco de um chefe de nível intermediário interpretar como política implícita da empresa decisões que foram tomadas em virtude de mera conveniência de casos específicos, mas que não deveriam se constituir em prática a ser seguida.

Políticas implícitas:
práticas genéricas
correntes na empresa,
que não estão
oficializadas nem
escritas, mas orientam as
decisões dos
administradores.

As políticas implícitas são práticas genéricas correntes na empresa, não oficializadas, nem escritas que orientam as decisões dos administradores. Na maioria dos casos, as políticas são implícitas porque ninguém se deu ao trabalho de escrevê-las. No entanto, algumas vezes, as políticas são implícitas porque refletem práticas ilegais ou aéticas. Existe ainda a possibilidade da empresa ter uma política oficial, documentada e divulgada, mas seguir práticas diferentes das que estão explicitamente estabelecidas. Em tais situações, a política explícita representará apenas um documento de fachada, para divulgação da imagem da empresa. Nesse caso, prevalece, na prática, a política implícita, não escrita.

Essa situação pode gerar sérios conflitos, especialmente quando tais políticas dizem respeito à área de recursos humanos.

Empresas pequenas e concentradas em poucos locais podem não ter necessidade de explicitar suas políticas. Quanto maior a empresa e maior o número de locais em que opera tanto maior a necessidade de formalizar seu planejamento e suas políticas.

7.3.6 Procedimentos

Procedimentos: formas de atuação estabelecidas por critérios predeterminados para orientar decisões recorrentes.

As políticas são definidas de forma genérica, mas, às vezes, há necessidade de se definir em detalhe o que é permitido na empresa e o que não o é, bem como os direitos e obrigações dos funcionários a respeito de cada assunto. Para isso, temos os procedimentos, normas de procedimentos ou simplesmente normas. O nome varia de empresa para empresa, mas o conceito é o mesmo.

Esses critérios devem ser definidos em normas próprias, geralmente denominadas normas de procedimentos. Os procedimentos devem estar coerentes com as políticas. Da mesma forma que as políticas, também os procedimentos devem estar coerentes com os objetivos. Na realidade, todos os componentes do planejamento devem interagir na direção dos objetivos gerais estabelecidos.

Plano: (a) instrumento que expressa concretamente o propósito geral do planejamento e que possibilita a programação das ações e atividades necessárias para a sua realização; (b) produto resultante do processo de planejamento.

7.3.7 Plano, programa e projeto

Plano é o instrumento que expressa de forma concreta o propósito geral do planejamento, possibilitando a programação das ações e atividades necessárias para a sua realização. O plano se desdobra normalmente em programas e estes, por sua vez, em projetos. O planejamento deve ser um processo contínuo, portanto, o plano não é o produto final do processo do planejamento, mas o instrumento que o expressa num determinado momento. O plano diretor é o plano mais geral de determinada área funcional ou assunto, formulado de maneira muito abrangente e prevendo desdobramentos. Em inglês, diz-se *master plan*.

O nome **programa** para desdobramentos do plano e **projeto** para desdobramentos dos programas é uma convenção muito aceita, mas é uma convenção. Um plano relativamente simples e pequeno pode desdobrar-se diretamente em projetos. O projeto é parte de um programa, ou de um plano, cuja responsabilidade pela execução é claramente atribuída a uma empresa, unidade organizacional, ou grupos de unidades sob a liderança de determinado indivíduo. *O projeto tem sempre um líder*, responsável pelo que ocorre na execução do projeto e pelos seus resultados.

Sintetizamos na Tabela 7.1 as principais diferenças entre os planos estratégicos e os operacionais.

TABELA 7.1

Diferenças entre planos estratégicos e operacionais

Plano Estratégico	ESTUDO ANÁLISE	Plano Operacional
Visa à eficácia.		Visa à eficiência.
Responde à pergunta: O que fazer?		Responde à pergunta: Como fazer?
Tende a ser de longo prazo.		Tende a ser de curto ou médio prazos.
Visa a resultados finais válidos.		Visa à otimização dos recursos usados.
Abrange o ambiente externo.		Concentra-se mais no ambiente interno.
É indicativo, não desce a detalhes.		Tende a ser detalhado.
É elaborado pelo pessoal de topo.		É elaborado pelas gerências médias.
Pode ter fortes impactos na empresa.		Não costuma causar fortes impactos.

Plano diretor: plano mais geral de determinada área funcional ou assunto.

Programa: parte de um plano, abrangendo desdobramentos específicos.

Projeto: parte de um programa ou de um plano cuja responsabilidade pela execução é claramente atribuída a uma empresa ou parte dela.

CONTROLE

8



8.1 Conceitos básicos

Controle: medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos.

Controlar: acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis.

Controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados. Assim, controlar abrange (a) acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis; ou, de outra forma, (b) compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas e, se necessário, o ajuste dos planos.

Dois conclusões podem-se tirar dessas definições: (a) o controle é uma das funções do administrador e, em consequência, envolve ação, isto é, medidas corretivas para fazer acontecer o que estava previsto, ou, se indispensável, mudança das previsões e (b) o controle abrange a aferição do desempenho em relação a padrões determinados no planejamento.

Por esses motivos, planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração. Não adianta planejar se não houver controle e não se pode controlar se não houver planejamento. A relação entre as duas funções é tão íntima que alguns autores incluem o controle como uma etapa do planejamento.

O controle abrange as seguintes etapas: padrões de desempenho; medidas (aferição); interpretação e ação corretiva. Os controles devem ser econômicos, significativos, apropriados, congruentes, oportunos (obtidos no tempo adequado), simples e operacionais¹.

8.1.1 Padrões de desempenho

Padrões de desempenho: valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para medir o progresso ou o resultado desejado.

Padrões de desempenho são valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para medir o progresso ou o resultado desejado. Os *resultados reais* deveriam, em princípio, equivaler aos padrões. Os padrões devem ser baseados nos planos estabelecidos para atingir os objetivos e metas da empresa. Eles compreendem duas partes: a unidade da medida e o índice numérico da medida. Por exemplo, a unidade poderá ser reais por peça e o índice 1,25; assim, teríamos como padrão 1,25 reais por peça. A unidade poderá ser peças por minuto e o índice 5,45; teríamos, nesse caso, o padrão 5,45 peças por minuto.

1. DRUCKER, Peter F. *Management — tasks, responsibilities, practices*, 1974.

As *unidades de medidas* é que devem ser válidas, focalizadas em resultados, mensuráveis, compreensíveis e significativas e os índices devem ser realistas. Os padrões são, portanto, metas a serem atingidas, que precisam ser bem escolhidas².

Válidas, focalizadas em resultados e significativas referem-se à utilidade para medir o que deve ser medido e que conduz às metas e objetivos estabelecidos e à avaliação da produtividade do órgão e da eficiência e eficácia da empresa. Por exemplo, num órgão de O&M, não faria o menor sentido estabelecer como unidade de medida de produtividade o número de formulários elaborados, pois isso não tem vinculação alguma com a produtividade, a eficiência ou a eficácia do órgão. Pelo contrário, poder-se-ia medir o número de formulários eliminados. Não interessa medir aquilo que não tem relação com os objetivos e metas aprovados, ou não avalie a produtividade, a eficiência e a eficácia. Um padrão válido para um órgão de O&M poderia ser a *diminuição dos custos* conseguida em função da eliminação de atividades que não agregam valor para o cliente, ou em função da racionalização de processos, com a diminuição da burocracia. Compreensíveis significa que as unidades devem ser de fácil entendimento e que sua escolha é mais ou menos evidente. As unidades de medidas devem ser mensuráveis. Na medida do possível, deve-se obter uma mensuração quantitativa precisa. Quando não for viável, pelo menos uma mensuração quantitativa aproximada, ou, no mínimo, uma avaliação qualitativa.

Os *índices* e, conseqüentemente, os padrões devem ser realistas, isto é, devem ser altos, mas atingíveis. De nada adianta termos um índice baixo, ou excessivamente alto e inatingível. Os padrões devem representar um desafio alcançável.

Ao se definirem padrões e metas deve-se procurar *usar expressões que definam resultados a serem atingidos*, como conseguir, obter, alcançar, terminar e manter. Por exemplo: *alcançar* um volume de vendas de 1.500 unidades no período, ou *conseguir* um faturamento 30% superior ao do período anterior, ou *terminar* a construção do navio X até o dia Y, ou *manter atualizado* o arquivo de clientes atuais e potenciais. Deve-se evitar metas abstratas de difícil quantificação como melhorar, aperfeiçoar, intensificar os esforços para, pois não há como verificar se esses padrões foram alcançados.

As unidades de medida são: (a) o volume de produção; (b) a produtividade física em relação a um dos fatores de produção; (c) o custo unitário de algum serviço, bem ou componente; e (d) o nível de qualidade atingido.

8.1.2 Medidas (aferição do resultado)

Medidas: registro do trabalho efetuado, à proporção que vai sendo realizado, de modo que o desempenho (resultado) possa ser comparado com o valor do padrão estabelecido.

As medidas correspondem ao *registro do trabalho* efetuado, à medida que vai sendo realizado, de modo que o *desempenho (resultado)* possa ser *comparado* com o valor do *padrão* estabelecido.

Elas podem ser expressas em *unidades de volume de produção, produtividade, custo unitário* ou *nível de qualidade*. A etapa do controle que representa a medida abrange ainda o *envio da informação precisa do resultado do trabalho* ao responsável pela sua análise e possível correção.

Duas observações são importantes: (a) o registro deve ser efetuado à medida que o trabalho vai sendo realizado e não no final do processo e (b) os valores dos resultados obtidos devem ser enviados tempestivamente a quem precisa da informação para a tomada de decisões.

8.1.3 Interpretação dos resultados

Os resultados obtidos devem ser avaliados em função dos padrões estabelecidos. A interpretação envolve não só a comparação dos valores reais com os padrões, mas também a análise das causas das variações.

2. MYERS, M. Scott. *Every employee a manager*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1991. p. 89-97.

Depois que o administrador aprova os planos e padrões, poderá delegar a um subordinado a atividade de medir os resultados e efetuar uma avaliação preliminar, mas terá que exigir a tempestiva informação dos resultados e concluir pessoalmente a respeito das causas dos desvios. Muitas vezes, essas causas estão fora do controle do órgão responsável pelo trabalho ou pela empresa. Por exemplo, as vendas podem ter diminuído porque o controle de qualidade piorou; a produção pode ter caído porque as vendas caíram e os pedidos são encaminhados de forma muito “picada”, obrigando a fabricação em lotes pequenos, com perda de tempo na preparação das máquinas para a troca de produtos. A conjuntura econômica nacional pode afetar a demanda pelos produtos da empresa e, portanto, seus planos e metas.

8.1.4 Ação corretiva

Quando ocorrem *desvios* em relação ao planejado é necessário trazer o trabalho de volta ao rumo desejado. O administrador deve tomar a *ação corretiva*, decidindo, pessoalmente, que medidas tomar para atingir os resultados esperados.

A ação corretiva pode envolver medidas simples de correção de rumo, ou exigir mudanças nos processos produtivos ou nos sistemas administrativos: treinamento ou troca de pessoas, mudanças na estrutura de organização e, em casos extremos, alterações de vulto nas técnicas de gestão ou a reformulação dos planos.

Sendo o controle uma das funções do administrador, a ação corretiva é parte integrante de suas responsabilidades e é indelegável a decisão sobre a ação a ser tomada.

Ação corretiva: etapa do controle voltada para o futuro.

A ação corretiva é a etapa do controle voltada para o futuro; ela é inerente ao controle, pois a palavra controle implica o domínio sobre algo, isto é, capacidade para impor mudanças. Sem ação corretiva, inexistente esse domínio.

Existem diversas diferenças entre fiscalização e controle, mas a mais importante é exatamente o fato de que apenas o controle envolve a ação corretiva. Aquele que fiscaliza termina o seu trabalho reportando o fato à autoridade a quem cabe decidir que ações devem ser tomadas.

Administração por objetivos: conjunto de procedimentos pelos quais as metas de cada unidade são identificadas, juntamente com os compromissos e responsabilidades individuais para alcançá-las.

Outro aspecto importante relacionado à ação corretiva é o *timing* das ações. Por um lado, o administrador tem que transmitir segurança e tranquilidade aos subordinados e, por isso, tem que evitar ações afoitas e decisões impensadas. Por outro, alguns desvios graves requerem ações inadiáveis. Boa parte das ações corretivas envolve alterações no trabalho e nas posições ocupadas pelas pessoas e o administrador tem que ser objetivo e frio nas suas decisões, sem deixar de se preocupar com o lado humano dos problemas e suas conseqüências, bem como com o reflexo que um tratamento inadequado a uma pessoa antiga na organização pode vir a ter na motivação dos demais funcionários.

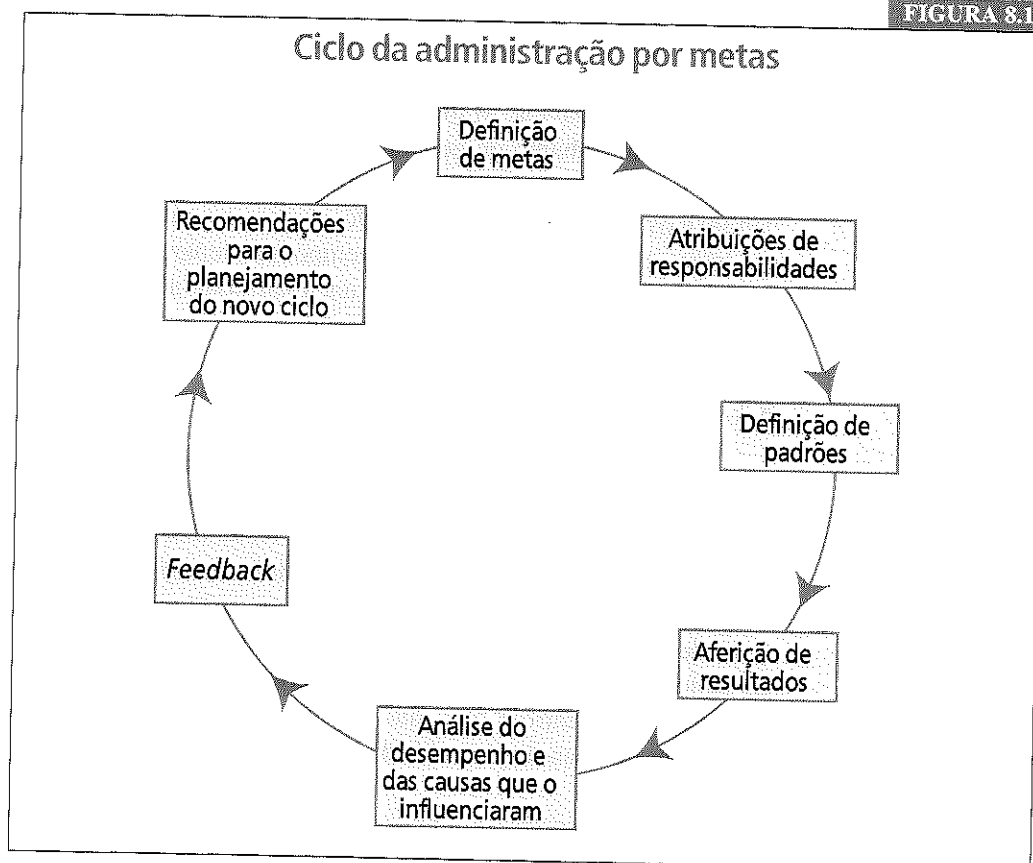
8.2

Administração por objetivos ou por metas

A administração por objetivos é um conjunto de procedimentos pelos quais a administração superior e as gerências identificam as metas de cada unidade, definem a quem cabe a responsabilidade para atingir essas metas e estabelecem os compromissos que cada um deve assumir para conseguir alcançá-las.

Cada pessoa na organização fica comprometida com um resultado definido a ser alcançado num determinado prazo. O termo mais correto seria administração por metas, também muito utilizado. Para isso, passa pelas fases mostradas na Figura 8.1.

FIGURA 8.1



Estabelecimento das metas da organização como um todo. Na maioria dos casos, estas metas globais são estratégicas.

Identificação de um conjunto de objetivos/metast coerentes para cada órgão/pessoa na organização. As metas dos órgãos menores interagem coerentemente na direção das metas dos órgãos maiores aos quais se subordinam, de modo que a consecução das metas das grandes áreas da organização leva à consecução das metas da organização. O ponto de partida é, portanto, a definição de uma hierarquia de metas, que começa com a aprovação das metas para a organização como um todo e termina no estabelecimento de metas individuais, passando pelo estabelecimento das metas de cada órgão. Todas as metas devem ser claras, concisas e precisas, e devem prever um prazo para sua consecução.

Atribuição das responsabilidades para atingir essas metas. Normalmente, o chefe de cada órgão é o responsável pelas metas do seu órgão. A formalização dessa atribuição é feita, em algumas empresas, por meio de um contrato de desempenho ou de resultados, que é um acordo entre o chefe e o subordinado sobre os resultados que este deve apresentar no prazo previsto. O contrato deve ser um documento escrito, estabelecendo com nitidez os resultados esperados e precisa ser aceito por ambas as partes, podendo haver uma negociação para se chegar a um acordo. O pessoal disponível precisa ser suficientemente competente para alcançar as metas e os chefes de cada unidade devem procurar a colaboração da sua equipe para atingir os resultados previstos.

Definição de padrões de desempenho. Permite verificar se as metas estão ou não sendo cumpridas.

Avaliação do desempenho. Medição dos resultados e realização de entrevistas entre os chefes e seus subordinados para verificação do desempenho, *feedback* ao subordinado, análise das causas dos bons ou maus resultados e, se for o caso, tomadas de medidas corretivas. Como visto, a medição dos resultados é feita *pari passu* ao longo do período

e não apenas no final. Portanto, o processo de avaliação e o *feedback* podem se tornar uma rotina, facilitando as entrevistas com esta finalidade.

Contribuições para o planejamento do novo ciclo. Recomendações sobre o que deve ser feito no próximo ciclo de metas.

8.2.1 Razões para o uso da administração por objetivos

As principais razões para o uso da administração por objetivos são as seguintes:

Tendência das pessoas de se preocuparem mais com o trabalho em si do que com os resultados. Em qualquer ramo de atividade humana as pessoas tendem a fazer aquilo que sabem e gostam e geralmente se preocupam em fazê-lo bem, mas, na maioria dos casos, não se questionam sobre a validade do que fazem, isto é, se o que estão fazendo é o que deveria ser feito. Em outras palavras, as pessoas se preocupam mais com a eficiência do que com a eficácia. Assim, pode haver grande desperdício de esforços em atividades que não são as mais importantes nem as mais urgentes para a consecução dos objetivos da organização.

Os mecanismos institucionais de controle das organizações tendem a incidir mais sobre o emprego de insumos do que sobre a obtenção de resultados. Pode haver, portanto, desperdício de recursos procurando controlar meios, sem atentar se isso é o mais importante para os resultados. Há casos em que o custo do controle pode ser mais alto do que aquilo que se controla.

Tendência no sentido de atribuir mais recursos às atividades menos importantes. As atividades mais simples, mais visíveis e de resultados mais imediatos tendem a ser priorizadas na obtenção de recursos, mas nem sempre são as prioritárias para a obtenção dos resultados desejados.

Propensão à estanqueidade dos órgãos e de maximização setorial de esforços. Isso deriva em grande parte da ausência de visão sistêmica na maioria das pessoas, que, sobrecarregadas com atividades da sua área, perdem a visão de conjunto da organização. Por isso, os esforços são concentrados na eficiência de cada setor, independentemente da importância que isto possa ter para o conjunto.

Propensão para a conduta inercial. As pessoas tendem a continuar fazendo o que sempre fizeram, independentemente das mudanças que possam ocorrer nos ambientes interno e externo das organizações. Por que mudar? Sempre fizemos assim. Não costuma haver questionamento a respeito daquilo que já se tornou rotina ou ritual. A inexistência de uma ação administrativa tende a fazer com que as pessoas fiquem acomodadas e desmotivadas³.

A administração por objetivos tende a corrigir esses problemas, ou pelo menos a atenuá-los, especificando para cada um o que se espera que seja feito para se atingir os resultados previstos para o conjunto, informando a cada gerente os objetivos gerais mais elevados da organização e como ele deve contribuir para alcançar esses objetivos. Ao envolver os gerentes nos compromissos assumidos pela organização, eles sentem que administram uma parte dela e que têm oportunidade de demonstrar sua capacidade.

Quando há metas que estão fora do controle daquele que devia alcançá-las, isso fica claro com esse tipo de administração. Os conflitos aparecem mais cedo e podem ser administrados com mais facilidade.

3. Adaptação livre de BITTENCOURT, Agnello Uchoa. *Organização*. Rio de Janeiro: EBAP, FGV, 1977. (mimeog.)

8.3 Cronogramas e orçamentos

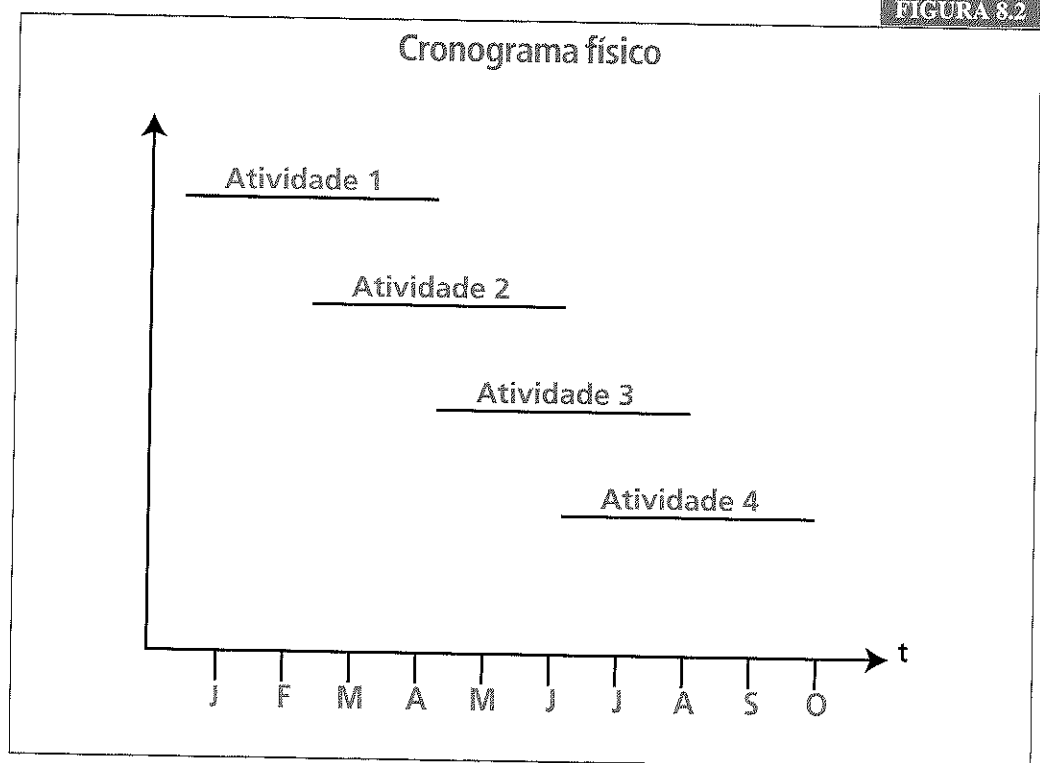
Um bom projeto precisa ser bem planejado e controlado tanto em termos físicos como financeiros. Os instrumentos para isso são os cronogramas e orçamentos, que são componentes do processo de planejamento, mas fazem a “ponte” para o processo de controle.

8.3.1 Cronograma

Cronograma: parte dos programas e projetos em que são estabelecidas as seqüências e os prazos das atividades a serem realizadas.

O ponto de partida para um cronograma é a identificação das datas de início e fim de cada atividade de que se compõe o projeto e, a seguir, sua representação gráfica. Ele corresponde à parte dos programas e projetos em que são estabelecidas as seqüências e os prazos das atividades a serem realizadas. Dessa forma, cada atividade fica associada a duas datas: uma de início de execução e outra de término.

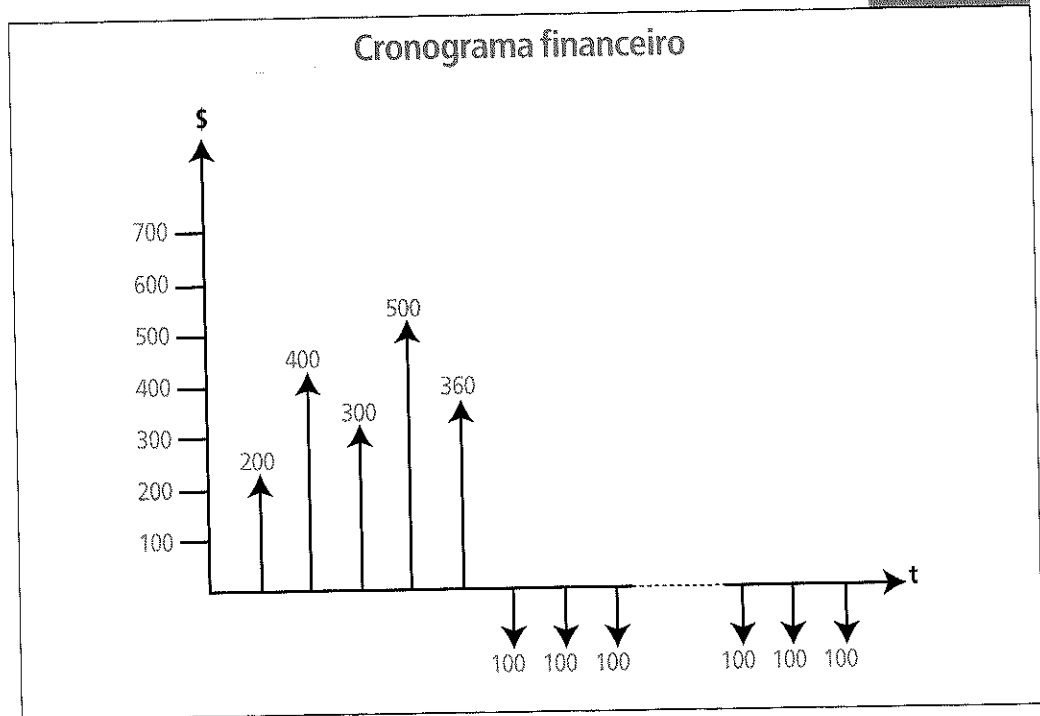
O cronograma é geralmente apresentado sob a forma de gráfico, com a variável tempo no eixo das abscissas. A palavra *crono*, do grego *chrónos*, significa tempo (cronômetro é um instrumento de precisão para medir o tempo). Colocar um conjunto de documentos na ordem da data da emissão é colocar em ordem cronológica.



O cronograma, na forma apresentada, é conhecido como *gráfico de Gantt*. A unidade de tempo representada no eixo das abscissas foi o mês, mas podemos usar qualquer outra unidade de tempo, como dia, semana, trimestre e ano. Como se verifica pelo cronograma apresentado, o gráfico de Gantt não indica a interdependência entre as atividades. Para isso, existem outros instrumentos de planejamento e controle.

Além dos cronogramas físicos, devemos elaborar cronogramas financeiros, nos quais são indicadas as datas dos recebimentos e pagamentos relativos ao projeto.

FIGURA 8.3



8.3.2 PERT

O PERT (Program Evaluation and Review Technique), bem como o CPM (Critical Path Method), ou caminho crítico, são instrumentos adequados para se analisar a interdependência das atividades. Os dois são muito parecidos. A diferença é que no PERT predominam os esquemas probabilísticos e no CPM, os esquemas determinísticos, mas as técnicas são praticamente as mesmas, sendo por isso usual denominá-los PERT/CPM.

O PERT/CPM consiste em figurar o projeto numa rede ou gráfico, na qual se representam as ações de acordo com as respectivas relações de dependência. O conjunto dessas representações mostrará a seqüência em que as atividades do empreendimento devam ser executadas⁴.

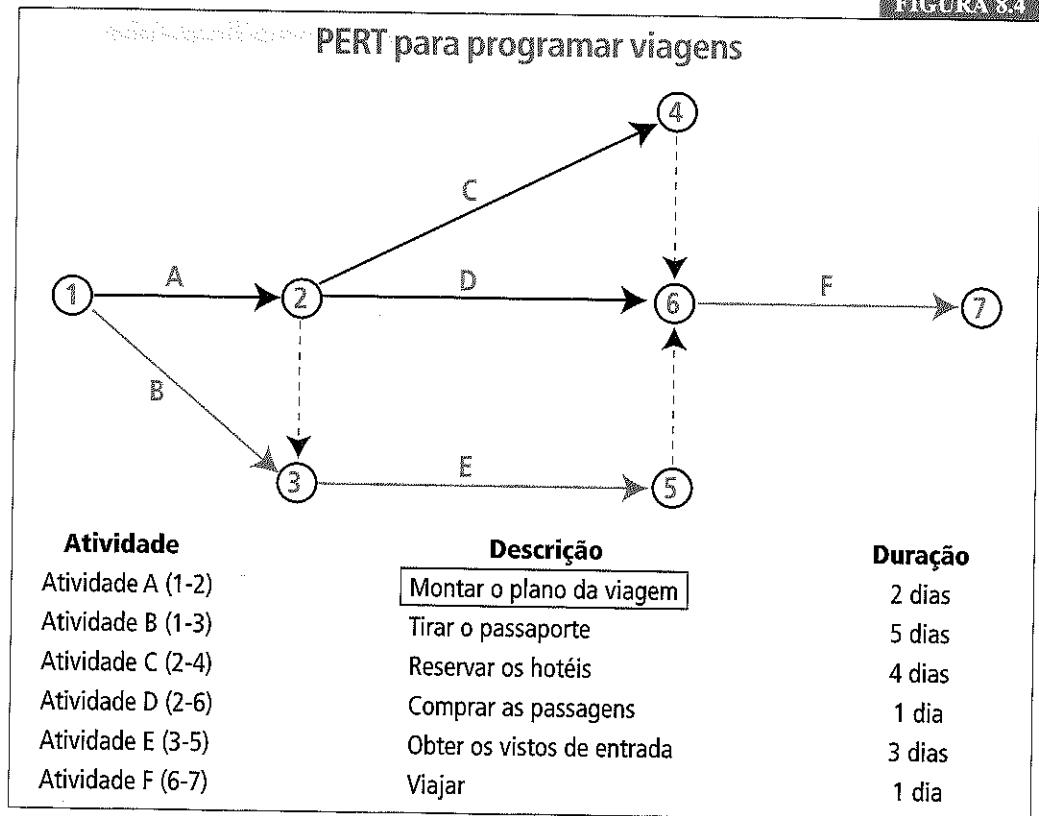
PERT/CPM: conjunto de processos e técnicas para planejamento, programação e controle de um projeto que indica, dentre as várias seqüências operacionais, aquela que possui duração máxima, além de graus de prioridade relativos, a distribuição de recursos e a interdependência entre as ações.

Segundo a ABNT, o PERT/CPM é um conjunto de processos e técnicas para planejamento, programação e controle de um empreendimento, operação ou projeto, tendo como característica fundamental a indicação, dentre as várias seqüências operacionais, daquela que possui duração máxima, além de apontar graus de prioridade relativos, demonstrando distribuição de recursos e interdependência entre as várias ações necessárias ao desenvolvimento do projeto.

Uma das formas mais usuais de representação gráfica do PERT/CPM é a rede de flechas. Nesta forma de representação, os eventos que caracterizam o início ou fim de uma atividade são representados por circunferências numeradas e as atividades por flechas que unem o evento inicial ao evento final, conforme se vê no exemplo simples de rede PERT/CPM para programar viagens da Figura 8.4.

4. Apud CUKIERMAN, Zigmundo Salomão. *O modelo PERT/CPM aplicado a projetos*. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1977. p. 5.

FIGURA 8.4



A principal vantagem do PERT/CPM é mostrar com clareza a interdependência das atividades e qual a seqüência que levará mais tempo. No exemplo acima, fica claro que só podemos iniciar a atividade *E* (3-5) depois de terminada a atividade *B* (1-3). Só podemos iniciar as atividades *C* (2-4) e *D* (2-6), depois de terminada a atividade *A* (1-2), mas podemos iniciar a atividade *B* (1-3) antes de terminada a atividade *A* (1-2). Finalmente, só podemos realizar a atividade *F* (6-7) depois de todas as demais. Também fica claro, nesse exemplo de natureza determinística, que a seqüência que levará mais tempo é a proporcionada pelas atividades *B-E-F*, apresentadas em cor. A seqüência colorida é denominada **caminho crítico**.

Caminho crítico: seqüência que levará mais tempo e que, portanto, determina a duração do projeto.

As atividades 2-3, 4-6 e 5-6, mostradas em tracejado, na realidade não existem e são chamadas atividades fantasmas. São assinaladas para impedir que existam duas ou mais atividades com início e fim nos mesmos eventos. A sua finalidade é facilmente compreendida quando se torna necessário efetuar os cálculos para identificar o caminho crítico e as folgas existentes para a execução das atividades. O tamanho das flechas representativas das atividades não é proporcional à duração das atividades. Não existe, na rede de flechas, uma visualização simples do prazo de cada atividade.

Existem várias outras maneiras de se representar um sistema PERT/CPM, inclusive combinando a interdependência das atividades com o gráfico de Gantt.

8.3.3 Softwares para planejamento e controle de projetos

Existem diversos *softwares* para planejar e controlar projetos, alguns extremamente sofisticados. O mais conhecido é o Microsoft Project, que combina as vantagens proporcionadas pelo PERT e pelo gráfico de Gantt, com as interdependências das atividades bem definidas e as atividades plotadas em gráfico em que o eixo das abscissas representa o tempo e, portanto, o comprimento das atividades é proporcional ao prazo de sua duração. O caminho crítico é calculado automaticamente pelo programa, sendo recalculado imediatamente se a variação no prazo de uma atividade ensejar mudança nesse caminho.

8.3.4 Orçamento

Orçamento: produto que resulta do processo de orçar.

Orçar: estimar receitas e despesas e as respectivas épocas da ocorrência.

Orçamento base zero: técnica de elaboração orçamentária em que todos os dispêndios são reavaliados cada vez que se prepara um novo orçamento, independente do anterior e do que foi realizado.

Um orçamento é o produto que resulta do processo de orçar. Cada programa ou projeto deverá ter seu orçamento correspondente. Um orçamento completo estima não só os recursos financeiros, mas todos os recursos necessários à execução do projeto, e vincula a cada recurso suas receitas e despesas correspondentes e respectivas épocas de ocorrências. Assim, orçar é estimar receitas e despesas e as respectivas épocas da ocorrência.

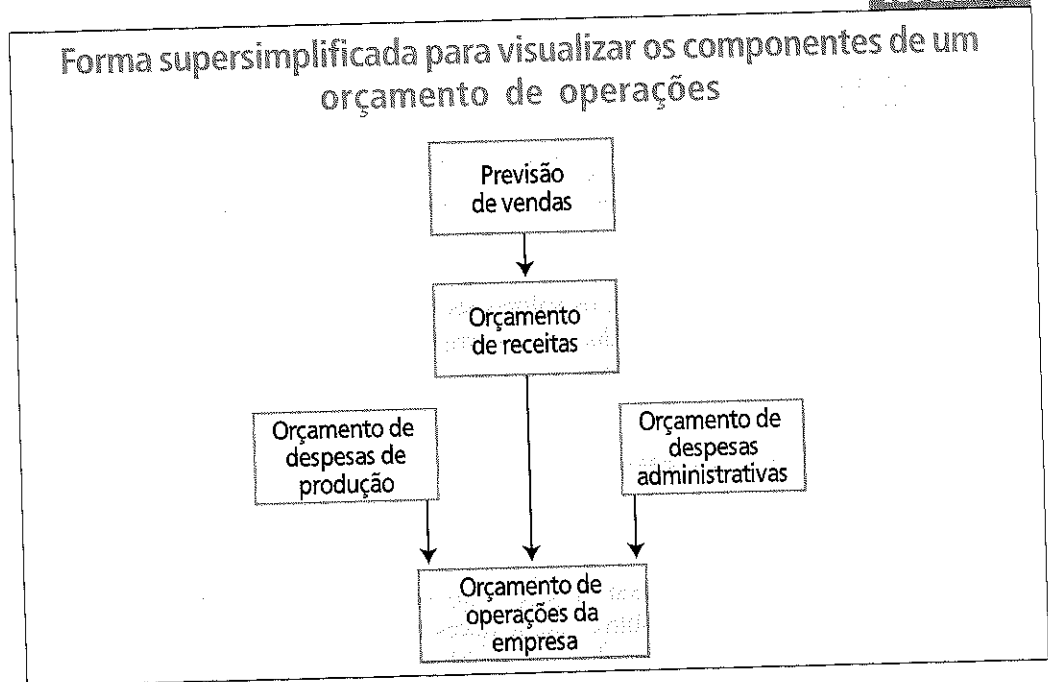
É impossível administrar bem uma empresa sem orçamento. O orçamento é parte integrante do trabalho de todo administrador. Cabe aos chefes de cada unidade organizacional o aspecto mais significativo e importante do processo orçamentário, que são as atividades que precedem a compilação dos números que representam as necessidades de recursos que estão sendo previstos. Antes de se chegar aos números, o administrador precisa estabelecer e obter a aprovação para as metas que pretende alcançar e para o programa proposto. Cada etapa precisa ser prática e realista. O orçamento só será válido e útil para administrar a empresa se as informações previstas para os salários, necessidades de pessoal, de materiais e investimentos estiverem de acordo com os programas e projetos a serem executados. O trabalho de cada órgão é consolidado, por pessoal especializado, no orçamento da empresa, no qual é verificada a viabilidade dos planos, programas e projetos propostos, bem como sua coerência, dentro de um plano geral da empresa e as prioridades que a empresa deseja para cada projeto, em função das suas estratégias e objetivos. O nome em espanhol para orçamento, *presupuesto*, esclarece bem o que ele significa: a pressuposição daquilo que se pretende executar no período.

Uma técnica moderna para se elaborar o orçamento é a que se convencionou chamar de orçamento base zero: uma técnica de elaboração orçamentária em que todos os dispêndios são reavaliados, na sua utilidade e prioridade, cada vez que se prepara um novo orçamento, independente do orçamento anterior e do que foi efetivamente realizado. A finalidade é reduzir dispêndios desnecessários ou não prioritários. Essa técnica, desenvolvida originalmente pela Texas Instruments, tem o mérito de não permitir que determinadas atividades se eternizem mesmo depois de já não terem mais utilidade.

Tipos de orçamentos

A Figura 8.5 traz uma forma bastante simplificada de visualizar os componentes de um orçamento de operações.

FIGURA 8.5



Além do orçamento de operações, temos que prever os investimentos a serem realizados, e isto é feito no orçamento de capital. Esses dois orçamentos costumam ser elaborados pelo regime de competência, isto é, as receitas, despesas e investimentos são previstos no período em que são concretizados e não nas datas de desembolsos e recebimentos efetivos de caixa, isto é, as datas de pagamento ou recebimento efetivo de dinheiro não coincidem com as datas em que os bens ou serviços são comprados ou vendidos. Isso pode ser compreendido quando se consideram as vendas e compras faturadas ou a prazo. Em consequência, deveremos ter também o orçamento de caixa, ou fluxo de caixa, que prevê as datas de recebimentos e desembolsos financeiros. O mínimo que uma empresa precisa em termos de planejamento é o orçamento de caixa, ou fluxo de caixa, uma vez que uma empresa que não tem dinheiro para saldar seus compromissos não pode prosseguir suas operações. Um exemplo de formulário para o fluxo de caixa é mostrado na Figura 8.6.

FIGURA 8.6

Formulário para fluxo de caixa						
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6
1. Saldo de abertura						
Movimento operacional						
2.1. Recebimentos de operações						
2.2. Pagamentos de operações						
2. Saldo (ou déficit) operacional (2.1— 2.2)						
Movimento patrimonial						
3.1. Recebimentos de vendas de ativos						
3.2. Pagamentos de compras de ativos						
3. Saldo (ou déficit) patrimonial (3.1— 3.2)						
Movimento financeiro						
4.1. Recebimentos de empréstimos						
4.2. Serviço da dívida (amortização + juros)						
4. Saldo (ou déficit) financeiro (4.1— 4.2)						
5. Saldo de fechamento (1 ± 2 ± 3 ± 4)						

O período utilizado para o fluxo de caixa pode ser diário, semanal ou mensal. No fluxo de caixa, os valores são indicados pelo seu valor nominal, não estando inflacionados ou deflacionados, nem corrigidos por juros. A finalidade é apenas o controle da entrada e saída de caixa.

8.4 As normas

Segundo a ABNT, norma é um documento elaborado e aprovado segundo procedimentos preestabelecidos, resultantes do consenso dos interessados, contendo prescrições que visam a obter: (a) *economia* geral em termos de *esforço humano*, energia, material e outros meios necessários à produção e troca de bens e serviços; (b) proteção aos interesses dos consumidores por meio de *qualidade* adequada de bens e serviços;

(c) *segurança* de pessoas e bens; (d) *uniformidade* dos meios de *expressão e comunicação* entre as partes interessadas.

Norma: veículo de comunicação que tem por objetivo definir os princípios orientadores de uma ação e como executar a ação.

Para nós, norma é o veículo de comunicação que tem por objetivo: (a) definir os princípios gerais orientadores de uma ação, ou seja, as regras que regulam o que deve e não deve, pode e não pode ser feito, e quem decide o que, de modo a assegurar unidade e coerência de orientação e comportamento; (b) definir, de forma ordenada e racional, como executar a ação, ou seja, quem faz, o que faz, como faz e em que seqüência o trabalho é desenvolvido.

As normas detalham as políticas e devem estar coerentes com elas.

8.4.1 Formalização das normas

Dois pontos precisam ser salientados: (a) as normas são feitas para ajudar a empresa e (b) quanto maior a empresa, maior a necessidade de formalização e, portanto, de escrever e divulgar as normas. Uma empresa pequena pode operar com normas implícitas, mas à medida que cresce e se torna complexa passa a necessitar de normas explícitas. As condições básicas para que ocorra a formalização das normas são especificadas no Quadro 8.1:

QUADRO 8.1

CONDIÇÕES PARA FORMALIZAR AS NORMAS

As normas devem ser formalizadas quando:

- a **complexidade** dos assuntos tratados aumenta rapidamente, tornando impossível a manutenção dos sistemas e das práticas administrativas com base em tradição e em comunicações informais;
- a **segurança** e a **coerência das decisões** e dos procedimentos administrativos passam a ser prioritárias e difíceis de serem mantidas sem documentos escritos e adequadamente divulgados;
- a **dispersão física da organização** cria problemas de comunicação, causando dificuldades para supervisão, coordenação e controle.

Como tudo em administração, a formalização das normas tem custos e benefícios. Os custos são óbvios: o *tempo* das pessoas que se empenharam na sua elaboração e os riscos de uma interpretação literal, que não esteja de acordo com o “espírito” do que se deseja, ou uma interpretação inadequada à organização. Existe ainda o risco de se partir para um *excesso de detalhamento*, cujos custos, tanto de elaboração quanto de atualização, sejam superiores aos benefícios proporcionados, bem como o risco de se priorizar a perfeição das normas a ponto de se relegar a segundo plano decisões importantes para os resultados da empresa. Quanto maior o tamanho da organização tanto maior a probabilidade desses riscos. Como sempre, o equilíbrio está no meio-termo. Normas desnecessárias enfraquecem todo o conjunto de regulamentações da empresa. Como disse Montesquieu: *As leis inúteis enfraquecem as necessárias*, ou, lembrando Richelieu: *Fazer uma lei e não fazê-la executar é autorizar aquilo que se pretende proibir*. Portanto, devemos limitar a elaboração das normas às que forem necessárias à empresa, às que proporcionam um benefício superior ao seu custo, às que devem ser seguidas para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e metas. Não podemos esquecer, porém, que algumas normas trazem benefícios que superam de longe seus custos.

Segundo John W. Gardner, *o último ato de uma organização moribunda é preparar uma edição nova, revista e aumentada do seu manual de normas*. Por outro lado, é comumente citado o axioma de Allen: *quando tudo falhar... leia as instruções*.

As principais vantagens da formalização das normas são: economizar tempo, proporcionando respostas para as perguntas de rotina, evitando improvisações e permitindo que os gerentes possam dedicar-se a atividades de planejamento e coordenação; minimizar a possibilidade de repetição de erros e de esforços despendidos na solução de problemas já enfrentados e solucionados; servir como guia de referência sobre como o trabalho deve ser efetuado; facilitar o treinamento do pessoal e padronizar a terminologia técnica e administrativa, criando uma linguagem comum.

8.4.2 Termos empregados para identificar normas

Os termos usualmente empregados no Brasil para a identificação de normas são os seguintes:

Termos usualmente empregados para normas de âmbito geral	
Deliberação	Política
Determinação	Diretriz
Decisão normativa	Norma geral
Resolução geral	Instrução geral
Termos usualmente empregados para normas referentes a áreas ou assuntos específicos	
Portaria	Prática de procedimento
Ordem interna	Ordem de serviço
Designação	Circular normativa
Norma	Norma de procedimento
Norma de serviço	Norma de funcionamento
Instrução	Instrução de serviço
Rotina	Instrução de trabalho
Regra	Instrução de procedimento
Prática	Instrução normativa
Procedimento	Instrução circular
Ato normativo	Resolução normativa
Notificação interna	Resolução de serviço

As empresas devem escolher um número reduzido de termos para designar suas normas e procurar evitar termos típicos da administração pública, como portaria, bem como evitar o uso de termos diferentes para designar a mesma coisa.

8.4.3 Compilação das normas

As normas de uma empresa são compiladas em rede de computadores. No passado eram compiladas em manuais de folhas soltas, numeradas de acordo com uma codificação. Cada vez que uma norma era atualizada, substituíam-se as folhas referentes àquela norma por outras. Atualmente, as empresas possuem seu manual de normas em redes de

computadores, o acesso ao conteúdo é obtido por meio de senhas próprias para cada usuário e a permissão para modificações por meio de senhas, atribuídas a poucas pessoas. Dessa forma, uma vez decidida a modificação, o trabalho de atualização é simples e inexistente distribuição.

8.4.4 A norma das normas

Norma das normas: norma básica que define a forma de apresentação dos documentos organizacionais e normativos a serem utilizados.

A norma das normas é a norma básica que tem por objetivo definir a forma de apresentação dos documentos organizacionais e normativos a serem utilizados, estabelecendo a nomenclatura dos documentos, isto é, dos veículos de comunicação; a finalidade de cada tipo de documento; os padrões de apresentação gráfica; os padrões de codificação; a forma de apresentação do conteúdo de cada norma e demais veículos de comunicação e as competências para emissão, aprovação, revisão e atualização dos documentos.

Teoricamente, a norma das normas deveria sempre ser a primeira a ser emitida. Na prática, muitas instituições, premidas pela necessidade de regulamentar alguns assuntos, começam emitindo normas sem padronização, até que, em determinado momento, verifica-se a necessidade de rever as normas e colocá-las dentro de uma forma de apresentação comum. Essa revisão se inicia com a emissão da norma das normas. Um exemplo de objetivo para essa norma das normas seria o seguinte: estabelecer e regulamentar nas empresas do Grupo XYZ os veículos de comunicação escrita para divulgação das normas e de assuntos de serviço ou interesse geral.

8.5 Fluxogramas

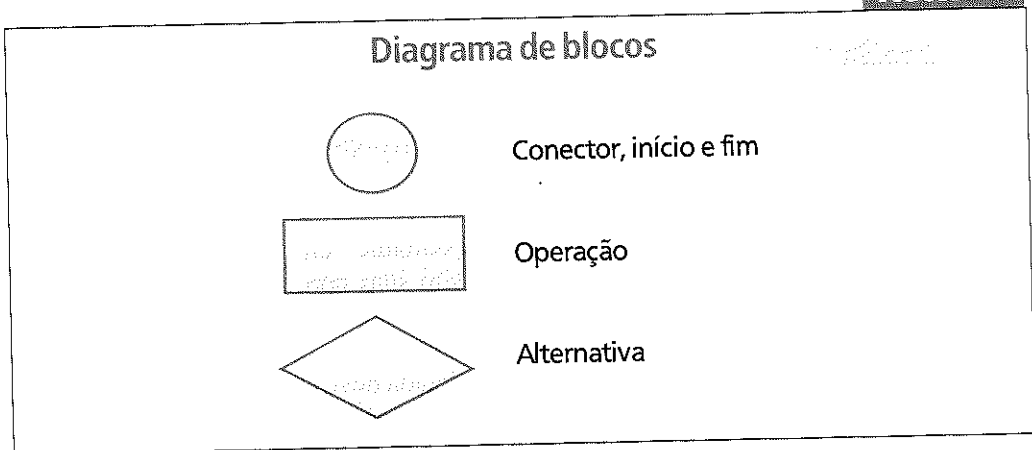
Fluxogramas: gráficos que representam o fluxo ou seqüência de procedimentos e rotinas.

Vantagens dos fluxogramas: facilitam a análise do trabalho e a sua simplificação e permitem compreender melhor a rotina.

Os fluxogramas permitem um tipo de análise diferente do que é proporcionado pelas descrições de funções, pois estas se concentram em posições da estrutura organizacional e em órgãos, enquanto os fluxogramas seguem os passos dos processos e rotinas acompanhando-os na passagem de um órgão para outro.

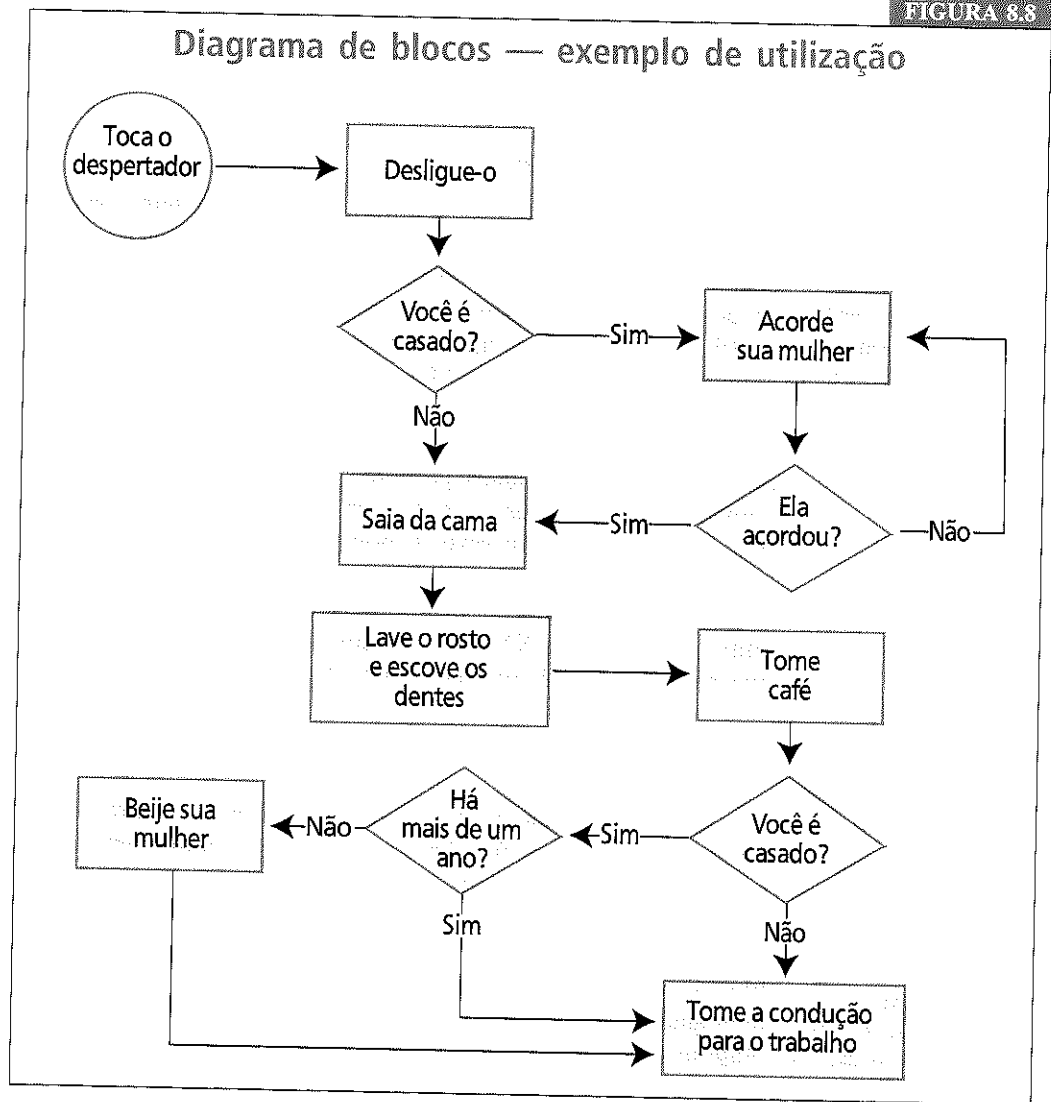
Existem muitos tipos de fluxogramas, como: o fluxograma vertical, o diagrama de blocos, o fluxograma analítico ou de Skinner e Anderson, entre outros. Não caberia aqui uma análise em profundidade dos fluxogramas. Vamo-nos ater ao tipo mais simples: o diagrama de blocos.

FIGURA 8.7



O diagrama de blocos, na sua forma mais simplificada, tem três símbolos: um círculo, que representa o início ou fim do procedimento, ou ainda um conector, isto é, a transferência do passo para outro ponto do procedimento ou rotina; um retângulo, que representa uma operação, e um losango, que representa uma alternativa binária: sim ou não. A estes símbolos são acrescentados vários outros em versões mais complexas. A Figura 8.8 mostra um exemplo simples.

FIGURA 8.8



8.6 Apresentação das normas

8.6.1 A forma de apresentação

Cabeçalho e rodapé

As normas são apresentadas, em geral, em páginas com cabeçalho e rodapé. Mesmo as empresas que têm suas normas em redes de computadores usam, às vezes, cabeçalhos e rodapés. O cabeçalho contém o nome da instituição, o assunto a que se refere a norma e seu código.

A codificação a ser adotada deve atender aos seguintes requisitos básicos: (a) apresentar uma estrutura de classificação lógica, uniforme e de fácil compreensão e utilização pelos usuários; (b) assegurar uma correspondência entre a codificação e o assunto tratado; (c) facilitar o arquivamento e a localização da norma; (d) ter capacidade suficiente para acomodar o crescimento da quantidade de normas e para atender a eventuais necessidades de classificação adicional; e (e) possuir os requisitos anteriores com o mínimo de letras e números compondo o código, isto é, com a maior simplicidade possível.

As normas são grupadas por assuntos, conforme o exemplo do Quadro 8.2. Além disso, cada norma tem um título que lhe é específico.

QUADRO 8.2

ÍNDICE DE ASSUNTOS DE NORMAS

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| 1. Serviços de Apoio | 7. Controladoria e Contabilidade |
| 2. Produção | 8. Tesouraria |
| 3. Segurança | 9. Comercialização e Marketing |
| 4. Manutenção | 10. Comunicação Social |
| 5. Recursos Humanos | 11. Jurídico |
| 6. Suprimentos | 12. Informática |

Um exemplo de codificação seria o seguinte: as normas teriam o prefixo NP, para indicar norma de procedimento. A seguir, o número do assunto geral a que se refere, conforme lista similar à apresentada, o número da norma dentro desse assunto, que poderia crescer de forma seqüencial, e a ordem cronológica de emissão. Finalmente, teríamos o número da edição, começando com 1, para a versão original e prosseguindo seqüencialmente, aumentando-se a cada revisão. Podemos separar um número de outro com traços ou barras, ou mediante uma combinação deles para facilitar a visualização. Por exemplo: NP-5/01-1.

No rodapé, incluímos, em geral, a data da emissão original, a da emissão da última revisão, a numeração das páginas e o nome do responsável pela aprovação.

8.6.2 O conteúdo da norma

O conteúdo das normas é organizado segundo a finalidade (ou objetivo); órgãos envolvidos (ou âmbito); diretrizes (ou disposições básicas); procedimentos (ou rotinas) e anexos.

Finalidade (ou objetivo): descrição simples e concisa, não devendo exceder a quatro linhas, por exemplo: (i) estabelecer os procedimentos relativos à prestação de serviços em horas extras; (ii) regulamentar os procedimentos a serem adotados para requisição e controle de viagens a serviço; e (iii) estabelecer e regulamentar na empresa os veículos de comunicação escrita para a divulgação de normas e de assuntos de interesse geral.

Órgãos envolvidos (ou âmbito): discriminação do público (cargos ou órgãos) aos quais se destina a norma, como: todos os órgãos da empresa; órgãos da sede; filiais de vendas e delegacias regionais.

Diretrizes (ou disposições básicas): especificação da *legislação pertinente* (indicação ou transcrição dos dispositivos legais que regulam a execução da norma, ou sua transcrição parcial ou total); *definições* (termos básicos utilizados na norma que convenham ser esclarecidos); *políticas* da empresa nas quais se baseia a norma e que convenham dela constar para facilitar sua compreensão.

QUADRO 8.3

EXEMPLOS DE DIRETRIZES

Definições dos veículos de comunicação na empresa:

Norma de procedimento — NP: de caráter normativo, permanente, regulamenta assuntos técnicos ou administrativos, podendo abranger mais de uma diretoria ou órgão de nível imediatamente inferior a diretoria e devendo ser seguida por funcionários que não são necessariamente subordinados ao emitente.

Instrução de serviço — IS: de caráter normativo, permanente, disciplina e orienta assuntos técnicos ou administrativos restritos a uma unidade organizacional, de nível inferior a diretoria, a ser seguida pelos subordinados do emitente.

Comunicado — CM: de caráter informativo, transitório, divulga matéria e notícias de interesse geral.

Diretrizes de recrutamento e seleção:

- i) as atividades de recrutamento e seleção de pessoal visam a atrair para os quadros da empresa o número necessário de pessoas nas melhores condições possíveis de qualificação, custo e prazo;
- ii) o recrutamento será uma atividade permanente, alimentando o cadastro de candidatos, sendo apenas intensificado por ocasião da existência de vagas, devendo-se, por isso, receber e cadastrar candidatos permanentemente, mesmo que não haja possibilidade de aproveitamento imediato;
- iii) em igualdade absoluta de condições, o recrutamento interno terá prioridade sobre o externo;
- iv) a escolha do candidato para ocupar uma vaga existente será baseada exclusivamente no mérito;
- v) as atividades de seleção de pessoal visam a obter o maior número possível das informações necessárias sobre cada candidato, nas melhores condições de prazo e custo, para que a escolha do que será admitido seja feita de forma consciente e segura e com maior probabilidade de acerto;
- vi) a avaliação dos novos funcionários no final do seu período de integração visa não só a proporcionar condições para conhecimento do seu desempenho, mas também a dar um retorno ao processo de recrutamento e seleção.

Procedimentos (ou rotinas): definição precisa de como devem ser executadas as ações. A redação deve ter as seguintes características:

- as ações são descritas em nível de passos;
- os passos são dispostos de acordo com a seqüência de sua execução;
- são indicados com precisão e destaque os agentes (órgãos e/ou funcionários) que executam cada passo ou conjunto de passos.

QUADRO 8.4

EXEMPLO DE PROCEDIMENTOS

Requisitante:

1. Ao necessitar de material que seja item de estoque, emite em três vias o formulário “requisição de material” — RM.
2. Arquiva, por ordem cronológica, a terceira via da RM.
3. Encaminha as duas primeiras vias da RM para aprovação do chefe da seção.

Chefe da seção:

4. Recebe e aprova as duas primeiras vias da RM, apondo sua assinatura no campo “Aprovação”.
5. Devolve as duas primeiras vias da RM ao requisitante.

Requisitante:

6. Encaminha as duas primeiras vias da RM, devidamente aprovadas, para o Almoxarifado.

Almoxarifado:

7. Recebe as duas primeiras vias da RM, verifica se foram aprovadas por quem de direito, consultando, se necessário, a relação de assinaturas autorizadas.

Anexos: partes constituintes do corpo da norma, mas que, por motivos técnicos, ou, para facilitar sua consulta, são apresentadas separadamente no final. Normalmente são incluídos como anexos: fluxogramas simplificados; cópias dos formulários utilizados e instruções para preenchimento dos formulários (campo a campo). A citação dos anexos deve ser feita no texto da norma.

8.6.3 Cuidados na redação das normas

Usar termos claros e simples, de modo que os leitores saibam o que deve ser feito e como fazê-lo. Evitar palavras difíceis e frases rebuscadas. Dar ao texto, na medida do possível, forma parecida com a linguagem corrente, sem se tomar coloquial.

Evitar erros gramaticais: na dúvida, modificar o texto sem alterar seu conteúdo básico. Ter à mão um bom dicionário e uma boa gramática para tirar dúvidas sobre o significado das palavras ou a construção das frases. *Ampliar sempre o vocabulário*, enriquecendo-o, atualizando-o e modernizando-o.

Ser conciso: dizer apenas o estritamente necessário. Ir direto ao assunto, sem prólogos ou epílogos. Expressar-se com o menor número de frases ou palavras, omitindo expressões redundantes. Quanto mais longas as frases, mais cansativa a leitura.

Itemizar sempre que possível e, nesse caso, usar uma das seguintes formas de itemização mostradas no Quadro 8.5.

QUADRO 8.5

FORMAS DE ITEMIZAÇÃO

Alfabética/numérica

A.	
1.	
1.1.	

Numérica seguida de traços ou de pontos

1.	1.
1.1.	1.1.
-	.
-	.

Numérica com alinhamento total à esquerda ou com deslocamento para a direita

1.	1.
1.1.	1.1.
1.1.1.	1.1.1.
1.1.2.	1.1.2.

Numérica/alfabética ou numérica/alfabética seguida de traços ou pontos

1.	1.
1.1.	1.1.
1.1.1.	a.
a.	b.
b.	- ou .

Pôr ação nos verbos. Evitar verbos passivos. Quanto mais verbos ativos maior a leveza do texto. A voz passiva tende a gerar construções extensas e menos claras.

Usar o presente do indicativo ou o infinitivo. Evitar o tempo futuro e o imperativo. Colocar-se no lugar do leitor, tendo-o sempre no pensamento. Procurar avaliar quais seriam suas maiores dificuldades no entendimento da matéria.

De preferência, redigir em um dia e rever o texto em outro, quando as condicionantes de trabalho serão diferentes.

Submeter o texto à leitura e análise de outras pessoas antes de sua emissão.

QUADRO 3.6
EXEMPLOS DE ASSUNTOS TÍPICOS DE NORMAS
Em Serviços de Apoio

- *Layout* dos escritórios.
- Estacionamento.
- Apresentação pessoal.
- Relatórios de viagem.
- Serviços de malotes e correspondência.
- Arquivamento de documentos.
- Siglas.
- Serviços de contínuos.
- Uso do fax.
- Uso do xerox.
- Uso da Internet.

Em Suprimentos

- Compras de material de consumo geral.
- Compras de matéria-prima.
- Compras de ativo fixo.
- Armazenagem.

Em Produção

- Programação e controle dos estoques.
- Transporte de mercadorias.
- Expedição dos produtos acabados.

Em Vendas

- Atendimento aos clientes.
- Credenciamento e descredenciamento de representantes.
- Prêmios e comissões de vendedores.

Em Tesouraria

- Elaboração e controle do fluxo de caixa.
- Relacionamento com bancos.

Em Controle/Contabilidade

- Elaboração e controle do orçamento.
- Elaboração dos demonstrativos financeiros.
- Relatórios de custo.

Em Segurança

- Recepção de visitantes.
- Uso de identidade funcional.
- Guarda de objetos na portaria.
- Permanência nos escritórios após o horário de expediente.

Em Recursos Humanos

- Recrutamento e seleção de candidatos.
- Admissão e integração.
- Folha de pagamento.
- Cadastramento e circulação de currículos.
- Programação e controle de férias.
- Revisão médica periódica.
- Pontualidade e controle do ponto.
- Administração de cargos e salários.
- Avaliação de desempenho.
- Treinamento de funcionários.
- Trabalho em horas extraordinárias.
- Assiduidade e abono de faltas.

Apêndice: perguntas para orientar um diagnóstico

Um bom diagnóstico depende mais das perguntas certas do que das respostas. Não existe receita para as perguntas a serem feitas, mas algumas podem ajudar a iniciar o diálogo e, a partir daí, o analista deve formular suas próprias perguntas em função das respostas.

A seguir, a título de exemplo, algumas perguntas que podem ser úteis para iniciar o diálogo, a ser posteriormente enriquecido. Essas e outras perguntas devem ser feitas a várias pessoas atuando na mesma área ou áreas afins. Nem sempre as respostas coincidem.

É importante que o analista respeite ao máximo seu interlocutor e procure criar um ambiente descontraído, no qual o entrevistado poderá dizer algo importante que não tinha sido sequer cogitado. É também importante *saber ouvir* e nunca interromper o interrogado, que, às vezes, envereda por um assunto que aparenta não ter importância e verifica-se, posteriormente, sua relevância em função de outras observações.

Dependendo da empresa, a maioria dessas perguntas não terá o menor cabimento; o analista que efetua o diagnóstico precisa selecionar as que são válidas, sem preocupação de utilizar todas no seu diagnóstico.

Gerais e Estratégicas

1. Quais, em linhas gerais, as atividades da empresa? Pode descrever, sinteticamente, o histórico da empresa?
2. Qual são os objetivos da empresa? Estes objetivos têm sido mantidos há quanto tempo? Os funcionários conhecem os objetivos da empresa? Eles acreditam nesses objetivos? Quantos e quais os conhecem? Como são comunicados? Os objetivos de cada área e de cada unidade da empresa são consistentes entre si e com os objetivos gerais da organização? O que é feito para assegurar esta consistência?
3. Como poderia ser definido o ramo de negócio da empresa? É fácil e entrar e sair dele? Como você imagina o futuro desse ramo de negócio? O ramo de negócios é fragmentado ou concentrado? Quantos competidores existem? Qual o tempo que a alta administração dedica ao pensamento do futuro? O que deveria ser feito diferente para criar esse futuro?
4. Qual é a estratégia da empresa? O que ela faz para se distinguir dos seus competidores? A estratégia está bem comunicada ao pessoal da empresa?
5. O ambiente em que atua a empresa é complexo e difícil de entender? Os dirigentes estão cientes disso?
6. Existem mudanças fortes no ambiente em que opera a empresa? A empresa tem flexibilidade para reagir tempestivamente a essas mudanças? Os dirigentes estão conscientes das mudanças e têm sensibilidade para mudar se necessário?
7. O mercado em que atua a empresa está crescendo? Saturado? Declinando? *Pode-se repetir a pergunta para cada tipo de produto.*
8. Quem é quem no topo da organização? Na sua opinião, quais as características de cada um? Quem são os principais detentores do poder e de liderança?
9. A estrutura organizacional é adequada à estratégia da empresa? As atividades estratégicas estão bem posicionadas?
10. Existem metas de resultados para a empresa? Para cada unidade? Como são estabelecidas? Como são cobradas? Para que prazo costumam ser definidas?
11. Quais os pontos fortes da empresa? O que sugeriria para aproveitá-los melhor? Existem atividades que a empresa execute melhor do que seus competidores e que eles tenham dificuldade em imitar? Quais? Qual a base da vantagem competitiva da empresa? Quais as maiores oportunidades que existem para a empresa? Ela está preparada para aproveitá-las? Existem obstáculos na cultura da empresa que dificultam o seu aproveitamento?
12. Quando são montados os planos de investimento, procura-se dar prioridade a esses pontos fortes e oportunidades? Isto se reflete no orçamento?
13. Já foram criadas equipes para recomendar a melhor forma de aproveitar esses pontos fortes e oportunidades?
14. Quais os pontos fracos (as vulnerabilidades) da empresa?

15. Já foram criadas equipes para estudar e recomendar soluções a respeito desses pontos fracos? Quais as maiores ameaças para a empresa?
16. Como você gostaria de ver sua empresa daqui a dois anos? Daqui a cinco anos? Dez anos? Como você vê o futuro desse ramo de negócios nesses prazos?
17. Há recursos para que a empresa chegue a este ponto desejado daqui a dois anos? Cinco anos? Dez anos?
18. Os fornecedores de insumos e serviços para a empresa estão fragmentados ou concentrados? Eles têm condições de se integrarem verticalmente a jusante e passarem a competir com a empresa? Existe um plano para desenvolver fornecedores? Tem havido mudanças de hábitos entre os fornecedores? Quais? Como os fornecedores vêem a empresa?
19. Existe um processo para projetar e viabilizar o futuro desejado para a empresa? Existe um planejamento estratégico aprovado? Quem o conhece? Esse plano leva em consideração os pontos fortes da empresa e a conveniência de dar prioridade a eles?
20. Esse plano leva em consideração possíveis mudanças no mercado? Existe um plano contingente?
21. Como são estabelecidos e aprovados as metas e planos da empresa?
22. Como é aprovado o orçamento? Como são controlados os desvios?
23. Quem aprova as prioridades de investimento?
24. Quem aprova compras de equipamentos e de ativos de valor relevante?
25. Como é feita a coordenação dos programas de vendas e de produção?
26. A empresa vende mais do que produz ou pode produzir mais do que vende?
27. Existe auditoria externa? Quem a faz?
28. Como são estabelecidas as prioridades para o planejamento dos sistemas de informática?
29. Quem aprova os preços dos produtos? A tabela de preços?
30. A empresa sabe se está operando na faixa elástica ou inelástica de preços? *Pode-se repetir a pergunta para cada produto.*
31. Como são estabelecidas as metas de qualidade? Quem as aprova?
32. Indique que ordem de prioridade a empresa, na sua opinião, atribui a cada um dos seguintes valores: lealdade, identificação com a empresa, disciplina, capacidade de delegar, pontualidade, responsabilidade, liderança, iniciativa, criatividade, capacidade de assumir riscos, capacidade de decidir, capacidade de trabalhar em equipe, motivação, capacidade de comunicar, relacionamento com os superiores, relacionamento com os colegas, relacionamento com os subordinados, capacidade de conviver com pressões, capacidade de administrar conflitos, estabilidade emocional, capacidade de adaptação a situações.
33. Indique que ordem de prioridade você atribuiria aos valores da pergunta acima.
34. Existem políticas ou esforços no sentido de procurar integrar os interesses dos empregados com os da empresa? Quais? A empresa já procurou “ampliar” ou “enriquecer” o trabalho? Deu resultado?
35. Quais, na sua opinião, deveriam ser as características mais importantes dos gerentes (ou executivos) da empresa? Os demais dirigentes estão de acordo com esta sua opinião?
36. Como são efetuados os contatos com os acionistas minoritários e preferenciais? Quem são os responsáveis por esses contatos? Existem dificuldades nos aspectos societários?
37. Como os acionistas minoritários ou preferenciais fazem cobranças? Que tipo de cobrança fazem? Dão também sugestões?
38. De modo geral como é feita a coordenação entre as diversas áreas da empresa? É adequada? Como poderia ser melhorada?

Finanças

1. Existe alguém de alto nível responsável pelas políticas gerais de finanças da empresa? Quem?
2. Quando a empresa tem necessidade de captar recursos financeiros, quais as fontes que costuma usar prioritariamente?
3. Os objetivos e estratégias financeiras da empresa são consistentes com os objetivos e estratégias gerais da empresa? Por que?

4. Os resultados econômico-financeiros recentes são adequados para suportar os programas de investimento para atingir as metas?
5. Como está a geração de caixa da empresa? Qual o EBITDA nos últimos períodos?
6. Qual a expectativa que a empresa tem em relação às políticas econômicas do governo?
7. Como isto afetaria a empresa? Como ela está se preparando para isto?
8. Quem avalia a conjuntura econômica, nacional e setorial?
9. Quem elabora, analisa, audita e aprova os demonstrativos financeiros?
10. Como atua a auditoria interna? A quem se reporta?
11. Como atua a auditoria externa?
12. Como são controlados os resultados de cada produto? É possível calcular margens específicas para cada produto?
13. Quem controla as margens de contribuição dos produtos? Como isto é feito? Essas margens são obtidas diretamente a partir da contabilidade?
14. Como foi montado o plano de contas? Pode fornecer uma cópia? Quem está autorizado a introduzir novas contas e subcontas? Os centros de custo e de resultados no plano de contas estão coerentes com a estrutura organizacional?
15. Como é executado o processo orçamentário? Como é controlado? Que medidas costumam ser tomadas para corrigir os desvios?
16. Pode fornecer cópia dos últimos demonstrativos financeiros?
17. Como é feita a cobrança dos pagamentos devidos à empresa? Todas as unidades usam o mesmo sistema?
18. Como são feitas as aplicações financeiras?
19. Como são feitos os contatos bancários? Quem os faz?
20. Quem faz o planejamento fiscal e tributário?
21. Existem normas na área financeira? Quais? Deveriam ser mudadas? Por quê?
22. Deveriam ser introduzidas outras? Quais? Qual a prioridade?

Marketing

1. Existem condições no ambiente que dificultam a livre concorrência? Quais?
2. Existe alguém de alto nível responsável pelas políticas gerais de marketing da empresa? Quem? Qual a estratégia mercadológica da empresa? Está de acordo com a estratégia geral da empresa?
3. Quem são os clientes da empresa? Qual é o público alvo da empresa? Isto está claro para todos na empresa? Quais são os principais clientes? Quais os principais clientes potenciais que não estão comprando da empresa? Qual o grau de concentração dos clientes? São muito fragmentados ou são poucos? Qual o poder de barganha dos clientes sobre a empresa e vice-versa? Dentre esses clientes, quais os que você imagina que ainda estarão sendo servidos pela empresa daqui a 2 anos? Daqui a 5 anos? Daqui a 10 anos?
4. Qual a dependência que a empresa tem do principal ou principais clientes?
5. Na sua opinião, quais são as necessidades e desejos dos clientes? Como se pode chegar a esta conclusão? O que os clientes acham da empresa? Como eles a vêem? Como se obtém essa informação? O que acham dos competidores? Como se obtém essa informação? Está havendo mudança de hábitos dos clientes? Quais? Tem havido mudanças de clientes?
6. Como os clientes avaliam a qualidade dos produtos da empresa em comparação com a dos produtos dos competidores? Por que compram da empresa? O que esperam dos produtos da empresa?
7. Quem não deve ser considerado como público alvo?
8. Os produtos da empresa em termos de ciclo de vida estão em fase de introdução, crescimento, maturidade ou declínio? Como seriam classificados na matriz do *Boston Consulting Group*? *Pode-se desdobrar a pergunta para cada produto.*
9. Quais são os principais concorrentes da empresa em cada produto ou serviço?
10. Qual a fatia de mercado de cada um? Essas fatias são estáveis ou tendem a mudar com frequência? Como é feita a análise da competição? O mercado em que atua a empresa está crescendo, saturado ou declinando? É fácil entrar nesse mercado para competir com a empresa? Existem barreiras à entrada? Quais? Existem barreiras à saída? Quais? Existem competidores entrando ou saindo do mercado? Quais?

11. Quais os produtos em que a empresa é líder? Quais os produtos em que a empresa tem um diferencial sobre os competidores? Quais os negócios em que os produtos se assemelham a *commodities*?
12. Onde a empresa tem competências, mas não tem segurança para investir porque teria que possuir recursos financeiros acima da sua capacidade atual?
13. A empresa tem condições de antecipar as inovações dos competidores, i.e., de tomar conhecimento dos prováveis lançamentos e mudanças de estratégia mercadológica dos competidores? Caso afirmativo, ela tem condições de agir em função disto? Caso negativo, seria válido um esforço neste sentido? Como?
14. Como são compatibilizadas as vendas com a produção?
15. A empresa tem mais facilidade de vender ou de produzir?
16. Quem aprova o preço dos produtos? Quem aprova a tabela de preços? Qual a estratégia de preços utilizada pela empresa?
17. Qual a estratégia de diferenciação dos produtos e serviços?
18. Quais os mecanismos de vendas utilizados? A empresa usa o comércio eletrônico? Qual a proporção das vendas efetuadas em *e-business*?
19. Existe um cadastramento dos clientes? Como é feito? A quem cabe a sua elaboração e atualização? Quem tem acesso a ele? Quais as informações que aí constam?
20. Qual o critério de departamentalização na área de vendas?
21. Quem estabelece as metas de vendas para cada produto da empresa? Como isto é repassado à área de vendas?
22. Como são selecionados e treinados os vendedores (ou representantes)? Como são pagos os vendedores? Como atuam os competidores em relação ao pagamento dos vendedores?
23. Existem cotas ou metas para os vendedores? Para os supervisores? Como é feito o controle? Como é incentivado o vendedor? Existem campanhas, prêmios, comissões?
24. Como é feito o acompanhamento da produção de cada vendedor? Quais as medidas tomadas em relação aos que não cumprem as suas metas?
25. Existe uma definição do perfil ideal do vendedor? Caso exista, qual é este perfil?
26. Como são recrutados e selecionados os vendedores? Como são avaliados?
27. Como se distribuem as vendas pelas várias regiões geográficas?
28. A empresa exporta? Como? A quem cabe a responsabilidade?
29. Para que países a empresa exporta? Por que? Seria válido exportar para outros países?
30. Quem avalia a conjuntura mercadológica? A demanda para os produtos da empresa é quantificada? Como isto é feito? Qual a expectativa de crescimento ou diminuição do mercado? Como a empresa está se preparando para isto?
31. Como são identificadas novas oportunidades de negócios? Oportunidades de novos produtos? De exportação? Onde está a maior oportunidade de margem e lucro para a empresa?
32. Existem novos produtos sendo desenvolvidos? Como foram escolhidos? A empresa se preocupa em encontrar novas formas de fazer negócios?
33. Como é feita a divulgação dos produtos? É possível medir os resultados da divulgação?
34. São feitos estudos de viabilidade técnica, comercial e econômica dos novos produtos? Quem os faz? Quem aprova esses estudos? Quais os critérios usados na aprovação?
35. O que os clientes acham do seu produto em relação ao dos competidores? Como você obtém esta informação? Por que características do produto os clientes aceitam pagar um preço maior?
36. Por que os clientes compram da sua empresa e não dos competidores? Como se obtém esta informação?
37. Quais os problemas ou insatisfações que seus clientes têm em relação ao seu produto? Como você obtém esta informação? Como seus clientes avaliam a qualidade do seu produto?
38. A empresa tem um procedimento estruturado para ouvir os clientes? Qual?
39. Seus clientes atuais são os mesmos de há um ano atrás? Espera-se que sejam os mesmos daqui a um ano? Daqui a dois anos?
40. Como é feita a distribuição dos produtos? Quais os canais de distribuição? Qual o custo da distribuição? Como os produtos são transportados? Qual o custo dos transportes? Qual a sua porcentagem sobre o custo total?
41. Como é administrada a cadeia de suprimento? Como é o relacionamento com os fornecedores e com os distribuidores? Tem havido mudança de hábitos entre os distribuidores?

42. Os distribuidores têm condições de se integrarem a montante e passarem a competir com a empresa?
43. Existem normas na área comercial? Quais? Deveriam ser mudadas? Por quê?
44. Deveriam ser introduzidas novas normas? Quais? Qual a prioridade?

Recursos Humanos

1. Existe alguém de alto nível responsável pelas políticas gerais de recursos humanos da empresa? Quem? A quem ele se reporta?
2. Qual a estratégia de recursos humanos da empresa? Está compatível e consistente com o seu plano estratégico?
3. As comunicações na empresa fluem com rapidez em todos os sentidos?
4. Como é feito o recrutamento e a seleção do pessoal? O procedimento é o mesmo nas várias unidades? Qual o procedimento de cada uma? Quais as unidades da empresa que têm serviços próprios de recrutamento e seleção?
5. Quais as características mais importantes que, na sua opinião, deveriam ter os executivos e empregados da empresa para executar adequadamente o plano estratégico da empresa? Quais as habilidades, características e comportamentos que devem ter os que são admitidos na empresa para a execução dos planos de recursos humanos? Os recrutadores e selecionadores compartilham dessa opinião? Estão informados a respeito da sua opinião?
6. Como é feita a integração do pessoal? Existe um regulamento interno? Quem entrega uma cópia desse regulamento aos novos empregados? Como é feita a entrega? Os empregados assinam um termo de recebimento?
7. É feita uma avaliação após o período de experiência? Como é feita? Quem toma a iniciativa da avaliação?
8. Como é feito o treinamento do pessoal? Existe um programa de treinamento? Como ele é elaborado? Como é aprovado? Como é executado? Como é avaliado?
9. Na sua opinião, a empresa tem as pessoas certas nos lugares certos? Quem, a seu ver, não seria suficientemente competente para a posição que ocupa, ou não estaria adequadamente motivado? Por que?
10. Existe um sistema de avaliação do pessoal? Caso afirmativo, o que é avaliado? Como são usadas as conclusões da avaliação? Como é dado o *feedback* aos avaliados? É possível melhorar o sistema?
11. Existe um planejamento dos recursos humanos? De planejamento de carreira? Está compatível com o plano estratégico da empresa? Os funcionários sabem o que se espera deles?
12. Os procedimentos e práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, encareiramento, terceirização, avaliação e uso de equipes autogerenciáveis são compatíveis entre si? São compatíveis com a estratégia geral da empresa? As pessoas que trabalham na área de recursos humanos estão conscientes disso? E as das demais áreas?
13. Como são escolhidos os que devem ser promovidos?
14. Como são organizadas as CIPAS? Como é administrada a segurança no trabalho?
15. Como é organizada a segurança industrial da empresa? Como você avaliaria a situação de segurança na empresa?
16. Como é processada a folha de pagamento das diversas unidades?
17. Como é controlado o ponto do pessoal?
18. Como você avaliaria o absenteísmo na empresa? E a rotatividade em geral?
19. E a rotatividade do pessoal de alto nível?
20. Como a empresa se situa em termos de competitividade salarial no mercado de trabalho?
21. Existe um plano de cargos e salários? Este plano é geral para a empresa ou cada unidade tem o seu? No caso de ser geral, como são feitas as adaptações às várias unidades?
22. Como é feita a aferição dos salários da empresa com os do mercado de trabalho? A empresa participa do GRUPISA? Tem outra forma de troca de informações?
23. Quais os benefícios que a empresa oferece?
24. O sistema de remuneração está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, isto é, o sistema de remuneração estimula esforços que visem a alcançar os objetivos

- estratégicos aprovados? Quais os principais incentivos embutidos no sistema de remuneração? Têm dado resultados? Quais? Valeria a pena modificá-los? Por quê?
25. Existe teletrabalho em alguma área da empresa? Tem funcionado? Qual sua opinião a respeito? Existem planos para estender o teletrabalho a outras áreas? Quais?
 26. Como está a situação trabalhista na empresa? Existem muitas ações contenciosas na Justiça do Trabalho? Por quê? Como é feito o acompanhamento dos processos?
 27. O contrato de trabalho é padronizado para todas as unidades? O contrato especifica a necessidade de aceitação do regulamento?
 28. Existem normas na área de recursos humanos? Quais? Deveriam ser mudadas? Por quê?
 29. Deveriam ser introduzidas novas normas? Quais? Qual a prioridade?

Produção

1. Existe alguém de alto nível responsável pelas políticas gerais de produção da empresa? Quem?
2. Pode dar uma descrição geral dos produtos da empresa? Quais os que tendem ter a sua produção aumentada? Por quê?
3. Pode fazer uma descrição geral do processo produtivo?
4. Como é feita a programação e o controle da produção?
5. Como são calculados e controlados os estoques?
6. Como são calculados os custos dos estoques?
7. Como é efetuada e controlada a expedição?
8. Como são controlados os custos e os rendimentos da produção?
9. Como são obtidas as matérias-primas? Quantos fornecedores existem para cada matéria-prima? Como é o relacionamento com eles? Há quanto tempo, em média, fornecem para a empresa? Existe um programa para estabelecer relacionamentos de lealdade e confiança de longa duração com os fornecedores? Qual o poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores? Como é feito o controle de qualidade da matéria-prima?
10. A empresa tem tido mais facilidade para produzir ou para vender?
11. Como é feita a compatibilização das vendas com a produção?
12. Quem aprova as compras de equipamentos para a produção?
13. Quem aprova as compras de insumos para a produção?
14. Como é calculado e controlado o custo da produção?
15. Que partes da produção são terceirizadas? Quais outras poderiam sê-lo?
16. Quais são os parceiros da empresa na cadeia de produção? Está satisfeito com eles? Como é administrada a cadeia de valor?
17. Como é feito o planejamento do aperfeiçoamento das instalações fabris?
18. Como é feito o aperfeiçoamento dos produtos? A área de marketing participa?
19. Como são feitos os projetos de novos produtos? Como é feito, para isto, o entrosamento com as áreas comercial e financeira? São feitos estudos de viabilidade técnica, comercial e financeira dos novos produtos?
20. Existe pesquisa técnica? Como é feita?
21. Como você define a qualidade do produto (ou serviço)?
22. Como você acha que o cliente define a qualidade? Já se procurou ouvir os clientes a respeito da qualidade dos produtos e serviços da empresa?
23. Como é feito o controle de qualidade? A quem cabe? A quem é subordinado? Como é medida a qualidade? Tem sido feito algum esforço ou projeto no sentido de melhorá-la? O controle de qualidade é confiável?
24. Já foi tentado um programa de gestão de qualidade? Existem círculos de qualidade? Já foram tentados? Deram contribuições?
25. Pode dar uma idéia geral de como é feita a manutenção das instalações e dos equipamentos de produção?
26. A quem cabe estudos de *layout* das instalações e do processo produtivo?
27. Existem normas na área de produção? Quais? Deveriam ser mudadas? Por quê? Qual a prioridade?
28. Deveriam ser introduzidas novas normas? Quais? Qual seria a prioridade?

Administração Geral e Informática

1. Poderia descrever, de forma geral, os serviços administrativos existentes na empresa?
2. A empresa tem uma política definida no sentido de terceirizar os serviços ou de realizá-los internamente? Deveria ter essa política?
3. Quais os serviços que são terceirizados? Qual sua opinião a respeito deles?
4. Como atua o órgão de organização e métodos?
5. Como atua a área de informática?
6. Como é estabelecida a prioridade para a implantação dos sistemas de informática?
7. Como é feito o planejamento dos sistemas de informática?
8. A empresa tem uma política para a área de informática em termos de processamento distribuído, sistema de rede, *main-frame*?
9. Existe um plano diretor de informática? Um plano de investimentos? Alguma política a respeito de *IT outsourcing*?
10. Em que pontos deveriam ser instalados novos terminais?
11. A empresa tem sua intranet?
12. Existe acesso à Internet? Quem tem acesso à internet pelos computadores da empresa?
13. A empresa tem *site* na Internet? Tem e-mail? Todos os executivos têm e-mail?
14. Como é administrado o conhecimento da empresa? A empresa pode ser considerada uma organização que aprende? O sistema de remuneração incentiva o pessoal a partilhar conhecimento?
15. Existem normas escritas na área de administração de serviços? Quais?
16. Deveria haver outras? Quais? Qual a prioridade?

Pessoais

1. Como você vê a finalidade do seu trabalho?
2. Quem é seu chefe imediato?
3. Recebe orientação funcional de mais alguém além do seu chefe? Para que assuntos?
4. Quem são seus subordinados? Quais os tipos de contatos que mantém com eles e quais as finalidades desses contatos? Existe mais alguém que dê ordens a eles? Quem, que ordens, e com que frequência? Como você explica, interpreta e educa seus subordinados no uso das políticas e normas da empresa? Até que ponto você tem autonomia para admitir, promover e demitir os subordinados?
5. Como você treina seus subordinados?
6. Proporciona orientação a mais alguém além dos seus subordinados? Quem? Com que finalidade? Com que frequência?
7. O que considera como sendo as suas principais responsabilidades?
8. Quais as pessoas na empresa com quem mantém contatos, além do chefe e dos subordinados? Qual a finalidade desses contatos?
9. Como você julga a contribuição e a importância do seu trabalho para o conjunto da empresa? Para o seu lucro? Para o seu futuro?
10. Como você estabelece metas para a sua unidade?
11. Até que ponto você desenvolve ou contribui para o desenvolvimento de políticas? Em que áreas?
12. Você prepara programas e cronogramas? Como os controla?
13. Você participa da elaboração do orçamento da sua unidade?
14. Com quem você coordena os programas da sua área? Quais os seus contatos mais frequentes? Quais as razões desses contatos?
15. Numa visão retrospectiva, como você vê sua carreira na empresa? E as perspectivas futuras?



Ver texto sobre modelos de planejamento no *site* do livro.

Termos-Chave

ação corretiva
 aferição do resultado
 cachorros
cash cow
cash flow
 cenário
 ciclo de vida do produto
 controlar
 controle
 cronogramas
 diagnóstico empresarial
 efetividade
 eficácia
 eficiência
 estratégia
 estratégia competitiva
 estrela
feedback
 fluxo de caixa
 fluxograma

força motriz
 gráfico de Gantt
 meta
 método
 missão
 norma
 objetivo
 objetivos gerais
 objetivos principais
 objetivos setoriais
 orçamento
 orçamento base zero
 orçamento de caixa
 orçar
 padrão
 padrões de desempenho
 PERT/CPM
 planejamento
 planejamento estratégico
 planejamento operacional

planejar
 plano
 plano contingencial
 plano diretor
 política
 políticas explícitas
 políticas implícitas
 premissa
 premissas básicas
 procedimentos
 produtividade
 prognóstico
 programa
 programar
 projeto
 simulação
 vacas leiteiras
 vantagem competitiva



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

- Comente a seguinte afirmação:
 É bobagem estabelecer objetivos a longo prazo, pois, na época atual, *as coisas mudam tão depressa* que é impossível saber o que acontecerá; em conseqüência, é impossível estabelecer objetivos a longo prazo.
- As políticas (ou diretrizes) de uma empresa, sendo definidas de forma ampla e genérica, devem ser permanentes ou devem ser modificadas periodicamente? Por quê?
- Se uma empresa não tem políticas explícitas sobre determinado assunto, como poderemos saber se ela tem ou não políticas implícitas? Como poderemos identificá-las?
- Qual a diferença entre políticas implícitas e explícitas? Pode haver discrepância entre elas? Quando? Como poderei saber quais são as políticas implícitas de uma empresa?
- Comente a seguinte afirmação:
 Sou contra a existência de políticas nas empresas e mais ainda contra a existência de normas. As políticas e normas restringem as escolhas na hora de decidir, e todas as decisões deveriam ser tomadas com a maior liberdade possível para permitir sempre a escolha ótima.
- Verifique as características da empresa mencionada a seguir:
 Um grupo de empresários decidiu, após realizar todos os estudos econômicos e financeiros necessá-

rios, montar uma empresa para a fabricação de lápis. A cidade de São Paulo foi escolhida para a localização da fábrica. Estudos do mercado de trabalho indicaram que a mão-de-obra necessária seria encontrada com facilidade e que o recrutamento e seleção para as 300 colocações previstas para o funcionamento normal da empresa seria feito em noventa dias. Geograficamente, a clientela da nova empresa estaria assim distribuída: São Paulo (60%), Rio de Janeiro (10%), Paraná (10%), Minas Gerais (10%), Nordeste (10%). Juridicamente, a empresa seria constituída como sociedade limitada. Elabore para essa empresa, que está em início de operações, uma política de recursos humanos.

7. Para que serve uma política numa empresa? Em que sentido um procedimento se difere de uma política? Exemplifique.
8. O mínimo de planejamento de que uma empresa precisa é o planejamento de caixa, uma vez que uma empresa que não tem dinheiro para saldar seus compromissos não pode prosseguir suas operações. Para fazer o planejamento de caixa como deve proceder a empresa?
9. As empresas de grande porte têm uma assessoria central de planejamento a longo prazo. No entanto, é sabido que o planejamento é responsabilidade de cada administrador, chefe de órgão de linha. Como se concilia esta responsabilidade pela elaboração dos planos de cada chefe de linha com a existência daquela assessoria central?
10. Comente a seguinte afirmação:
Considerando as mudanças rápidas e freqüentes nos ambientes em que atuam as empresas, prefiro não fazer planejamento algum e ir reagindo às mudanças à medida das necessidades.
11. Por que o planejamento estratégico numa grande empresa deve ser elaborado pelos executivos em nível de direção e seus assessores? Por que os gerentes de nível médio, em geral, não participam ativamente desse planejamento?
12. Mencione algumas das características mais importantes do planejamento estratégico. Quem costuma elaborá-lo numa grande empresa? Por quê?
13. O que é um cronograma? Para que serve? Dê exemplos de utilização desse gráfico.
14. Veja as características da empresa mencionada a seguir:
Um grupo de empresários decidiu, após realizar todos os estudos econômicos e financeiros necessários, montar uma empresa para a fabricação de lápis. A cidade de São Paulo foi escolhida para a localização da fábrica. Estudos de mercado de trabalho indicaram que a mão-de-obra necessária seria encontrada com facilidade e que o recrutamento e seleção para as 300 colocações previstas para o funcionamento normal da empresa seria feito em um período de noventa dias. Geograficamente, a clientela da nova empresa estaria distribuída da seguinte forma: São Paulo (60%), Rio de Janeiro (10%), Paraná (10%), Minas Gerais (10%), Nordeste (10%). Juridicamente, a empresa seria constituída como sociedade anônima de capital fechado.
Elabore para essa empresa, que está iniciando suas operações, uma norma de procedimentos sobre pontualidade.
15. Para que servem as normas numa empresa? Quais suas vantagens?
16. Quais as vantagens e desvantagens do chamado confronto paralelo? Existem limitações a esse conceito? Que efeitos pode ter este mecanismo em possíveis fontes de atrito na empresa? Em que condições pode ser usado?
17. Comente a seguinte afirmação:

Planejamento é olhar para frente; controle é olhar para trás.

18. Comente a seguinte afirmação:
Não pode existir diferença entre controle e fiscalização. Controlar e fiscalizar são exatamente a mesma coisa e qualquer tentativa de inventar uma diferença só serve para complicar as coisas.
19. Explique o que significam: organograma, cronograma e fluxograma. Comente a utilidade de cada um dos instrumentos que eles definem.
20. Por que as empresas insistem em planejar com horizontes de cinco, dez anos e, às vezes, até mais, se a instabilidade do ambiente em que vivemos inviabiliza a precisão das previsões de longo prazo?
21. Por que planejamento e controle são chamados funções gêmeas da administração? Exemplifique.
22. Com base numa empresa real,
- identifique:
 - a estrutura organizacional básica da empresa;
 - as premissas básicas da empresa;
 - os objetivos gerais da empresa;
 - os pontos fortes e fracos da empresa (fazer o diagnóstico);
 - as ameaças e oportunidades;
 - as políticas explícitas e/ou implícitas das principais funções: mercadológica, recursos humanos e financeira (se for o caso, sugerir modificações e redigir uma nova política);
 - as normas de procedimento existentes — não é necessário juntar textos, basta indicar os títulos (se for o caso, fazer ou reformular uma norma);
 - se há metas e planos.
 - seguindo a orientação das perguntas do anexo, fazer um diagnóstico da empresa e, se for o caso, fazer as recomendações cabíveis.
 - monte um plano específico:
 - sugira metas realistas para um caso específico e esboce um plano operacional para atingir aquelas metas. Se for o caso, desmembre em projetos;
 - elabore os cronogramas físicos e financeiros para cada projeto e consolide-os no cronograma do plano.
 - detalhe a organização:
 - descreva a função de três dentre os principais executivos da empresa.
23. Descreva uma situação-problema numa organização (empresa, clube, universidade, família, condomínio, por exemplo). Pode ser uma situação que você tenha vivenciado, uma situação da qual tenha ouvido falar, ou uma situação imaginária. Indique de que forma essa situação complexa poderia ter sido solucionada de modo extremamente eficiente, porém ineficaz. Explique por que a solução encontrada foi eficiente e também por que foi ineficaz.
24. A descrição seguinte corresponde ao início da rotina para orientar e disciplinar a realização de serviços de engenharia (construção, ampliação e reforma de instalações; montagem e implantação de *layout* de escritório; estudos e projetos de obras civis, entre outros) em grande banco privado com 750 agências.

Rotina de trabalho

- Até 30 de novembro de cada ano, os gerentes de agência deverão, via respectivo diretor regional (responsável por um conjunto de agências numa área geográfica), submeter à análise do departamento de engenharia (Denge), localizado na sede do banco, os pedidos de serviço que julgarem necessários nas suas agências durante o ano seguinte.
- Os pedidos só serão analisados pelo Denge se formulados no impresso pedidos de serviços de

- engenharia (PSE), um por serviço, cada um aprovado pelo diretor regional.
- Se o serviço não constar da programação anual, mas se tornar necessário, o gerente da agência emitirá um PSE específico; seu atendimento dependerá da disponibilidade de verba.
 - Os PSEs são emitidos em três vias e, sempre que possível, acompanhados de um esboço do serviço a ser feito. As duas primeiras vias são submetidas à aprovação do diretor regional, que julgará a validade do pedido diante das políticas e diretrizes do banco e da sua área. Se achar recomendável a execução, mandará as duas vias para análise do Denge. Se for contrário, devolverá o PSE ao gerente da agência, com os motivos da devolução. A terceira via é arquivada pelo gerente, por ordem cronológica.
 - Ao receber os PSEs aprovados pelos diretores regionais, o Denge fará a análise técnica e, caso conclua que o serviço não deva ser feito, emite parecer justificando sua negativa, transcrevendo-o no PSE. Se julgar recomendável a realização, define a forma de execução (mão-de-obra própria, contratada, ou sistema misto), estima os respectivos custos, elabora o cronograma físico e realiza o anteprojeto da obra.

Pede-se:

A redação da rotina anterior.

25. Suponhamos que você tenha alguma poupança e decida aplicá-la num negócio próprio. Imaginemos que os três negócios possíveis são uma papelaria, uma loja de artigos de informática e uma livraria. Escolha um dos três negócios acima e defina o escopo da empresa que está sendo criada, seu objetivo geral e sua política de recursos humanos.
26. Comente a seguinte afirmação:
A única ferramenta de planejamento de que necessitamos nessa empresa é o orçamento. Se todos cumprirem seus orçamentos, não precisaremos de mais nada, e a administração por objetivos será um enfeite desnecessário (Koontz, O'Donnel e Weihrich, 1995, p. 69).
27. Imagine que você seja um consultor júnior de uma empresa que está fazendo um diagnóstico de uma grande companhia. O líder do projeto dessa consultoria pede-lhe que identifique as políticas de recursos humanos. Você pergunta ao diretor de recursos humanos quais são as políticas da sua área e recebe como resposta: “não temos políticas de recursos humanos” e insiste em repetir isso. Que atitude você tomaria? O que faria? O que diria ao líder do projeto?
28. Faça uma dissertação sobre planejamento estratégico: seu objetivo, suas características, quem toma parte na sua elaboração, em suma: tudo o que lhe seja pertinente.
29. Qual a diferença entre plano e planejamento?
30. Uma empresa industrial decidiu implantar o sistema de administração por metas e pediu a cada gerente que sugerisse à sua chefia as metas para sua unidade no próximo semestre. O gerente de produção entregou ao diretor industrial as seguintes sugestões de metas:
 - melhorar a qualidade da produção, visando a atender as necessidades dos clientes;
 - aumentar a produtividade da linha de fabricação para reduzir os custos da empresa;
 - intensificar esforços no sentido de aumentar a motivação dos operários da produção;
 - aperfeiçoar os processos de produção com vistas à diminuição do tempo de fabricação de cada unidade;
 - reduzir os tempos de parada de cada máquina por meio de manutenções preventivas bem planejadas;
 - combater de todas as formas os desperdícios de material, visando a diminuir os custos de fabricação.Critique as sugestões desse gerente e proponha metas substitutivas para cada uma delas.

Bibliografia

Bibliografia básica

ALLEN, Louis. *Management & organization*. New York: McGraw-Hill, 1958.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração — teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Management — tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron e McGraw-Hill, 1992.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1995.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 91-151; 240-59.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

ROBBINS, Stephen P. *Administração — mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

Bibliografia complementar

ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

BITTENCOURT, Agnello Uchoa. *Organização*. Rio de Janeiro: EBAP, FGV, 1977. (mimeog.)

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; Peter, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo, Editora Saraiva, 2000.

DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1986.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. São Paulo: Livraria Nobel, 1994.

KERR Steve. The Best-Laid Incentive Plans. *Harvard Business Review*, Jan. 2003, pp 27 a 37.

KLEINER, Art. Pierre Wack e a "matilha" de executivos. *HSM Management*, julho-agosto, 2003, pp 16 ss.

LEVINSON, Harry. Management by Whose Objectives. *Harvard Business Review*, Jan., 2003.

LOVALLO, Dan; Kahneman, Daniel. Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review*, Jul. 2003, pp. 57 ss.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOHRIA, Nitin; Joyce, William; Robertson, Bruce. What Really Works. *Harvard Business Review*, Jul. 2003, pp. 43 ss.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

_____. What is strategy? In: *Harvard Business Review*, nov./dez., 1996.

ROBERT, Michel. *Strategy: pure & simple*. New York: McGraw-Hill, 1993.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1985.

STERN, Carl W.; Stalk Jr., George. *Estratégia em perspectiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TREGOE, Benjamin B., ZIMMERMAN, John W. *A estratégia da alta gerência*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

WILSON, Ian. Cenários que Levem à Ação. *HSM Management*, maio-junho 2002, pp 94 ss.

A grayscale illustration of a tunnel with a person walking away, overlaid with a large number 4 and the text 'parte' and 'Coordenação'. The tunnel is formed by several concentric, slightly curved lines that create a sense of depth. A person is walking away from the viewer towards the end of the tunnel. The overall image has a halftone or dithered texture.

parte

Coordenação

4

COORDENAÇÃO

Nesta parte, estudaremos a responsabilidade do administrador na coordenação das atividades da sua unidade organizacional, bem como na coordenação da sua unidade com as demais.

A função de coordenação é tão importante que alguns autores a consideram como a essência da Administração. A coordenação depende mais do que as demais funções gerenciais das atividades informais e essa importância é mencionada. Veremos também que coordenação e organização estão intimamente interligadas.

Como a comunicação é um dos aspectos mais importantes da coordenação, dedicaremos uma seção sobre esse instrumento da administração, embora a comunicação seja fundamental para todas as funções administrativas.

Incluiremos também, nesta parte, o estudo sobre comitês e grupos de trabalho, uma vez que também são instrumentos úteis para a coordenação, embora não sejam usados apenas com essa finalidade.

COORDENAÇÃO

9



9.1 O que é coordenação

9.1.1 Coordenação, essência da Administração

Nada melhor para caracterizar a importância da coordenação do que citar Koontz e O'Donnel: Apesar de muitos separarem a coordenação das atividades básicas de um administrador, considerando-a uma função à parte, a coordenação pode ser vista como a essência de administrar, pois proporciona a realização harmoniosa do esforço de cada um para a obtenção dos objetivos do grupo¹.

Princípio da definição funcional: cada chefe deve ter autoridade para coordenar as atividades do seu órgão internamente e com a organização em seu conjunto.

Cumpra lembrar o que foi dito na Seção 6.1.1. Entre os princípios de organização, destacamos o princípio da definição funcional, segundo o qual o chefe de cada órgão deve ter autoridade para coordenar as atividades do seu órgão não só internamente como também com a organização em seu conjunto e, por isso, o conteúdo de cada posição na estrutura organizacional bem como suas relações funcionais devem ser claramente definidos.

Fica claro pelo princípio da definição funcional que o chefe de cada órgão precisa de certa autonomia para efetuar essa coordenação e o grau dessa autonomia deve estar claramente definido. A responsabilidade do administrador, em termos de coordenação, ocorre não só dentro da sua unidade, mas abrange a coordenação da sua unidade com as demais.

Outra forma de salientar o papel fundamental da coordenação é ligando-a ao conceito da divisão do trabalho e da função de organizar. Lawrence e Lorsch definem organização da seguinte forma: uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

A expressão *diferentes atividades* dessa definição demonstra e contém o conceito tradicional de divisão do trabalho. Se vários contribuintes autônomos vão trabalhar numa organização, de algum modo terão que dividir o trabalho. O termo *coordenação* é a outra metade da equação da divisão do trabalho. As organizações devem ter coordenação para alcançarem seus fins².

1. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração*. p. 51.

2. LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. L. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. p. 3.

As atividades nas empresas são organizadas baseando-se em dois conceitos opostos: na divisão do trabalho em tarefas a serem executadas e na coordenação dessas tarefas para realizar uma atividade. *A estrutura de uma organização pode ser definida pela soma total das maneiras como se divide o trabalho em tarefas e, então, se obtém a coordenação entre essas tarefas*³.

9.1.2 Definição e componentes da coordenação

Coordenar: equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico.

Coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico.

Para que as atividades aconteçam na quantidade certa, no tempo certo e na direção certa é indispensável o esforço de coordenação, que envolve: (a) o *balanceamento*, ou equilíbrio das quantidades; (b) a *sincronização*, ou equilíbrio das velocidades, para que tudo aconteça no tempo certo; e (c) a *integração* dos esforços, para que todo trabalho seja orientado para a direção certa.

9.1.3 Equilibrar, sincronizar e integrar

Equilibrar: proporcionar o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outra.

Equilibrar consiste em proporcionar o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outra, isto é, equilibrar as quantidades; por exemplo: proporcionar um volume de produção suficiente para atender o volume de vendas efetuado ou proporcionar o volume suficiente de matérias-primas para atender o volume de produção programado. O conceito de equilíbrio, conforme definido, está vinculado ao de equilíbrio de quantidades.

Sincronizar: fazer com que as diferentes atividades, executadas segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido.

Sincronizar significa fazer com que as diferentes atividades, executadas segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido, isto é, avancem com velocidades tais que o conjunto progrida de modo que cada atividade termine no momento certo. Por exemplo, não adianta aumentar a velocidade da produção se as vendas estão lentas ou se não é possível obter o fornecimento de matérias-primas no ritmo necessário. O conceito de sincronização está vinculado ao de tempo. As atividades devem ser executadas com velocidades adequadas para terminarem no tempo certo.

Em grego, a palavra *chrónos* significa tempo e o prefixo *syg* significa concordância, harmonia. Sincronizar é fazer as coisas acontecerem no tempo certo.

Integrar: unificar interesses diversos das pessoas e unidades num objetivo comum, fazendo com que os esforços individuais caminhem na mesma direção.

Integrar consiste em unificar interesses diversos das pessoas e unidades num objetivo comum, fazendo com que os esforços individuais caminhem na mesma direção, obtendo a maior resultante possível desses esforços e um trabalho coerente, harmonioso e eficaz. Por exemplo, se a área de marketing detectou o interesse do mercado por um produto, não adianta concentrar os esforços da produção em outro. O conceito de integração está vinculado à unificação da direção dos esforços individuais para maximizar a resultante visando a um objetivo comum.

9.1.4 Estabilidade, instabilidade e coordenação

Num ambiente estável, as atividades ocorrem de maneira previsível e mais ou menos constante. Num ambiente instável, as coisas mudam depressa e, com frequência, de forma imprevisível. Portanto, *a necessidade de coordenação aumenta quando cresce a instabilidade*. Para obtermos as quantidades certas de cada coisa, no tempo certo, agindo todos na direção correta, num ambiente em mutação rápida, são necessários intensos esforços de coordenação. Esse fato é importante no estudo das organizações, pois

3. MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. p. 2.

a escolha da estrutura organizacional mais adequada depende da estabilidade do ambiente e da maior ou menor necessidade de facilitar a coordenação.

9.2 Mecanismos da coordenação

O Quadro 9.1 traz alguns dos mais importantes mecanismos de coordenação.

QUADRO 9.1

Mecanismos da coordenação	Instrumento básico da coordenação
<p>Ajuste espontâneo</p> <ul style="list-style-type: none"> • formal ou informal <p>Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • supervisão direta • definição da estrutura • definição dos padrões de trabalho • padronização das habilidades 	<p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • contato direto • documentos escritos • meio eletrônico

9.2.1 Ajuste espontâneo

Ajuste formal ou informal

O *ajuste espontâneo* é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas. É o mais simples: mesmo as empresas muito pequenas, que não possuem estrutura formal, o utilizam. Ele pode ser formal ou informal, mas na maioria dos casos é informal. No caso de empresas muito complexas, este é também um mecanismo comum e eficiente para complementar os demais.

Importância da coordenação voluntária

É preciso salientar a importância da contribuição da coordenação voluntária. Em vez de ser baseada em subordinação, a coordenação voluntária implica comunicação direta, espontânea e, às vezes, informal de duas ou mais pessoas que se comunicam sobre suas necessidades e dificuldades operacionais, para que possam obter uma linha de ação coordenada. Os escalões superiores só entram em ação quando elas não chegam a um acordo⁴. Desse modo, as comunicações informais são indispensáveis para complementar as formais na coordenação.

Mary Parker Follet já dava grande ênfase à coordenação voluntária, podendo-se encontrar em seus textos o embrião do que veio a se chamar *empowerment*. Para ela, a responsabilidade pelo gerenciamento estava distribuída por toda a empresa; podendo-se encontrar algum grau de autoridade e liderança ao longo de toda a hierarquia. A dificuldade de organização de empresas residiria em saber de que forma unificar as variadas e dispersas responsabilidades, autoridades e tipos de liderança. A empresa deveria ter suas partes tão coordenadas e suas atividades tão estreitamente unidas e ajustadas, de modo que formassem uma unidade de funcionamento e não um conglomerado de peças separadas. Para Follet, um sistema de coordenação imperfeito é a causa da perda de eficiência de muitas empresas; em alguns casos, a coordenação pode depender do grau de cordiali-

4. NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. p. 411.

dade que existe entre os chefes, de sua disposição para troca de informações ou da simples chance de duas pessoas virem juntas para o trabalho⁵.

Comunicação nos grupos informais

Como se sabe, há nas organizações diversos tipos de grupos informais, que surgem de forma espontânea no interior da estrutura oficial. De forma curiosa, todos os obstáculos ao diálogo que existem nas estruturas formais são inconcebíveis nos grupos informais — talvez um dos motivos para a originalidade, força e coesão desses grupos⁶.

Em geral, os membros dos grupos informais sentem-se mais valorizados, respeitados, têm mais liberdade e vêem confirmarem-se nos olhares dos outros o sentimento de sua importância. O prazer, muitas vezes, vem de poder falar na primeira pessoa, de dizer “eu” e de ser ouvido. As pessoas estão sempre disponíveis moralmente umas às outras, havendo um clima de afeição e amizade. Quando aparece algum problema nas relações entre alguns membros, a solução leva em consideração a *metacomunicação*: o fato das pessoas trocarem idéias e comentarem sobre a maneira como se comunicam, significando que cada pessoa aceitou considerar-se como fazendo parte do problema⁷.

9.2.2 Organização como mecanismo da coordenação

A supervisão

A *supervisão* é o instrumento formal da coordenação. O chefe de um órgão é responsável pela coordenação dos esforços entre seus subordinados e pelas relações do seu órgão com outros grupos e órgãos da organização. A supervisão é o mecanismo mais simples e usual de coordenação.

Definição das responsabilidades

A própria definição da estrutura organizacional é um instrumento que ajuda a coordenação, uma vez que por meio dela fica claro quem é o responsável pelas atividades, permitindo uma comunicação rápida com quem de direito para tomar as providências desejadas. Se não houver compreensão das atribuições específicas de cada um, haverá deficiências de coordenação. Pela definição das responsabilidades, podemos inferir como são executados os processos e quem é o responsável pelas atividades que os compõem.

Definições dos padrões de trabalho

Quando a coordenação se torna mais complexa, não basta instituir uma supervisão e definir as responsabilidades de cada órgão e dos seus membros, é preciso, além disso, estabelecer padrões de trabalho para que a coordenação seja eficiente, isto é, para que as atividades ocorram na quantidade certa, no momento certo e na direção certa. É preciso estabelecer os volumes e as qualidades do trabalho esperados de cada um, isto é, os padrões de trabalho.

Padronização das habilidades

Muitas vezes, para conseguir obter os padrões requeridos é preciso treinar o pessoal que executa o trabalho. Esse mecanismo é usado nas coordenações mais complexas.

5. FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. p. 195.

6. CHANLAT, Alain, BÉDARD, Renée. *A gestão — um assunto de palavras*. p. 95.

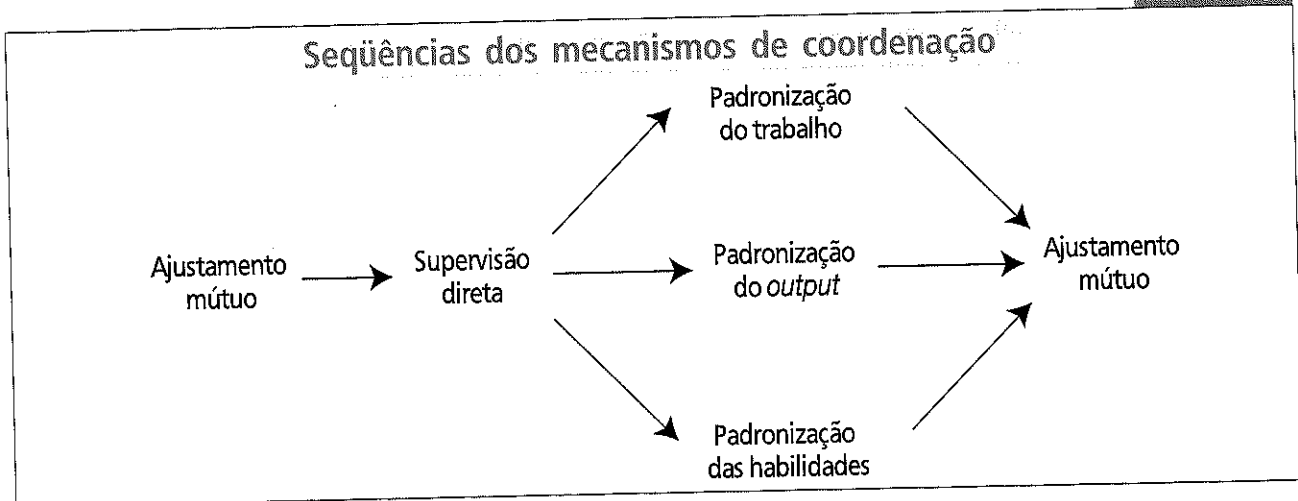
7. *Ibid.*

9.2.3 O uso dos mecanismos de coordenação

As empresas usam alguns ou todos esses mecanismos. As empresas complexas tendem a usar todos. Algum ajuste espontâneo é sempre utilizado.

À medida que a organização vai se tornando mais complexa, os mecanismos de coordenação tendem a evoluir. Partindo do ajustamento mútuo, eles passam para a supervisão direta e, depois, para a padronização e voltam, enfim, ao ajustamento mútuo, conforme mostra a Figura 9.1⁸.

FIGURA 9.1



Chamamos ajustamento mútuo de ajuste espontâneo, mas o conceito é o mesmo. É preciso esclarecer que o ajustamento mútuo utilizado no final da figura acima não substitui, mas complementa os demais mecanismos de coordenação. Isto se deve ao fato de que todos os mecanismos formais mencionados são insuficientes para proporcionar uma coordenação eficiente no caso de uma organização muito complexa. A coordenação informal, por meio do ajuste espontâneo, se torna um mecanismo indispensável para essas organizações.

9.3 Comunicação

9.3.1 Comunicação: instrumento da coordenação

A coordenação deve ser conseguida por meio da comunicação, especialmente das relações interpessoais, pois nenhuma ordem para coordenar pode conseguir a coordenação. Assim, a comunicação é o principal instrumento da coordenação.

Sendo a comunicação um instrumento importantíssimo da coordenação, faremos aqui um estudo específico sobre esse assunto, embora a comunicação seja instrumento para todas as demais funções do administrador.

Todos os mecanismos da coordenação utilizam a comunicação como seu instrumento básico.

9.3.2 O processo de comunicação

O tempo todo, nas empresas, em nosso tempo livre, na faculdade, em família, temos que conviver e lidar com outras pessoas. A maioria de nossas ações para com os outros e vice-versa são atos comunicativos, sejam elas verbais ou não. A *comunicação*,

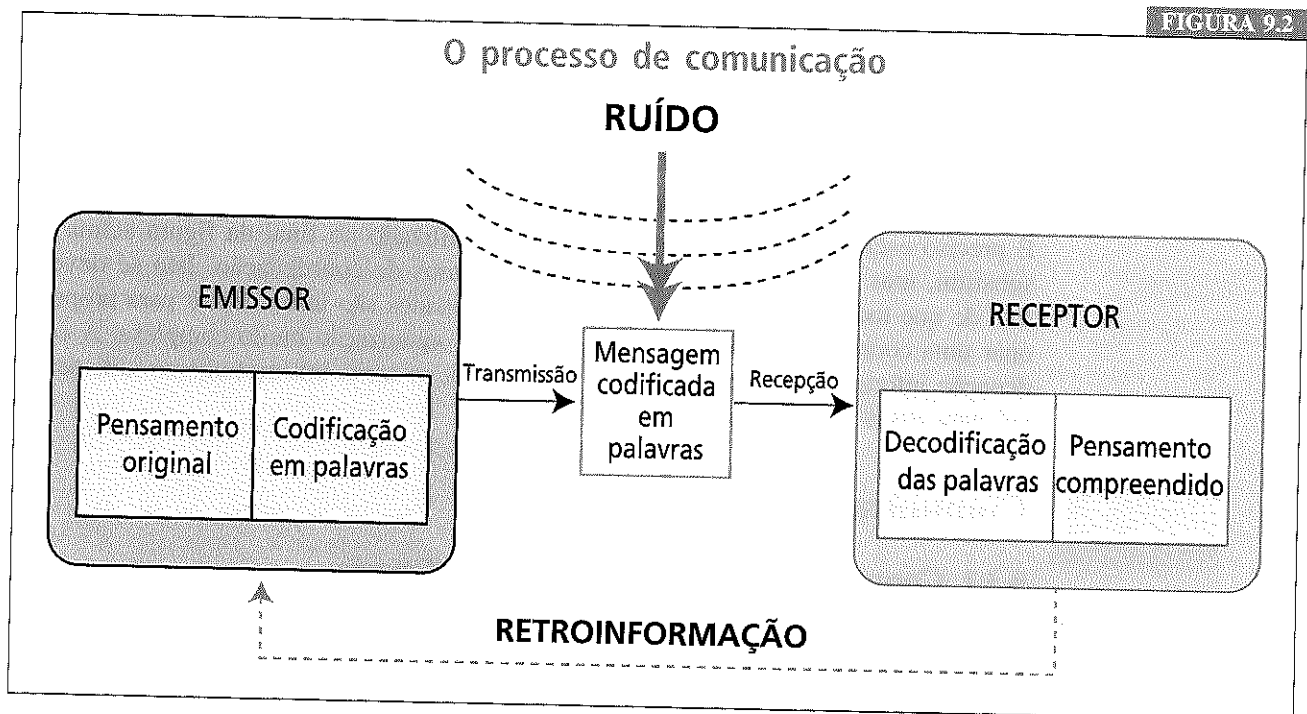
8. MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. p. 7.

*intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização*⁹.

A comunicação é uma *mensagem* que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.

A mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível.

Boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas. Todo processo de comunicação é falho e sujeito a distorções¹⁰. As distorções devem-se, principalmente, ao fato de que é necessário que o emissor codifique seu pensamento em palavras, que transmita sua mensagem sob forma codificada de palavras e que o receptor decodifique essas palavras em novo pensamento, fazendo com que, nessa codificação e decodificação, ocorram distorções relativamente fortes. Além disso, existe o ruído, que é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a. Esse processo, atualmente muito conhecido e bastante divulgado, foi esquematizado por especialistas em comunicações e é reproduzido a seguir.



Em conseqüência, em qualquer tipo de comunicação, é indispensável o uso da palavra exata para exprimir o pensamento desejado.

A diferença entre a palavra quase certa e a palavra certa é enorme: é a diferença entre o vagalume e o relâmpago.

*Mark Twain*¹¹

Uma das formas de se procurar obter a comunicação correta é inserir no processo a retroinformação, isto é, introduzir o mecanismo de *feedback*. Mesmo assim, as distorções podem continuar.

Há 4.500 anos, Confúcio já pregava a importância da precisão na linguagem.

9. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976. p. 256.

10. Esse fato foi originalmente descrito por José Ortega y Gasset no prólogo para franceses do seu livro *La Rebelión de las Masas*. Madrid: Colección Austral, Espasa-Calpe, 1986. p. 34 e 35.

11. TWAIN, Mark. Carta para George Bainton, em 15 de outubro de 1888.

Se a linguagem não é correta, o que é dito não é o que se pretende dizer; se o que é dito não é o que se pretende dizer, o que deve ser feito fica por fazer.

Confúcio — 2500 a.C.

Existe ainda uma infinidade de problemas psicológicos na comunicação, que abordaremos adiante de forma resumida, mas é sabido que, por inúmeras razões, as pessoas filtram as informações que recebem. Por tudo isso, o processo de comunicação é sempre distorcido.

9.3.3 A importância da comunicação para administrar

Não é necessário explicar a importância da comunicação para o administrador. Se muitos autores consideram a coordenação a essência da administração e se o instrumento principal da coordenação é a comunicação, é fácil concluir que sem boa comunicação é difícil conseguir uma administração eficiente.

O exame do curso de administração avalia a capacidade de comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade¹². Seguem-se outras habilidades a serem avaliadas, mas não é por acaso que a primeira mencionada é exatamente a capacidade de comunicação.

Uma pesquisa entre os assinantes da *Harvard Business Review* colocou a capacidade de comunicar como o principal requisito a ser examinado para se promover um executivo. Um artigo da revista dizia: *qual é o maior problema que os homens de negócio têm que enfrentar atualmente? A resposta é: As pessoas não sabem escrever! O que eles aprendem na escola atualmente?*

A habilidade de escrever bem é um ativo muito valorizado nas empresas. Os executivos tornam-se cada vez mais conscientes da sua capacidade para redigir bem quando definem as prioridades para subir na empresa¹³.

Outro aspecto importante nas comunicações são os termos específicos da profissão. Todas as profissões usam palavras que definem conceitos e idéias que lhe são específicos. Os leigos no assunto referem-se a esses termos como jargões, vendo-os como uma barreira que os profissionais levantam para protegê-los da competição ou das críticas. A linguagem usada pelos advogados é muitas vezes criticada por isso. Existe, porém, um aspecto útil e sério para o uso de linguagem especializada pelos profissionais. O que pode parecer para *outsiders* como jargão é, freqüentemente, um meio eficiente de comunicação, permitindo que idéias possam ser compactadas numa palavra ou frase. Quando um cientista diz significativo, ele tem uma precisa idéia estatística do sentido disso. Quando um médico usa o termo febril significa que a temperatura do corpo ultrapassa um determinado número. Portanto, a linguagem técnica apóia o profundo raciocínio de Lorde Kelvin: quando você consegue medir o que está sendo dito e expressá-lo em números, você sabe algo sobre o assunto; mas quando não consegue medir, quando não consegue expressar-se em números, seu conhecimento é pequeno e insatisfatório: pode ser o começo de um conhecimento, mas não avançou ainda, nos seus pensamentos, para o estágio científico¹⁴.

Como seria classificada a linguagem administrativa em termos desses critérios? Não há dúvida de que existe um jargão: “os estrategistas devem concentrar-se nas competências diferenciadas do núcleo da instituição para encontrar abordagens holísticas que obtenham vantagens competitivas sustentadas”¹⁵. As pessoas que usam essa lingua-

12. Portaria ministerial 718, de 09 de julho de 1996, sobre os exames nacionais de cursos.

13. FIELDEN, John. What do you mean I can't write? In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1964.

14. KELVIN, William Thomson. Popular lectures and addresses. In: *Bartlett's Familiar Quotations*. Apud HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 183-184.

15. HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 183-184.

gem devem saber o que estão dizendo. Como os não-especialistas não sabem, esse jargão torna-se para eles inadequado, intimidador, confuso e impreciso.

Embora maus profissionais escondam suas fraquezas atrás de linguagens herméticas e, às vezes, sem sentido, a necessidade de palavras específicas e bem definidas para cada profissão é amplamente reconhecida como instrumento poderoso de comunicação, pela precisão e capacidade de síntese que proporcionam. O domínio dos termos técnicos da especialidade é indispensável a qualquer profissional de bom nível.

Segundo Jack Welch, um dos executivos mais bem-sucedidos do século XX¹⁶:

- é preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos a curto e longo prazo no desempenho empresarial;
- a comunicação é o caminho direto para a inovação;
- a comunicação clara cria expectativas claras. A clareza da comunicação é refletida na clareza das expectativas;
- a comunicação torna a vida mais simples;
- é preciso ser frontal; como afirmou *Paul Gavin* da Motorola: “diga-lhes a verdade, em primeiro lugar porque é a opção mais acertada e, em segundo, porque eles acabam por descobrir de qualquer forma”. A comunicação honesta é sempre a melhor atitude para o longo prazo, apesar de tentações ilusórias de curto prazo.

9.3.4 Os meios de comunicação

O *contato direto*, apesar do imenso desenvolvimento das telecomunicações, continua sendo insubstituível como instrumento de comunicação. Existem sinais e indícios, voluntários ou involuntários, que somente são proporcionados por meio do contato direto como um gesto, um olhar, um franzir da testa ou um sorriso.

Ao perguntarmos a um executivo o que ele geralmente faz ao longo de um dia de trabalho, sua resposta provavelmente será a de que o passa “tomando decisões, planejando, coordenando, controlando e dirigindo e que seu êxito depende da maneira como ele se desincumbe dessas funções”, além de despender grande parte de seu tempo com pessoas, administrando e tentando resolver problemas humanos¹⁷.

Um estudo de Mintzberg, de 1973, válido até hoje, mostrou que um dirigente ocupa dois terços da sua atividade profissional com “trocas verbais” com seus chefes, subordinados, colegas de outras áreas e pessoas de fora da instituição. Assim, o *uso da palavra é o instrumento de gestão por excelência do dirigente e seu meio privilegiado de entrar em contato com os outros para obter resultados*¹⁸.

Os contatos diretos são obtidos por meio de palestras, encontros pessoais, conversas formais ou informais, reuniões *ad hoc*, reuniões de comitês e grupos de trabalho, reuniões formais periódicas, conversas no almoço, encontros fortuitos e, até mesmo, festas e comemorações internas na organização.

Há vários estudos que demonstram que os administradores obtêm dois terços das informações e conhecimentos de que necessitam por meio de contatos pessoais ou conversas telefônicas — apenas um terço vem por meio de documentos¹⁹.

Segundo um importante estudo nesse sentido, intitulado *O momento humano no trabalho* e publicado por Edward Hallowell, os altos executivos estão cada vez mais alienados. Muitas das suas comunicações com seus subordinados são feitas por meio de

16. CRAINER, Stewart. *Jack Welch: dez segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Portugal: Control Jornal Editora, abr. 1999. p. 94.

17. CHANLAT, Alain, BÉDARD, Renée. *A gestão: um assunto de palavras*. p. 79.

18. *Ibid.*

19. DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 12.

memos, correio eletrônico e correio de voz, trocados com frequência, mas eles raramente se encontram pessoalmente. A sala da alta administração é distante da dos seus subordinados e eles passam muito tempo fora ou em reuniões fechadas. Durante os raros momentos em que se encontram, no estacionamento ou nos corredores da empresa, é impossível ou inadequado tratar de assuntos importantes, fazendo com que os problemas sejam reprimidos. O antídoto é simples: o contato pessoal; uma conversa face a face. É preciso experimentar o *momento humano*: um autêntico encontro psicológico que só pode acontecer quando duas pessoas partilham o mesmo espaço físico. Ou seja, que requer a presença física das pessoas e, principalmente, *sua atenção emocional e intelectual*: parar o que está fazendo, largar o memo que está lendo, pôr de lado o *laptop* e focalizar na pessoa com quem você está. Quando se faz isso, a outra pessoa sente a energia e responde positivamente²⁰. Conforme comprovaram estudos psicológicos realizados na França, Estados Unidos e Canadá, o contato pessoal é fundamental desde a infância até a velhice, não só para a eficiência do trabalho como para a saúde psicológica das pessoas.

Os *documentos escritos* têm a vantagem de permitir uma recuperação da informação e, portanto, da comunicação. Os mais comuns são os relatórios, atas de reuniões, cartas, boletins, memorandos, *house-organs* e circulares.

Vimos no Capítulo 8, quando estudamos as normas, como se devem redigir os documentos escritos. Os ensinamentos aí contidos valem para qualquer documento e não apenas para as normas.

Os *meios eletrônicos* já são, nas grandes empresas, a forma mais usual e importante de comunicação e a tendência é no sentido do aumento da sua importância.

Esses instrumentos se complementam: uma reunião tem uma ata, um *fac-símile* se consubstancia em informações que aparecem num papel, um microcomputador tem uma impressora, da mesma forma que pode ter um *scanner* para digitalizar informações colocadas sobre papel e gravá-las em meio magnético.

9.3.5 Administração e trabalho a distância

Uma das perguntas frequentes é até que ponto e durante quanto tempo é possível dirigir um órgão ou empresa a distância, sem contato direto, usando apenas meios eletrônicos. Não existe resposta simples a essa pergunta, porque o número de variáveis envolvidas é enorme, podemos lembrar, entre muitos outros, os seguintes fatores: o conhecimento que se tem do negócio e dos subordinados; o nível, grau de treinamento, experiência e preparo da chefia e dos subordinados; o número de subordinados e o grau de dependência que a chefia tem do seu trabalho; a necessidade que têm os subordinados do contato direto para exemplo, orientação e motivação; a velocidade das mudanças; a necessidade que tem a chefia de contatos informais para obter as informações de que necessita; a existência de políticas, parâmetros e normas para que as chefias intermediárias possam agir de forma coerente, conforme os interesses e objetivos da empresa, sem recorrer aos administradores de alto nível; o tipo de trabalho realizado e a necessidade que esse tipo de trabalho acarreta de contatos pessoais.

Outra pergunta é até que ponto é possível o empregado produzir eficiente e eficazmente em casa para a empresa, isto é, mover o trabalho para a pessoa, em vez de mover a pessoa para o trabalho. Isso é possível em muitos casos e algumas empresas de alta tecnologia estão demonstrando que essa é a tendência do futuro²¹. Os

20. HALLOWELL, Edward M. The human moment at work. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1999. p. 58 e ss.

21. A esse respeito há um excelente artigo de Mahlon Apgar: The alternative workplace: changing where and how people work. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1998. p. 121 e ss.

problemas daí decorrentes só agora estão começando a ser estudados²². Estudaremos isso na Parte 9.

9.3.6 A informática e a comunicação pessoal

Segundo Drucker, a comunicação para a força de trabalho qualificada está se tornando crítica como resultado da revolução da informática. Ao longo de todas as eras, o problema tem sido como obter comunicação *por meio* da informação. Como a informação tinha que ser executada e transmitida por meio das pessoas, era sempre distorcida pelas comunicações, isto é, pela opinião, impressão, comentários, julgamentos, vieses e preconceitos. Subitamente, estamos numa situação em que a informação é muito impessoal e, portanto, sem conteúdo de comunicação. É pura informação. Mas temos agora o problema de estabelecer o mínimo necessário de comunicações de modo que nos compreendamos uns aos outros e saibamos as necessidades, objetivos, percepções e modo de fazer as coisas de cada um. A informação não supre isso. Somente o contato direto quer pela voz ou pela palavra escrita pode comunicar. Quanto mais utilizamos a informatização, mais teremos necessidade de criar oportunidades para uma comunicação efetiva²³.

9.3.7 Características da boa comunicação

Uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja. É também saber se calar no momento certo e estar disponível para escutar o interlocutor dando-lhe toda a atenção.

Uma boa comunicação deve ser eficaz e eficiente; deve ter todas as características mencionadas no Capítulo 8 a respeito da forma de redação das normas. O Quadro 9.2 traz as principais características de uma boa comunicação do ponto de vista do comunicador.

QUADRO 9.2

1. Objetividade
 - a. Conhecimento do interlocutor (público-alvo)
 - b. Compreensão do interlocutor (saber ouvir)
2. Linguagem adequada
 - a. Clareza e simplicidade
 - b. Preferência pela voz ativa
 - c. Correção
 - d. Concisão
3. Fidelidade ao pensamento original
 - a. Tradução do pensamento nas palavras certas
 - b. Eliminação da filtragem (garantia de que o pensamento original chegou com precisão ao interlocutor e foi por ele captado)

Comunicações eficientes e redução na filtragem

Além das distorções normalmente existentes em qualquer comunicação, em função das próprias deficiências do processo, temos filtragens comuns nas relações entre chefes e subordinados, resumidas a seguir. Filtrar é distorcer a informação para atender ao interesse pessoal do emissor ou para torná-la mais aceitável ao receptor.

22. Algumas dificuldades foram abordadas também na *Harvard Business Review*: ver, por exemplo, MARUCA, Regina Fazio. How do you manage an off-site team? In: *Harvard Business Review*, jul./ago. 1998. p. 22 e ss.

23. DRUCKER, Peter F. *The executive in action*. New York: Harper Collins Publishers, 1996. p. 591-592.

QUADRO 9.3

FILTRAGEM NA COMUNICAÇÃOINFERIOR \Rightarrow SUPERIOR*Algumas razões:*

- a. os subordinados querem vantagens;
- b. os subordinados não confiam nos superiores;
- c. os superiores não mostram desejo de serem informados;
- d. os superiores reagem emocionalmente às más notícias;
- e. os subordinados são mais leais aos colegas e subordinados que aos superiores.

QUADRO 9.4

FILTRAGEM NA COMUNICAÇÃOSUPERIOR \Rightarrow INFERIOR*Algumas razões:*

- a. os superiores não percebem as necessidades dos subordinados de receberem informações que os instruiriam e os motivariam sobre aquilo que lhes cabe;
- b. os superiores não dão informações aos subordinados, de forma consciente ou inconsciente, para mantê-los menos informados e, portanto, mais dependentes;
- c. os superiores não confiam nos subordinados;
- d. os superiores escondem informações que acreditam que poderiam desmotivar os subordinados.

As percepções de cada pessoa

O maior filtro, em qualquer caso, é a percepção que as pessoas têm do que ouvem. Ou seja, percebemos o que esperamos perceber; vemos o que esperamos ver e ouvimos o que esperamos ouvir. O inesperado geralmente não é de todo captado: sendo, muitas vezes, visto ou ouvido de forma distorcida, de acordo com aquilo que era esperado²⁴.

Uma análise em profundidade das razões mencionadas nos Quadros 9.3 e 9.4 daria origem a muitos desdobramentos, pois seria necessário considerar o poder que a informação proporciona a quem a detém com exclusividade e a percepção que as pessoas têm disso; a lealdade dos subordinados à instituição, à chefia e aos colegas; a confiança que as pessoas têm umas nas outras; a percepção que as chefias têm do seu papel e o dos subordinados; a percepção que os subordinados têm do seu papel e o da chefia; e muitos outros fatores.

As barreiras psicológicas

Uma das principais barreiras psicológicas é a tendência que as pessoas têm para julgar, avaliar, aprovar ou reprovar qualquer declaração ouvida e interpretá-la dentro do seu quadro de referências, formado pelos seus valores, experiências e preconceitos. A forma de evitar esta distorção na comunicação é *ver* a idéia sob o ponto de vista da outra pessoa, sentir como ela é sensibilizada pela idéia, atingir seu quadro de referências.

24. DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. p. 485.

Quando as emoções são fortes, as distorções aumentam e se torna mais necessário compreender o quadro de referências do interlocutor²⁵.

Obter feedback dos subordinados

Captar os problemas no início é muito importante. A melhor maneira para conseguir isso é *adquirir a confiança dos subordinados* e ouvi-los sempre que necessário. Isso depende do comportamento e do exemplo do chefe. Ele precisa ser comunicativo, respeitar os subordinados, ser justo, competente e previsível, além de apoiar os subordinados no que for necessário para o trabalho²⁶.

Outra forma de captar os problemas é instituir sistemas de sugestões para os funcionários, com eventuais mecanismos de recompensas. Isso é usado por muitas empresas em função do conhecido fato de que as informações fluem geralmente com mais facilidade de cima para baixo do que de baixo para cima, isto é, os filtros para cima costumam ser mais fortes²⁷.

Uma boa comunicação nos dois sentidos requer um esforço permanente da administração para criar as condições de confiança indispensáveis à eliminação da filtragem. Isso requer habilidade para dar *feedback* e para ouvir o que os subordinados têm a dizer. Às vezes, uma solução eficiente é realizar reuniões informais para trocar idéias.

Finalmente, é preciso não esquecer que a comunicação é um meio. A prioridade com a sofisticação da forma pode transformá-la num fim, tornando o conteúdo e o resultado a ser obtido secundários em relação à forma.

9.3.8 Comunicação geral com os funcionários

Comunicações das empresas para os funcionários

Além das comunicações pessoais do chefe com os subordinados, temos que considerar também as comunicações gerais da empresa com os funcionários. Para isto existem, além das comunicações informais, muitos canais a serem usados pelas empresas, dentre os quais destacamos: quadro de avisos ou murais; reuniões periódicas de equipes; boletins oficiais; relatórios anuais; jornais internos da empresa (*house-organs*); reuniões itinerantes; correio eletrônico; vídeo e circuitos internos de televisão; intranet e seminários e eventos para comunicações.

Cada um deles se presta a determinados tipos de comunicação. É importante que a organização não perca de vista a necessidade de promover comunicações periódicas e freqüentes com o seu pessoal. Um dos melhores meios de comunicação interna continua sendo o exemplo da administração superior.

Canais para ouvir os funcionários

Ombudsman: especialista a quem cabe receber e investigar, de forma objetiva, reclamações ou sugestões de funcionários e clientes.

Não basta, porém, comunicar bem de cima para baixo. É preciso saber ouvir as pessoas e, para isso, é necessário proporcionar os canais adequados. Dentre os canais mais usados, destacam-se visitas no local de trabalho (*management by walking around*); *feedback* das reuniões periódicas de equipe; sistema de sugestões; pesquisas regulares para colher sugestões e *ombudsman*.

O *ombudsman* é o especialista de alto nível em uma organização a quem cabe receber e investigar, de forma objetiva, reclamações ou sugestões de funcionários e clientes²⁸.

25. ROGERS, Carl, ROETHLISBERGER, F. J. *Barriers and gateways to communication*, 1952.

26. V. BARTOLOME, F. Nobody trusts the boss completely. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1989.

27. HARRIMAN, B. *Up and down the communications ladder*. set./out. 1974.

28. Um estudo de cada um desses meios de comunicação, especificando o que deve e o que não deve ser contido em cada um pode ser encontrado no livro de Roberto de Castro Neves: *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem tirar partido do seu maior patrimônio*. p. 343-355.

9.3.9 Exemplos de má comunicação

Comunicações orais sucessivas

Como vimos, uma comunicação oral sofre distorção. Quando é repetida várias vezes, as distorções se acumulam a cada comunicação.

Uma experiência desse gênero, popularmente conhecida como telefone sem fio, consiste em se retirar da sala um grupo de pessoas e relatar a uma delas, que chamaremos de pessoa A, uma mensagem para ser transmitida às que saíram, mas a uma de cada vez. Uma pessoa que havia saído da sala, a pessoa B, volta e ouve a mensagem que lhe é transmitida pela pessoa A. Entra na sala a pessoa C e ouve a mensagem que lhe é transmitida pela pessoa B e assim sucessivamente, seis ou sete vezes. A última pessoa a entrar ouve a mensagem relatada pela penúltima e a relata aos demais como a captou. A última versão sempre está tão distorcida que a mensagem fica completamente diferente da original e, às vezes, incompreensível. Um exemplo dessa experiência é caricaturado no Quadro 9.5.

QUADRO 9.5

O ECLIPSE DO SOL

Coronel ao major: Amanhã haverá um eclipse do sol às 9 horas, coisa que não acontece todo dia. Todos os homens devem deixar o alojamento e formar na rua em frente do quartel, de uniforme de faxina, para verem esse raro fenômeno que explicarei a eles. Em caso de chuva, não conseguiremos ver coisa alguma e, então, leve os homens para o ginásio.

Major ao capitão: Amanhã, por ordem do coronel, para ver o eclipse do sol, todos os homens devem formar às 9 horas em frente do quartel, de uniforme de faxina, coisa que não acontece todo dia. Se chover, não será possível ver o eclipse da rua, por isto, os homens devem formar no ginásio.

Capitão ao tenente: Amanhã, por ordem do coronel, às 9 horas, haverá um eclipse do sol, coisa que não acontece todo dia. Se chover, os homens não conseguirão vê-lo da rua, de uniforme de faxina, em frente do quartel e por isso devem estar no ginásio.

Tenente ao sargento: Amanhã, por ordem do coronel, às 9 horas haverá um eclipse do sol na rua em frente do quartel, coisa que não acontece todo dia. Se chover não será possível ver coisa alguma da rua, por isso, de uniforme de faxina, o eclipse terá lugar no ginásio.

Sargento ao cabo: Amanhã, por ordem do coronel, em uniforme de faxina, o sol será eclipsado no ginásio, coisa que não acontece todo dia. Se chover, o sol será eclipsado na rua em frente do quartel.

Cabo aos soldados: Amanhã, o eclipse do coronel, de uniforme de faxina, terá lugar por causa do sol. Se chover no ginásio, coisa que não acontece todo dia, o eclipse terá lugar no alojamento.

Comentário entre os soldados: Amanhã, se chover, o sol vai eclipsar o coronel no ginásio. Pena que não aconteça todo dia!

Por essa razão, muitas pessoas preferem usar a comunicação escrita, evitando, sempre que possível, a oral, especialmente quando ela tiver que ser retransmitida várias vezes. O documento escrito serve como prova daquilo que foi originalmente transmitido.

Textos prolixos sem sentido

Entre as características mais importantes de qualquer boa comunicação estão a objetividade e a concisão, mas algumas pessoas, por ignorância ou para confundir o público, acham que é bonito falar de forma empolada para impressionar os incautos. Um exemplo dessa ridícula técnica é mostrada na Tabela 9.1.

TABELA 9.1

A arte de falar bonito e não dizer nada — 1

0- Programação	0- Funcional	0- Sistemática
1- Estratégia	1- Operacional	1- Integrada
2- Mobilidade	2- Dimensional	2- Equilibrada
3- Planificação	3- Transacional	3- Totalizada
4- Dinâmica	4- Estrutural	4- Insumida
5- Flexibilidade	5- Global	5- Balanceada
6- Implementação	6- Direcional	6- Coordenada
7- Instrumentalização	7- Opcional	7- Combinada
8- Retroação	8- Central	8- Estabilizada
9- Projeção	9- Logística	9- Paralela

Fonte: Philip Broughton, *Newsweek*, 6 maio 1963.

Temos aí uma combinação de mil expressões que nada significam e que podem ser encaixadas em qualquer ponto do texto para confundir o ouvinte ou o leitor. Por exemplo, tomemos a combinação 371: planificação opcional integrada; ou a combinação 952: projeção global equilibrada. Como brincadeira é divertido, mas não é comunicação. A Tabela 9.2 traz outro esquema parecido.

TABELA 9.2

0- Opção	0- Gerencial	0- Integrado(a)
1- Flexibilidade	1- Organizacional	1- Total
2- Capacidade	2- Monitorizado(a)	2- Sistematizado(a)
3- Mobilidade	3- Recíproco(a)	3- Paralelo(a)
4- Programação	4- Digital	4- Funcional
5- Conceito	5- Logístico(a)	5- Receptivo(a)
6- Vivência	6- Intermediário(a)	6- Facultativo(a)
7- Projeção	7- Incremental	7- Sincronizado(a)
8- Equipamento	8- Conjuntural	8- Compatível
9- Contingência	9- Diretivo(a)	9- Equilibrado(a)

Fonte: *Jornal de Notícias de Lisboa*, 9 maio 1986.

Não é difícil inventar tabelas semelhantes a estas e poderíamos também consolidar as existentes numa grande tabela para aumentar o número de combinações.

A Tabela 9.3, com a qual podemos formular milhares de frases bombásticas, sem nenhum sentido, mostra como a forma gramatical correta não transmite, necessariamente, uma idéia válida²⁹.

29. KURY, Adriano da Gama. *Para falar e escrever melhor o português*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

TABELA 9.3

A arte de falar bonito e não dizer nada — 2

COL. A	COL. B	COL. C	COL. D	COL. E	COL. F	COL. G
A necessidade emergente	se caracteriza por	uma correta relação entre estrutura e superestrutura	no interesse primário da população	substanciando e vitalizando	numa ótica preventiva e não mais curativa	a transparência de cada ato decisional
O quadro normativo	prefigura	a superação de cada obstáculo e resistência passiva	sem prejudicar o nível da contribuição	não assumindo nunca como implícito	no contexto de um sistema integrado	um indispensável salto de qualidade
O critério metodológico	ocasiona	a pontual correspondência entre objetivos e recursos	com critérios não dirigísticos	potenciando e incrementando	na medida em que isto seja factível	o aplanamento de discrepâncias
O modelo de desenvolvimento	incrementa	o redirecionamento das linhas de tendência em ato	para além das contradições e dificuldades	evidenciando e explicitando	em termos de eficácia e eficiência	a adoção de uma metodologia diferente
O novo tema social	propicia	a incorporação das funções e a descentralização decisional	numa visão orgânica e não totalizante	ativando e implementando	a cavaleiro da situação contingente	a definição de nova figura profissional
O método participativo	propõe-se a	o reconhecimento da demanda não satisfeita	mediante mecanismos da participação	não omitindo, mas particularizando	com as devidas ênfases	o co-envolvimento ativo de operadores
A utilização potencial	privilegia	uma coligação orgânica interdisciplinar para a práxis de trabalho de grupo	segundo um módulo de interdependência horizontal	recuperando, ou antes revalorizando	como sua premissa indispensável e condicionante	uma congruente flexibilidade das estruturas

Fonte: KURY, Adriano da Gama. *Para falar e escrever melhor o português*, 1992.

COMITÊS E OUTROS GRUPOS



10.1 Órgãos colegiados

Existem muitos tipos de colegiados: os que deliberam por maioria de votos; os que são puramente consultivos ou assessores; colegiados permanentes ou temporários; aqueles em que seus membros são eleitos e têm mandato e aqueles em que seus membros são nomeados por uma autoridade, podendo, às vezes, neste caso, ser demissíveis *ad nutum*.

A nomenclatura adotada para os órgãos colegiados é indicada no Quadro 10.1

QUADRO 10.1

NOMENCLATURA PARA ÓRGÃOS COLEGIADOS

Assembléia — Câmara — Junta

Conselho — Comitê — Comissão

Grupo de trabalho — Grupo de estudos — Grupo-tarefa — Grupos informais

10.1.1 Principais características dos tipos de colegiados

Assembléias, câmaras e juntas

Os colegiados do primeiro grupo, assembléias, câmaras e juntas, decidem, quase sempre, por maioria de votos.

Os participantes de uma assembléia, em geral, são membros natos, isto é, têm direito à participação em virtude de um título de propriedade, ou são eleitos por um mandato fixo e não podem ser demitidos. No primeiro caso, estão as assembléias de acionistas, nas quais todos os que possuem uma ou mais ações têm o direito, fixado em lei, de participar das assembléias, bem como a assembléia de condôminos de uma propriedade imobiliária. No segundo, estão as assembléias constituintes, em que os membros são eleitos para estabelecer a Constituição de um país ou um estado, com mandato estabelecido em lei, e não podem ser demitidos. Estão, ainda, as Assembléias Legislativas dos Estados da Federação. Existem ainda as assembléias formais e informais, constituídas para fins específicos.

Os membros de uma câmara podem ser eleitos ou nomeados, mas, quase sempre, possuem mandato fixo, como no caso das Câmaras dos Deputados, ou no caso das Câ-

maras de Tribunais. As câmaras, tal como as assembleias, decidem, geralmente, por maioria de votos.

As juntas podem ser nomeadas ou eleitas. Como exemplo, temos as Juntas Governativas. Neste caso, o poder de decisão pode ser exercido, de fato, em função de outorga que lhe é concedida pelos que detêm o poder da força. Em qualquer caso, são órgãos com poder decisório, que teoricamente decidem por maioria de votos, mas, às vezes, procuram chegar a um consenso.

Este primeiro grupo é composto, portanto, por colegiados que têm poder de decisão e o exercem por maioria de votos ou consenso.

Conselhos, comitês e comissões

Os órgãos colegiados do segundo grupo, conselhos, comitês e comissões, nem sempre têm poder decisório.

O conselho de administração de uma empresa é eleito, tem mandato fixo e poder decisório. Assemelha-se aos colegiados do primeiro grupo. Um conselho consultivo, como o próprio nome indica, não tem poder decisório, sendo um órgão assessor; seus membros podem ser eleitos ou nomeados por uma autoridade.

Não há diferença teórica entre comitê e comissão: são sinônimos. Seus membros são em geral nomeados, podendo ser, em alguns casos, designados em função de negociações entre diversos grupos interessados. Podem ter ou não poder decisório, mas, em geral, não o têm, devendo, na maioria dos casos, ter suas conclusões ratificadas por uma autoridade. Os comitês e comissões podem ser permanentes ou temporários. No último caso, formados com uma finalidade específica para concluir a respeito de um assunto, ou realizar um trabalho, sendo dissolvidos a seguir.

Grupos de trabalho, grupos de estudo e grupos-tarefa

O que caracteriza os órgãos colegiados do terceiro grupo — *grupo de trabalho, grupo de estudos e grupo-tarefa* — é sua transitoriedade, isto é, são temporários. Destinam-se a concluir a respeito de assuntos específicos. Seus membros são nomeados, podendo ser, também, designados em função de negociações entre diversos grupos interessados. Teoricamente, não há diferença entre eles.

Grupos informais

Grupos informais: grupos que surgem espontaneamente numa organização e exercem, em geral, grande influência sobre os indivíduos que os compõem.

Os grupos informais foram estudados inicialmente por Mary Parker Follet e, pouco depois, por Elton Mayo: eles surgem espontaneamente numa organização sem ato formal criativo e têm, em geral, muita força sobre os indivíduos que os compõem. As pessoas se juntam em razão de interesses comuns, raramente relacionados aos objetivos da organização, tais como *hobbies*, atividades cívicas ou religiosas, vizinhança e clubes comuns. Esses grupos, às vezes chamados de grupos de interesse, podem ser usados pela organização como forma de agilizar comunicações. São úteis para seus membros na medida em que os identificam com outras pessoas da organização, proporcionando, em muitos casos, ajuda e solidariedade, que se traduzem em segurança e aprovação social. O sentimento de pertencer a um grupo pode ser útil para reter na organização algumas pessoas. A comunicação entre as pessoas será sempre informal, muitas vezes sob a forma de boatos. Tudo se passa nesses grupos de forma sutil em termos de prestígio e liderança dos seus membros.

O comitê é um órgão constituído de pessoas lotadas em unidades diferentes da organização, que formam um grupo paralelo à estrutura organizacional, com a finalidade

Comitê: órgão constituído de pessoas lotadas em unidades diferentes da organização, que formam um grupo paralelo à estrutura organizacional.

de estudar assuntos, situações, ou problemas, ou realizar trabalhos que não estejam dentro do âmbito e das responsabilidades de cada uma dessas unidades organizacionais, mas são de interesse comum a elas. Em princípio, o comitê deve chegar a conclusões e relatá-las a uma pessoa de alto nível a quem competirá ratificar essas conclusões e tomar as decisões cabíveis.

O comitê não está inserido dentro do princípio da cadeia escalar, que abrange os demais órgãos. No entanto, está vinculado a um executivo de alto nível da organização, em geral um diretor, ao qual deve prestar contas. A representação gráfica dos comitês nos organogramas foi indicada no Capítulo 5. O que caracteriza o comitê é que seus membros estão lotados em órgãos diferentes e são grupados no comitê com uma finalidade específica. Portanto, nunca se deve criar um comitê para se incumbir de assuntos que cabem a um órgão determinado.

10.2.1 Vantagens e desvantagens dos comitês

Os comitês têm vantagens e desvantagens. Ao se criarem comitês deve-se verificar se seus benefícios superam seus custos. Como quase tudo em administração, a criação de comitês desemboca numa relação custo/benefício.

O Quadro 10.2 enumera as principais vantagens e desvantagens dos comitês.

QUADRO 10.2

VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS COMITÊS

Vantagens dos Comitês	Desvantagens dos Comitês
<ul style="list-style-type: none"> • Complementaridade de conhecimentos e percepções, resultando em soluções melhores • Aumento da motivação via participação • Coordenação e comunicação melhores • Rapidez de informação • Maior cooperação na implantação das conclusões • Treinamento e avaliação dos membros • Integração da equipe • Maior garantia de continuidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade dividida • Custo elevado • Deliberações lentas • Riscos de soluções de meio-termo (acordos) • Eventuais riscos para a hierarquia • Pequenos riscos de desintegração da equipe

A principal vantagem do comitê é a expectativa, geralmente satisfeita, de soluções melhores devido à complementaridade de conhecimentos e percepções. O velho ditado que diz que *duas cabeças pensam melhor do que uma* é quase sempre válido. Se reunirmos várias pessoas de formações diversas para concluir sobre assuntos interdisciplinares deveremos ter soluções superiores.

É fato conhecido que a participação aumenta a motivação para produzir e contribui para a integração das pessoas. Os comitês são úteis para isso.

O aumento da comunicação entre membros, por meio da participação nas reuniões e dos contatos pessoais que o comitê proporciona, conduz a uma facilidade maior nas coordenações formais e informais necessárias.

As informações sobre os debates e conclusões do comitê para os que têm que colocá-las em execução tendem a ser mais rápidas, pois todos os que participaram do comitê estão a par do assunto, permitindo maior velocidade na divulgação.

Existe maior cooperação para implantar as decisões, pois os que participaram dos debates sabem as razões que levaram às conclusões, aumentando a disposição para cooperar na implantação.

O comitê serve como instrumento para treinar e avaliar seus membros. De certa forma, todos estão sendo permanentemente avaliados e treinados. O maior conhecimento entre as pessoas, pelos contatos nas reuniões, leva a uma integração maior entre elas, que é útil à empresa e facilita a coordenação.

Se muitos participam dos debates e conclusões, tende a haver maior continuidade administrativa. Quando uma pessoa decide sozinha, geralmente só ela sabe as razões que levaram à decisão e seu eventual afastamento do poder facilita mudanças ou reversões indevidas.

Vejam as desvantagens. A responsabilidade dividida é uma séria desvantagem dos comitês. Diz o ditado: *a vitória tem muitos pais e a derrota é órfã*. Se uma decisão se comprova acertada, todos os que colaboraram para ela se vangloriam de serem seus autores. O contrário ocorre se ela se prova errada. Há quem diga que se criam comitês para eximir os executivos de suas responsabilidades. Na realidade, os executivos que tendem a fugir das responsabilidades sempre acharão subterfúgios para isso, seja um comitê ou outro instrumento. Mesmo assim, é preciso tomar cuidado com a possibilidade de não se ter nenhum responsável por uma decisão errada.

Outra desvantagem dos comitês é seu custo elevado. Um comitê tende a absorver um recurso escasso e caro nas organizações: o tempo dos executivos. É preciso considerar, porém, o custo alternativo de uma decisão errada por não terem dela participado os que deveriam. Trata-se de novo da relação custo/benefício.

Se juntarmos muitas pessoas com conhecimentos e percepções diferentes, devemos, em princípio, chegar a soluções melhores, mas corremos o risco de levarmos muito tempo até obtermos uma conclusão aceita por todos. Esse é um preço que se paga para se chegar à conclusão adequada. Os críticos de comitês costumam dar muita ênfase a esse aspecto. Considerando que o tempo dos executivos é um recurso caro e escasso, essa deficiência fica acentuada.

Outro risco é o de não se chegar a uma solução que seja aceita pelos membros, obrigando a uma solução de meio-termo, ou seja, de acordo político. Não se pode dizer que isso seja sempre ruim, mas, se o acordo se faz, não no interesse da empresa, mas em função de interesses de grupos representados no comitê, o resultado será indesejável para a empresa. Antes de se chegar a uma solução política deve-se procurar lidar criativamente com o conflito. Há três formas para isso: dominação (a vitória de um lado sobre o outro), conciliação (a solução política de meio-termo) e integração (o encontro de uma solução em que ambos encontram um espaço)¹. A integração envolve uma solução criativa, ou a eliminação de barreiras psicológicas².

Uma empresa burocrática com excesso de comitês pode chegar a ponto de criar alguns riscos para a hierarquia, uma vez que os comitês não estão enquadrados no princípio da cadeia escalar, podendo minar a autoridade dos executivos de linha. Por isso, esse instrumento deve ser usado com comedimento.

Finalmente, há um pequeno risco de desentendimentos na equipe, que podem extrapolar o âmbito do comitê se houver elementos desintegradores e o coordenador não tiver habilidade para conduzir os conflitos. Esse risco é inerente à existência de qualquer

1. FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. p. 71 e ss.

2. Apesar de ter sido escrito há mais de 60 anos, o trabalho de Mary Parker Follet permanece bastante atual.

grupo. Pode-se eliminá-lo, ou atenuá-lo, procurando escolher para o comitê pessoas com disposição para cooperar e nomear um coordenador com capacidade de liderança para resolver os conflitos de forma positiva.

Antes de prosseguirmos o estudo sobre comitês, vejamos o Quadro 10.3, que ilustra algumas críticas feitas por estudiosos do assunto, quase sempre em tom jocoso.

QUADRO 10.3
COMENTÁRIOS DE CRÍTICOS DE COMITÊS

Não se encontra em nenhum parque, nem em nenhuma cidade, um monumento dedicado a um comitê.

Victoria Pasternak

Quando disseram a Charles Kettering que Lindbergh tinha atravessado o Atlântico Norte sozinho, ele respondeu: "Eu ficaria mais surpreso se ele tivesse atravessado com um comitê".

Charles Kettering

Se você me citar alguma grande descoberta ou decisão feita por um colegiado, ainda assim, eu lhe indicarei o homem que naquele colegiado teve sozinho a visão do problema, enquanto se barbeava, ou quando vinha para o escritório. O homem, portanto, que teve a visão solitária que resolveu o problema e foi a base para a decisão.

Ralph Cordiner

In: *The Management Review*, jul. 1959.

Acho que já é tempo de acabarmos com o sistema de comitês sem autoridade.

J. Paul Getty

Uma idéia original jamais sairá original de um comitê.

Lei de Boyle

Comitê: grupo de pessoas que leva uma semana para fazer o que uma só pessoa faria numa hora.

Elbert Hubbard

Só existe uma coisa pior do que sonhar que você está em um colegiado: é despertar e ver que você *está* no colegiado e que nesse colegiado você não pode dormir.

Czecinsky

Se você quiser matar aquela idéia, crie um comitê para trabalhar nela.

Lei de Kettering

Um camelo parece um cavalo planejado por um comitê.

Bili Press

Comitê é um grupo de despreparados nomeados por desinteressados para fazer o desnecessário.

F. Allen

Reunião??? Só depois de tudo resolvido.

Benedito Valadares

O caso de um comitê político

Um comitê pode também ser usado com a finalidade política de adiar a decisão sobre um assunto que interfere em muitos interesses. Esse tipo de uso raramente é conveniente numa empresa, mas é usado na administração pública.

No final dos anos 1950, havia, no Rio de Janeiro, uma área aterrada sobre a Baía de Guanabara, às margens da Avenida Brasil, ainda sem domínio definido. O número de pretendentes a ela era grande, excedendo a área disponível. A decisão final deveria recair sobre o presidente da República, uma vez que vários ministérios, que insistentemente cobravam uma decisão, tinham pretensões a partes daquela área. O presidente, julgando a decisão não prioritária, manifestou sua preocupação ao ministro da Aeronáutica, pedindo-lhe que sugerisse algo a respeito, uma vez que a existência do antigo aeroporto de Manguinhos, já desativado, tornava o Ministério da Aeronáutica um dos pretendentes à área. O ministro disse-lhe que no próximo despacho traria a sugestão.

No despacho seguinte, o presidente perguntou: "E o caso do aterro na Avenida Brasil, qual sua sugestão?". O ministro respondeu: "Já tenho a solução". "Mas eu não queria uma solução imediata", disse o presidente. "Exatamente", respondeu o ministro, "não teremos solução tão cedo. Estou aqui com a minuta de um decreto nomeando um comitê de 40 membros para estudar o assunto e recomendar uma solução completa, precisa e detalhada. Tive o cuidado de não dar prazo para chegarem a uma conclusão e de não nomear coordenador e nem estabelecer a forma, local e periodicidade das reuniões, deixando tudo isso a cargo do próprio comitê. Estão previstos como membros deste comitê meu secretário-geral, representando a área do antigo aeroporto de Manguinhos; o chefe de Gabinete do ministro da Marinha, representando a área a ser destinada ao Centro de Esportes da Marinha; o bispo auxiliar do Rio de Janeiro, em virtude das pretensões da Cruzada São Sebastião; um diretor da Associação Comercial, para fins do futuro mercado de atacados; o secretário de Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro, para assuntos relacionados à urbanização da área; o diretor de Trânsito, para assuntos relacionados ao fluxo de veículos; o chefe de Gabinete do ministro da Guerra, para a área desse Ministério aí prevista e assim sucessivamente, num total de 40 pessoas".

Não é preciso dizer que o comitê jamais chegou a conclusão alguma, tendo-se reunido apenas duas vezes sem decidir sequer quem deveria ser seu coordenador. O presidente passou da posição de *cobrado* à de *cobrador*, pedindo aos interessados que enviassem a sugestão precisa, completa e detalhada e lembrando-lhes que tinham um representante no comitê. O assunto só foi resolvido na década de 1960 com a extinção do comitê e uma decisão final com poucas consultas às partes interessadas.

Esse comitê, idealizado para não funcionar, exemplifica o que não se deve fazer quando desejarmos que ele funcione: basta fazer tudo ao contrário do que foi feito nesse caso.

10.2.2 Precauções a tomar ao criar comitês

Como os comitês proporcionam benefícios e custos, ao criarmos um comitê devemos tomar alguns cuidados para auferirmos suas vantagens, atenuando, na medida do possível, seus aspectos negativos. Algumas das precauções que devem ser tomadas são mostradas a seguir.

Não criar comitês para deliberar sobre assuntos específicos de uma unidade. Não se pode retirar a responsabilidade nem a autoridade dos chefes de cada órgão. Criar um órgão paralelo para substituir o que deveria ser feito por uma unidade organizacional existente é fazer com que o chefe dessa unidade abdique dos seus deveres. Só devem ser criados comitês quando o assunto extravasa o âmbito de cada uma das unidades existentes e mesmo nesse caso não significa que ele deva ser obrigatoriamente formado. Muitas vezes, o assunto pode ser resolvido com mais simplicidade e eficiência em reuniões formais ou informais e contatos pessoais, sem necessidade de formalização de um grupo.

Estabelecer os objetivos. É indispensável estabelecer objetivos de forma clara e assegurar que sejam bem compreendidos. O coordenador deve começar os trabalhos procurando verificar se os membros do comitê entenderam o que se espera do grupo.

Definir a forma de *output* desejada. Definir como as conclusões devem ser encaminhadas e a quem, bem como quem é o responsável para fazer isso acontecer.

Definir a quem cabe a responsabilidade pela decisão e a forma de deliberação. O responsável pode ser o próprio coordenador ou alguém a quem ele se reporte. É preciso definir a forma de deliberação, isto é, as conclusões devem ser obtidas por consenso? Se não for possível obter consenso, o coordenador decide, ou a decisão é tomada pela maioria? Se o coordenador é o responsável pela decisão, deve ter autoridade para decidir; nesse caso os demais membros trabalhariam de fato como seus assessores. Se a decisão cabe a alguém a quem o coordenador se reporte, esse responsável deve estar autorizado a aceitar ou não as conclusões do comitê. Neste caso, o comitê estaria atuando como grupo assessor do responsável pela decisão. Caso não se chegue a um consenso e seja inevitável que o comitê decida por maioria, é preciso ficar claro que não só a maioria, mas todos os membros são responsáveis pelas decisões. A votação, porém, só deve ser utilizada como último recurso; o fato de um membro ter sido voto vencido não aumenta sua motivação para cooperar. Em qualquer caso, o processo decisório deve estar claro e os responsáveis pelas decisões bem caracterizados.

Nomear coordenador. É preciso ficar claro quem é o responsável pela condução dos trabalhos, assim como quem preside as reuniões e quem as convoca. O coordenador deve ser, em princípio, a pessoa mais graduada do grupo, mas é preciso que todos saibam quem é esse coordenador e o que lhe compete. Ao conduzir os debates, o coordenador deve evitar externar de imediato sua opinião, procurando ouvir os demais antes de emitir seu ponto de vista. É provável que alguns membros se sintam inibidos se considerarem que seu ponto de vista não coincide com o do coordenador.

Limitar o número de membros. É impossível conduzir, de forma produtiva, uma reunião com grande número de pessoas. Quem já participou de reuniões de condomínios de grandes prédios conhece essa realidade. É indispensável limitar o número de membros para que os debates produzam efeito prático. Não existe regra sobre o número ideal, mas, quanto maior o número de pessoas, mais difícil se torna conduzir a reunião para se chegar às conclusões. Alguns consideram que qualquer comitê com mais de sete pessoas tenderá a consumir tempo excessivo dos participantes. Existem comitês de três pessoas que funcionam com boa eficiência e eficácia. Quanto menor o número de membros, menor será a diversidade de conhecimentos e percepções e, portanto, perde-se alguma coisa em termos de complementaridade. É preciso procurar equilibrar os dois extremos. Quando se torna inevitável a participação de grande número de pessoas, a prática tende a favorecer a divisão do grupo maior em subgrupos para deliberar separadamente sobre assuntos determinados e levar o assunto, já estudado, para apreciação do grupo maior.

Determinar prazos para cada objetivo. A cada objetivo estabelecido para o comitê deve corresponder um prazo. Não havendo prazos, a tendência será quase sempre no sentido de se eternizarem os debates sem conclusão alguma. Muitos acreditam que comitês, como qualquer organização, podem passar a atuar como organismos, que zelam prioritariamente pela sua sobrevivência. Assim, tenderão a postergar os resultados finais para evitar sua extinção. Isso é verdadeiro a respeito de algumas instituições que são criadas para resolver um problema e não o resolvem propositadamente, embora, às vezes, seus membros ajam de forma inconsciente, pois a solução do problema significaria a perda da razão de ser da instituição e isso é inadmissível para qualquer organização. Como disse F. Nietzsche: *Quem vive de combater um inimigo tem interesse em deixá-lo vivo*. Isso se torna mais grave no caso das instituições em que a solução do problema pode significar a perda do emprego de alguns participantes.

Selecionar membros compatíveis com os objetivos estabelecidos e que tenham espírito de colaboração, evitando membros desagregadores de relacionamento difícil. Os membros selecionados devem estar não apenas capacitados tecnicamente a resolver os problemas a serem debatidos no comitê, como devem ter, na organização, autoridade e nível hierárquico adequado para tratar dos assuntos previstos. Além disso, os membros do comitê não podem mandar um subordinado para representá-los, caso não possam ou não queiram comparecer. Não deve haver disparidade de nível hierárquico entre os membros do comitê, pois não se deve criar um grupo de pessoas com autoridades e poderes diferentes, que dificultaria a formação de uma verdadeira equipe. Se o comitê funcionar como um grupo submisso à autoridade do coordenador ou de outro membro com mais poder e prestígio que os demais, não será possível auferir as principais vantagens que poderia proporcionar o comitê. Alguns acreditam que se deve evitar a presença, no mesmo comitê, de chefe e subordinado. Isso, em princípio, é verdade, mas não deve ser levado a extremos. Se o chefe for o coordenador, não haverá inconveniente. Deve-se escolher pessoas dispostas a colaborar e com boa comunicação, que não se comportem como elementos desintegradores. O “criador de caso” não deve participar de comitê algum.

Limitar o número de comitês existentes. Sendo os comitês órgãos paralelos à organização, e não se enquadrando de forma estrita na cadeia escalar, seu uso em excesso pode causar problemas para a hierarquia. Além disso, sendo um instrumento que consome muito tempo dos executivos, é indispensável que seja usado de forma comedida. Se uma empresa está necessitando de muitos comitês, é provável que esteja precisando de uma reformulação organizacional, pois não é razoável que grande quantidade de assuntos não se enquadrem em nenhum dos órgãos existentes.

Organizar as reuniões e a secretaria. Definir a sistemática das reuniões: sua frequência, horário e local. Nomear um secretário para fazer as atas e distribuí-las aos membros e, eventualmente, a outras pessoas a quem o coordenador autorizar. Fornecer aos membros do comitê, com antecedência, a agenda das reuniões e as informações necessárias à discussão dos temas a serem tratados. As atas das reuniões devem ser sucintas, indicando apenas as conclusões e providências a serem tomadas, não só para facilitar sua leitura, como para facilitar aos participantes mudanças ou ajustes nas suas posições com o mínimo de constrangimento.

Estabelecer parâmetros para avaliar a eficácia do comitê. Qualquer trabalho precisa ser avaliado. Se o prazo é longo, maior razão para se estabelecer parâmetros de avaliação. Em pesquisa feita no MIT *Sloan School of Management* na década de 1950, Douglas McGregor verificou que os grupos eficazes atuam como equipes integradas e de acordo com os pressupostos da teoria Y, que será vista no Capítulo 16. O estudo foi feito em relação ao clima do grupo, às formas de discussão, às metas estabelecidas, às atitudes dos membros ao ouvir os demais, às formas de conduzir os desacordos, às maneiras de se obter o consenso e de criticar, à liberdade de manifestar as idéias, à clareza das decisões que requerem ações, à forma de atuação do coordenador e ao *feedback* do grupo em relação às suas próprias atuações³.

O Quadro 10.4 traz algumas condições favoráveis e desfavoráveis com relação à criação de comitês⁴.

3. M. Scott Myers propõe uma tabela para avaliar cada um desses pontos. Para mais detalhes ver: *Every employee a manager*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991. p. 81-87.

4. NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. p. 252-253.

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS COM RELAÇÃO À CRIAÇÃO DE COMITÊS

Condições Favoráveis	Condições Desfavoráveis
Grande variedade de informações é necessária para chegar a uma conclusão adequada.	A rapidez é fator essencial.
A decisão é de tal importância que se deseja obter o julgamento de várias pessoas qualificadas.	A decisão não é de grande importância.
O êxito do cumprimento das decisões depende da perfeita compreensão de todos os seus aspectos.	Não se dispõe de pessoal capaz de contribuir para a decisão.
As atividades de três ou mais divisões necessitam ser ajustadas freqüentemente para assegurar coordenação.	O problema é mais de desempenho do que de decisão.

Segundo Chris Argyris, os colegiados estão se tornando cada vez menos eficazes. A gama de idéias antes da reunião não é necessariamente refletida no que acontece durante a mesma. Do mesmo modo, os compromissos assumidos nas reuniões são diplomaticamente ignorados. É freqüente haver manobras diplomáticas, especialmente fora das reuniões. Na realidade, as decisões são efetivamente tomadas em reuniões pequenas fora do comitê. O principal objetivo das reuniões globais do comitê, ou de qualquer reunião envolvendo grupos maiores, é informar o pessoal e “molhar com água-benta” as decisões já tomadas.

Essa crítica mostra a forma como podem ser conduzidos os comitês, especialmente em grandes empresas e em colegiados maiores. Trata-se de uma forma de condução mais política do que administrativa e pode, em muitos casos, resultar em diminuição da eficiência e eficácia.

Termos-Chave

ajuste espontâneo
balancear
canal formal de comunicação
canal informal de comunicação
circular
comissão
comitê
comunicação
comunicar

coordenação
coordenação voluntária
coordenar
definição funcional
equipe
feedback
filtragem
grupo
grupo de trabalho

grupo informal
integrar
junta
mecanismos de coordenação
ombudsman
público-alvo
ruído
sincronizar



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

1. Quais os problemas de quem envia e de quem recebe comunicação oral? Como fazer para assegurar que as comunicações serão entendidas?
2. Comente a seguinte afirmação:
Sou contra comissões. Não podemos continuar a contratar várias pessoas para tomar a decisão que poderia e deveria ser tomada por uma. Apesar das suas vantagens, a administração em grupos tende a esbanjar o tempo dos executivos, sem preocupação com custos. É preciso não esquecer que o tempo dos executivos é um dos recursos mais escassos e caros de uma empresa.
3. Suponha que você seja um político que tem de tomar uma decisão que, com toda certeza, vai desagradar a quase todos os envolvidos no assunto. Você resolve criar um comitê para estudá-lo, mas, no fundo, o que deseja é não ter que tomar a decisão. Como criaria esse comitê e que providências tomaria?
4. Indique em que casos, na sua opinião, seria válido criar um comitê ou grupo de trabalho em uma empresa e explique por que e exemplifique.
5. Comente a seguinte afirmação:
Não acredito em julgamento coletivo. Se a estrutura organizacional foi definida de forma precisa e adequada, uma só pessoa deve decidir. Se ela quiser o conselho de outras, pode procurá-las e conversar com elas sem precisar de reunião.
6. Uma empresa de médio porte, com duas fábricas e uma só linha de produtos, departamentalizada pelo critério funcional no primeiro nível, está planejando criar diversos comitês para estudar assuntos específicos. Indique em que casos esses comitês seriam válidos ou não e justifique sua opinião.
 - a) lançamento de nova linha de produtos;
 - b) nova maneira de elaborar o fluxo de caixa;
 - c) aumento da captação de recursos financeiros;
 - d) abertura de nova fábrica com 600 funcionários, para fabricar produtos dentro da linha existente, mas com aperfeiçoamentos tecnológicos;
 - e) abertura de uma filial de vendas no Nordeste.
7. Por que é necessária a coordenação nas empresas? O que acontecerá se não houver boa coordenação entre vendas e produção? O que é sincronizar?
8. Uma grande empresa consegue aumentar muito suas vendas. Diga como isto se reflete nas áreas de produção, compras, finanças e recursos humanos. Quais as necessidades de coordenação resultantes desse fato?
9. É possível balancear um conjunto de atividades sem sincronizá-las? De que forma? E o inverso, isto é, sincronizar um conjunto de atividades sem balanceá-las, será possível? Como isto ocorreria?
10. Uma empresa, fabricante de uma só linha de produtos, departamentalizada no primeiro nível pelo critério funcional, decide estudar a conveniência de abrir uma nova linha. Para isso, cria um comitê. Nesse comitê, estão representadas as principais áreas funcionais. Quais as áreas funcionais que deverão estar representadas nesse comitê? A que perguntas deverão ser capazes de responder cada um dos representantes de cada uma dessas áreas? O que se espera que eles estudem para isso?
11. Uma empresa de médio porte, com duas fábricas, com uma só linha de produtos, departamentalizada pelo critério funcional no primeiro nível, está planejando criar diversos comitês para estudar assuntos específicos. Indique em que casos esses comitês seriam válidos ou não e justifique a sua opinião.

- a) a criação de um novo sistema de informações gerenciais;
 - b) uma nova forma de pesquisar o mercado;
 - c) a mudança da sede da empresa para outro estado da federação;
 - d) a contratação de nova empresa de publicidade;
 - e) a compra de nova frota de veículos para transporte de pessoal.
12. Os esforços de coordenação entre os departamentos costumam ser mais intensos nas empresas centralizadas ou descentralizadas? Por quê?
13. Explique a relação que existe entre os seguintes conceitos: divisão de trabalho, organização e coordenação.
14. Explique em que situações convém criar comitês e em que situações eles não devem ser criados e por quê. Justifique sua resposta e exemplifique.
15. Rui, 29 anos, trabalha há seis na diretoria de finanças da empresa Auto Peças S.A., departamentalizada no primeiro nível pelo critério funcional. É responsável pela programação do fluxo de caixa e relacionamento com bancos. Foi promovido por mérito três vezes, chegando ao nível de gerente logo abaixo de diretoria. A empresa produz duas linhas de autopeças. Há cinco meses, a empresa criou um comitê para estudar se deveria abrir nova linha de produtos. O presidente pediu a cada diretor que indicasse um membro da sua diretoria para o grupo e nomeou o diretor de marketing coordenador do comitê. O diretor de finanças indicou Rui como seu representante, que, como membro do comitê, presta contas ao diretor de marketing, que não se dá bem com o de finanças. Com sua nova incumbência, seu trabalho dobrou. As cobranças do diretor de marketing são implacáveis, obrigando-o a trabalhar dez horas por dia. O diretor de finanças é muito compreensivo e ensina a Rui tudo o que sabe. O de marketing, ao contrário, faz mistério e, com frequência, faz exigências adicionais ao trabalho feito, talvez por causa do seu relacionamento ruim com o diretor de finanças e por ver em Rui uma pessoa de confiança dele. Recém-casado, Rui sente que o volume de trabalho prejudica sua vida familiar. Por outro lado, sua participação no comitê despertou-lhe para sua verdadeira vocação: marketing! Apesar da atuação do diretor de marketing, Rui sente-se atraído pelo que tem aprendido nessa área que o fascina, mas percebe que não agüentará durante muito tempo esse ritmo, que deve continuar por muitos meses. Ele fica diante das seguintes alternativas: (a) pedir sua substituição no comitê; (b) pedir demissão e procurar emprego na área de marketing; (c) pedir transferência para a área de marketing da empresa; e (d) deixar tudo como está até o fim dos trabalhos do comitê. Faça uma análise das alternativas e recomende uma, justificando-a e dizendo os fatores considerados prioritários em cada uma.
16. A necessidade de coordenação aumenta ou diminui quando o ambiente se torna mais instável? Por quê? Exemplifique.
17. Por que organização e coordenação são chamadas funções complementares da administração?
18. Uma empresa não consegue obter boa coordenação entre suas áreas de produção e vendas. Por isso, para garantir que não perderá clientes por falta de produto, mantém estoques relativamente elevados. Supondo que seu produto não seja perecível, não saia de moda, não tenha perspectivas de se tornar obsoleto a médio prazo e que seu custo de armazenagem seja muito baixo, o que estaria perdendo essa empresa mantendo estoques acima do que deveria?
19. Comente a seguinte afirmação:
Criar um comitê é um meio de fazer com que um executivo abdique dos seus deveres e não assumam suas responsabilidades. Além disso, é uma forma cara de resolver problemas, pois utiliza em excesso um recurso caro: o tempo dos executivos.

20. Por que um órgão de uma empresa ou um comitê, criado para resolver um problema, tende a se perpetuar, procurando estender sua atuação muito além do prazo razoável? Explique as razões e providências que devemos tomar para atenuar esse problema.

Bibliografia

Bibliografia básica

ALLEN, Louis A. *Management & organization*. New York: McGraw-Hill, 1958. p. 41-43.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração — teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 403-413.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 203-219.

FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento — Conferências Selecionadas para a Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Tradução brasileira editada pela Qualitymark, 1990. p. 71-100, 195-225.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1992. p. 314-320, 412-466.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 198-219.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 268-305.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970. p. 244-257, 440-416.

ROBBINS, Stephen P. *Administração — mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. p. 237-239, 369-407.

Bibliografia complementar

BARTOLOME, F. Nobody trusts the boss completely. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1989.

CHANLAT, Alain, BÉDARD, Renée. La gestion, une affaire de paroles. In: *L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval e Éditions Eska, 1990. p. 79-99.

CHARAN, Ram. Conquering a Culture of Indecision. In *Harvard Business Review*, abr. 2001, p.75 ss.

DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. p. 481-493.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GESTNER, Louis. *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: Harper Collins Publishers, 2002, pp. 77ss.

HALLOWELL, Edward M. The human moment at work. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1999. p. 58 e ss.

HARRIMAN, B. Up and down the communications ladder. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1974.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971. p. 51-59.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1969.

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979. p. 2.

MYERS, M. Scott. *Every employee a manager*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991. p. 81-87.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad — Consultoria e Planejamento Editorial, 1998. p. 343-355.

ROGERS, Carl, ROETHLISBERGER, F. J. Barriers and gateways to communication. In: *Harvard Business Review*, jul./ago. 1952.

STENGEL, James R., Dixon, Andrea L. e Allen, Chris T. Listening Begins at Home. In *Harvard Business Review*, nov., 2003, pp. 106 a 117.



parte

**Recursos
Humanos**

RECURSOS HUMANOS

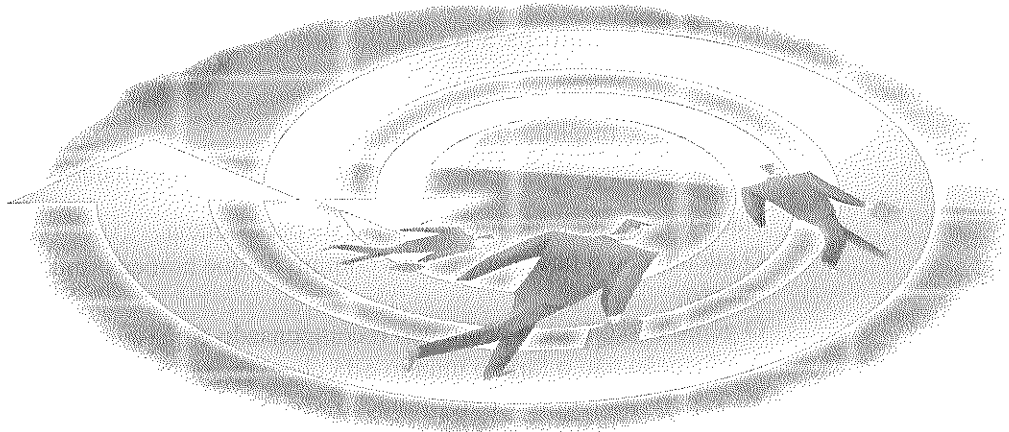
Nesta parte, estudaremos os instrumentos de que o administrador dispõe para formar e gerir a equipe sob sua responsabilidade. A Parte 5 está intimamente relacionada à próxima, na qual serão estudados os comportamentos, a importância das relações entre as pessoas e os estilos gerenciais.

No Capítulo 3, definimos *prover recursos humanos* como atividade gerencial. Desde Gulick, vários autores incluem a gestão de recursos humanos, pela sua enorme importância, como atividade gerencial destacada das demais, embora Fayol a tivesse incluído no *comandar e planejar*. Esse destaque é útil para mostrar que quem administra os recursos humanos da empresa são os chefes de cada órgão. São eles os responsáveis pelos resultados de sua área e pelos dos subordinados e os que distribuem os trabalhos, planejam e controlam os resultados, avaliam os subordinados e decidem quem deve ser admitido e demitido, embora outras pessoas possam participar desse processo. *A capacidade para formar e conduzir a equipe é uma das mais importantes qualidades que se espera de um administrador.*

Nesta parte, após breve introdução sobre a importância dos recursos humanos, daremos uma noção sobre cada atividade dessa área. Não temos a pretensão de estudar em profundidade as técnicas de Administração de Recursos Humanos. O objetivo é iniciar seu estudo para permitir seu uso e proporcionar uma base de conhecimentos que permita o amadurecimento das idéias a respeito de assunto tão importante, bem como deixar claro que o administrador é o responsável pela formação e pelos resultados da sua equipe.

RECURSOS HUMANOS

11



11.1

A importância do trabalho

11.1.1 Considerações sobre a natureza do trabalho

O trabalho é o principal fator de produção de riqueza. O próprio capital resulta, em última instância, de uma remuneração de fatores de produção que foi reinvestida para aumentar a eficiência ou o volume da produção. Só se pode consumir o que se produz e o trabalho é o principal fator de produção. Fizemos no Capítulo 2 algumas considerações sobre a divisão do trabalho e seu papel na produção. Vamos aprofundar alguns pensamentos sobre a natureza do trabalho.

Muitos adotam o ponto de vista de que o trabalho é um fardo, de que o homem é obrigado a trabalhar para sobreviver ou, caso seja afortunado, conseguir excedentes suficientes para permitir-lhe fazer as coisas de que gosta¹. Além dessa abordagem, a maioria das discussões sobre trabalho leva em conta os seguintes pressupostos:

1. o trabalho é parte essencial da vida do homem: é ele, muitas vezes, quem define o papel de um indivíduo na sociedade;
2. as pessoas tendem a gostar do seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação;
3. o trabalho é uma atividade social;
4. o moral do trabalhador não tem relação com as condições materiais do trabalho. Itens como temperatura, iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física e o conforto e não a motivação;
5. sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes;
6. o desemprego é um poderoso incentivo negativo, porque elimina o homem de sua sociedade².

1. BROWN, J. A. C. *Psicologia social na indústria*. São Paulo: Atlas, 1967. p. 148-149.

2. *Ibid.*

MÁXIMAS SOBRE O TRABALHO

Não há substituto para o trabalho árduo.

Thomas Edison

Gênio é 1% inspiração e 99% transpiração.

Thomas Edison, numa frase muito citada por Pablo Picasso

Nada no mundo pode tomar o lugar da persistência.

O talento não o fará; nada é mais comum do que homens sem sucesso, com grande talento.

O gênio não o fará; o gênio não recompensado é quase um provérbio.

A educação não o fará; o mundo está cheio de desamparados instruídos.

Só a persistência e a determinação são onipotentes.

Calvin Coolidge, Presidente dos Estados Unidos da América

O trabalho, isento de coeficientes ideológicos, é a mais fecunda afirmação da vida humana. O trabalho não é pena e dor, pelo contrário, é, essencialmente, a alegria de viver, sendo trabalho penoso aquele que não conseguimos fazer nosso, que não se funde com nossas disposições e tendências, ou que não se torna nossas disposições e tendências, ou que não nos empenha inteiramente.

Benedetto Croce

O regime da escravidão, que perdurou quase quatro séculos no Brasil, certamente contribuiu para desvalorizar a natureza do trabalho no país. Algumas notas sobre este assunto se encontram no apêndice a este capítulo no *site* do livro.



Veja no *site* do livro nota sobre escravidão no Brasil.

A desvalorização do trabalho é devida, em parte, à própria divisão do trabalho, que, embora existindo desde tempos pré-históricos, foi grandemente acentuada na revolução industrial, especialmente pela aplicação do taylorismo. A desvalorização do trabalho, especialmente o manual, não é problema exclusivo do Brasil. Suas origens remontam à idade antiga, aos romanos e à maioria das civilizações orientais. Só no século XX, a valorização do trabalho começou a evoluir de forma positiva. A expressão da língua portuguesa “ganhar” dinheiro dá a impressão de que o dinheiro é “ganho” sem esforço. Em inglês, a expressão *make money* sinaliza a existência de um esforço para obtê-lo. A Europa Central, especialmente a Alemanha, sempre teve menos preconceitos em relação ao trabalho manual.

A preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior, assim como com a qualidade de vida. O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas, e de juntar novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência³.

Pode-se identificar seis dimensões da natureza do trabalho⁴:

3. SIEVERS, Burkard. La motivation: un Ersatz de significations. In: CHANLAT, Jean-François. *L'Individu dans l'Organisation: Les Dimensions Oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990. p. 347.

4. DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. p. 180-197.

1. **dimensão fisiológica: o ser humano como máquina.** O ser humano não é e não trabalha como máquina. Não é infalível, nem pode trabalhar ininterruptamente. No conjunto, é uma máquina malprojetada. Entretanto, o homem é excelente na coordenação. Além disso, diferentemente das máquinas, consegue relacionar a percepção à ação. As pessoas trabalham melhor se não forem vistas como máquinas, ou seja, se o ser inteiro estiver engajado no trabalho: seus músculos, sentidos e cérebro;

2. **dimensão psicológica: o trabalho como maldição e bênção.** Os monges beneditinos valorizavam o trabalho no campo e na oficina da mesma forma que as orações e o ensino. Isto era um corte deliberado em relação às crenças da Antiguidade, que sustentavam que “os senhores” ou “homens livres” deveriam ser liberados das tarefas manuais para terem tempo para trabalho de nível mais alto: para aprender, para a política, para serviços cívicos e o serviço militar. Como resultado, a Antiguidade — também na maior parte das civilizações não ocidentais — definia diferentes tipos de trabalho numa hierarquia de personalidades, com o trabalho manual cabendo ao mais ignóbil: escravo, camponês, artesão e soldados, e o trabalho intelectual dizendo respeito à personalidade integral. Há poucas dúvidas, porém, que a revolução industrial aumentou o número de horas trabalhadas. Isto se refletiu em substancial melhora nas condições de vida e na nutrição, que aumentou a energia física disponível para o trabalho. O grande aumento de trabalho causou mudanças de valores. As recompensas econômicas tornaram-se mais significativas porque as satisfações econômicas tornaram-se mais disponíveis;

3. **dimensão social: o trabalho como vínculo social e comunitário.** O trabalho cria vínculos sociais. Determina em grande parte o *status*. Uma pessoa dizer: “sou médico” ou “sou bombeiro” é uma afirmação significativa sobre ela mesma, sua posição na sociedade e seu papel na comunidade. O trabalho é para muitas pessoas o único vínculo fora da sua pequena família, em especial para jovens solteiros e para os mais velhos;

4. **dimensão econômica: o trabalho como meio de vida.** O trabalho tem um componente econômico a partir do momento em que a sociedade adota a divisão de trabalho. No momento em que as pessoas deixam de ser auto-suficientes e passam a trocar os frutos do seu trabalho, ele cria um nexó econômico, mas também um conflito econômico. O trabalho é um meio de vida para o trabalhador, mas também produz o capital para a economia. Produz os meios pelos quais a economia se perpetua, proporciona os riscos da atividade econômica e os recursos para o futuro, especialmente os necessários para criar os empregos de amanhã e com eles a forma de vida dos trabalhadores do futuro;

5. **dimensão do poder.** Existe sempre uma relação de poder implícita quando se trabalha em grupo, especialmente no trabalho dentro de uma organização. O fazendeiro que arava sozinho sua terra tinha que se impor uma disciplina rígida. Mas as forças às quais estava subordinado eram impessoais: vento, chuva, estação do ano, geada, ou as forças impessoais do mercado. Mas em qualquer organização, não importa quão pequena, tem de existir autoridade pessoal. A vontade do membro da organização é subordinada à de outra pessoa. A sociedade moderna é uma sociedade de empregados. Isso implica a existência de relações de poder que afetam a todos. Isso tem pouco ou nada a ver com a propriedade dos meios de produção. É um fato inerente às organizações;

6. **dimensão do poder econômico.** Em todas as sociedades modernas o poder e a economia estão ligados, seja uma empresa, agência do governo, universidade, ou hospital. A distribuição das compensações econômicas aos membros da organização requer uma autoridade central com poder de decisão. Não se trata de peculiaridade do capitalismo ou qualquer outro “ismo”. É fato fundamental que a instituição moderna é um órgão da sociedade, que existe para proporcionar satisfações fora da instituição. Ela deve obter sua receita fora dela: um cliente no mercado, um contribuinte de im-

postos, um paciente no hospital, ou estudantes numa escola. É necessária uma autoridade para dividir a renda disponível entre os membros da organização. A situação negativa no trabalho vem do fato de que as pessoas são “alugadas”. Teoricamente, as pessoas não são obrigadas a vender seu trabalho; elas são livres para dá-lo ou retê-lo. Na prática, a maior parte delas não tem outra alternativa senão vendê-lo ou aceitar caridade. Claro que podem montar um negócio por conta própria, mas seu trabalho ainda estaria sendo comprado por outros indiretamente. A liberdade de escolha é limitada e existe um elemento de compulsão. A maioria das pessoas tem que trabalhar para outras pessoas, quer queiram ou não. O fato de que alguns têm condições de viver da riqueza que herdaram, sem ter que trabalhar, reforça o sentido de injustiça e os ressentimentos⁵.

Por outro lado, o trabalho traz satisfações. O desemprego é um mal terrível, um processo que, muitas vezes, traz apatia e tira a satisfação de viver, mesmo para quem já se aposentou. Vários aposentados, sem a rotina de trabalho, sentem um vazio e são levados a um declínio precoce. A maior parte das pessoas tem de estar sempre fazendo alguma coisa: o homem é um ser ativo, um sistema de energia. Sua capacidade para a inatividade ou reflexão é limitada. O trabalho proporciona um escape para a energia e assegura que alguma coisa está sendo feita para a satisfação de necessidades⁶.

11.1.2 O trabalho: fonte do progresso das civilizações

Recorrendo ao estudo das civilizações, verificamos que para o êxito de uma civilização é necessária a existência de um obstáculo a ser vencido e uma resposta positiva a ele. Esse desafio e essa resposta são indispensáveis para a criação e o desenvolvimento da civilização. A resposta positiva ao desafio conduz a um progresso, que só será contínuo se essa resposta bem-sucedida produzir nova dificuldade, que, por seu turno, provocará nova resposta positiva e assim sucessivamente. A noção de progresso inevitável é inadequada, pois há sempre riscos de involução e retrocesso e o êxito tende a causar acomodação⁷.

No caso do ciclo de palestras com dez convidados muito bem-sucedidos mencionado no Capítulo 2, três pontos comuns ficaram claros: (i) todos definiram um projeto de vida; (ii) todos fizeram muito esforço, especialmente no início da vida; e (iii) todos gostavam do que faziam.

Como disse Iacocca: *quem nunca teve de lutar para vencer pode tornar-se inseguro*. Convém uma digressão sobre as razões pelas quais o trabalho no Brasil é mal pago e o capital bem remunerado. Se o trabalho é importante, por que seria mal pago? O regime da escravidão pode ter contribuído, mas a principal razão é a lei da oferta e da procura. Como existe excesso de oferta de mão-de-obra e escassez de capital, o trabalho, especialmente o pouco qualificado, é muito mal pago e o capital, em virtude da sua escassez, tem remuneração acima do que seria razoável. Qualquer tentativa de mudar artificialmente esse fato provoca distorções sem resolver o problema. A solução é educar a população, estimular a poupança e criar condições para investimentos produtivos.

11.2 Importância dos recursos humanos

11.2.1 A equipe é o maior ativo

Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a respon-

5. FLORY, Charles et al. *Managers for tomorrow*. p. 50.

6. *Ibid.*, p. 55.

7. TOYNBEE, Arnold. *A study of history*. Oxford: Oxford University Press, 1972. p. 127 e ss.

sabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e *não há seguro contra a perda deste importante ativo.*

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do passado, no qual o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala⁸.

Além de decidir a política de recursos humanos a ser adotada, a empresa também deve optar e deixar claros o posicionamento e o tratamento dado às pessoas que nela trabalham. Pode escolher como objetivo a produção de riquezas para um pequeno grupo de administradores e investidores, ou desenvolver uma organização que seja uma comunidade. A escolha que for feita vai influenciar muito se a organização sobreviverá a seus fundadores. Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas. Nas organizações em que os benefícios se destinam apenas a um pequeno grupo, todos os demais são *outsiders*, e não membros da organização. Eles trocam tempo e conhecimento por dinheiro. Como é evidenciado pelas experiências, esse tipo de contrato não inspira as pessoas a sentirem lealdade pela organização e seus administradores: elas trabalham com a perspectiva de saída sempre presente. A sucessão nessas organizações é difícil e custosa e sua continuidade por várias gerações não fica assegurada⁹.

QUADRO 11.2

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

O futuro do seu negócio está nas mãos dos seus empregados.

Akio Morita

Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe não poderá fazer muito com o resto.

Lee Iacocca

Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização¹⁰.

Hélio Beltrão

Grupo: qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum.

Equipe: grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele.

Grupo corresponde à qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum. A **equipe** é grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele e, além disso, não ficam presas à burocracia e às formalidades, cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos.

Embora os conceitos de grupo e equipe não sejam universalmente consagrados, vêm-se consolidando na forma acima. Podemos criar um grupo e nunca chegarmos a ter uma equipe. A equipe requer o sentimento de missão compartilhada e de responsabilidade coletiva. Uma equipe eficiente e eficaz age de forma *coesa*, motivada e integrada.

8. PFEFFER, Jeffrey. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. p. 14.

9. GEUS, Arie de. *The living company*. In: *Harvard Business Review*. mar./abr. 1997.

10. BELTRÃO, Hélio. *Descentralização e liberdade*. Rio de Janeiro: Record, 1984. p. 116.

Aprofundando-se

As pessoas são o nosso maior ativo

Comumente, a alta administração diz: “as pessoas são o nosso maior ativo” e enfatizam que o que faz a empresa diferente são as pessoas que a compõem, independente de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa.

Entretanto, apesar dessas declarações, a maioria dos administradores sabe que, de todos os recursos, as pessoas são o recurso menos bem utilizado e que apenas uma pequena parcela do potencial humano de qualquer organização é efetivamente aplicada no trabalho. Assim, enquanto os administradores proclamam que as pessoas são o seu maior recurso, as abordagens tradicionais para administrar pessoas não as focalizam como recursos e sim como problemas e custos.

É necessário controlar os custos da mão-de-obra, a produtividade do trabalho, as reivindicações sindicais. Cuidar dessas coisas é necessário e, às vezes, crucial, mas não é administrar pessoas, e sim solucionar os problemas resultantes das falhas na administração de pessoas.

A compreensão desses fatos causou a proposta de colocar as pessoas na contabilidade das empresas como ativo em vez de despesas, como ocorre sempre. Mas não é fácil ver como se poderia registrar pessoas como ativo nos livros contábeis. Um ativo é, por definição, algo que se pode vender e que possui valor quando a empresa é liquidada. Mas uma companhia não possui pessoas, e um ativo que pode, pela sua iniciativa, deixar a empresa não é um ativo no sentido contábil da palavra.

Fonte: Adaptado de DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. p. 308.

A existência de pessoas de bom nível, bem selecionadas, treinadas e integradas, trabalhando como equipe tem um valor inestimável e, quando a empresa é vendida, influencia o valor atribuído ao fundo de comércio da empresa, embora não se possa, como diz Drucker, apropriar esse valor como ativo no sentido contábil.

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização¹¹.

Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização.

Louis Allen

Às vezes, é difícil entender por que as empresas não investem mais em recursos humanos. A razão disso está, em parte, na insegurança que elas têm na sua capacidade de reter o pessoal competente, na necessidade de privilegiar, em alguns casos, os resultados de curto prazo e na impossibilidade de contabilizar como ativo a capacidade dos seus recursos humanos.

É paradoxal o fato da maioria das empresas gastar de 50% a 70% de seu orçamento em salários, mas investir menos de 1% de seus recursos em treinamento¹². Ou de gastar mais tempo e dinheiro na manutenção de prédios e equipamentos do que na retenção e desenvolvimento de seu pessoal¹³.

11. ALLEN, Louis A. *Management & organization*. p. 43.

12. É preciso ressaltar que essa observação se refere ao treinamento formal. Como veremos, o treinamento no trabalho é um dos mais importantes e não está incluído na declaração. A ironia, porém, continua válida.

13. BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *O gerente minuto: como tomar decisões rápidas*. Rio de Janeiro: Record, 1981. p. 66.

Na verdade, existem alguns empregados que são ativos importantes para a empresa e é nesses que devemos investir. No entanto, também existem alguns que são apenas custos. Nem sempre é óbvia a distinção entre eles e isso leva alguns executivos a ter insegurança em relação ao retorno do investimento que fazem no treinamento.

11.2.2 O administrador dos recursos humanos

Conforme dito na apresentação do capítulo, quem administra os recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa: são eles os responsáveis pelos resultados de sua área e pelos dos subordinados, por distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados, avaliar e recompensar os subordinados e decidir quem deve ser admitido, promovido ou demitido. Alguns empresários dizem que a principal função do administrador é formar uma boa equipe e liderá-la. Tudo mais é consequência disso.

O órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa. Não se deve, porém, menosprezar a importância do RH. A ele cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também sensibilizar os gerentes para a importância da equipe nos resultados. Cabe-lhe “educar” os gerentes para que eles, por sua vez, atuem como educadores da sua equipe; sugerir novas formas de administrar o pessoal; manter-se informado sobre o “estado da arte” nos assuntos de recursos humanos e trazer esses conhecimentos para dentro da organização. Cabe-lhe administrar as atividades que devem ser executadas de forma centralizada e atuar como elemento aglutinador das pessoas. Cabe-lhe a orientação nos assuntos relacionados à CLT. Embora todos os gerentes devam ter um conhecimento básico de direito do trabalho, é inviável que se tornem especialistas no assunto.

A empresa deverá, também, montar programas de âmbito geral para a avaliação, capacitação e aperfeiçoamento do pessoal, especialmente no preparo do pessoal de alto potencial e, para isso, a atuação do departamento de recursos humanos é vital.

A eficácia e a eficiência do departamento de recursos humanos dependerão, em grande parte, do conhecimento que seu chefe possui do negócio da empresa, seus pontos fortes e fracos, seus principais competidores, as demandas dos clientes, as características do mercado financeiro em que a empresa opera, o ambiente externo em que vive a empresa e a cultura da empresa. Só por meio de um diálogo com conhecimento do negócio será possível orientar e “educar” os chefes de linha responsáveis pelos resultados finais e mostrar-lhes a melhor maneira de administrar os recursos humanos.

A provável tendência das organizações deverá ser no sentido de manter um pequeno departamento de recursos humanos, de alto nível, com grande domínio dos assuntos desta área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. Na empresa do século XXI, as comunicações serão intensas e tanto mais eficientes quanto maior for a qualificação dos administradores¹⁴.

11.3 As atividades de recursos humanos

O Quadro 11.3 traz as principais atividades de recursos humanos numa empresa.

14. Um bom trabalho sobre isso está na *Harvard Business Review* de março-abril de 1998, p. 24-40, num artigo de Robert Galford chamado “Why doesn’t this HR department get any respect?”.

ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS*Seleção e Admissão:*

Recrutamento — Seleção — Admissão — Integração — Avaliação do período de experiência

Administração de Cargos e Salários:

Administração do plano de cargos — Pesquisas do mercado de trabalho — Administração salarial — Administração dos planos de benefícios

Planejamento de Recursos Humanos:

Avaliação do desempenho e das qualificações do pessoal — Planejamento de carreira — Planejamento do pessoal na estrutura

Treinamento e Desenvolvimento:

Técnico-profissional — Executivos

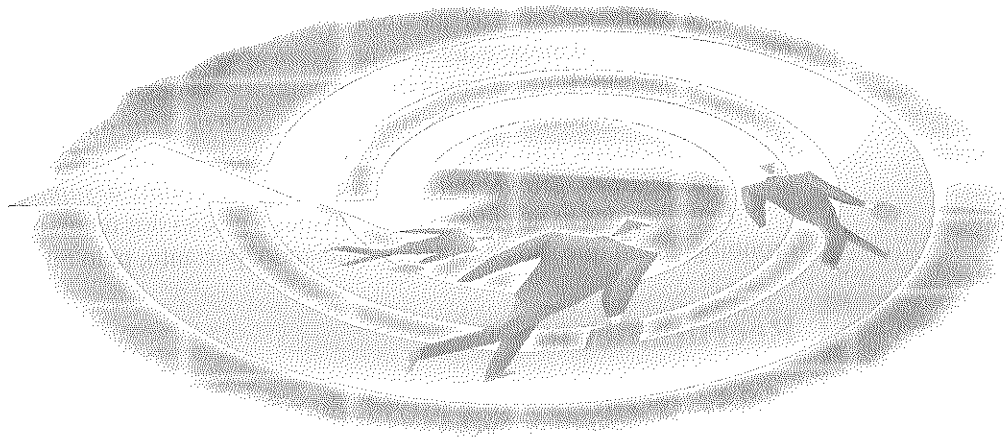
Registros e Pagamentos:

Cadastros e registros — Estatísticas de pessoal — Folha de pagamento — Controle e pagamento de férias — Controle e pagamento de rescisões — Pagamento de serviços prestados

Nos próximos capítulos, serão estudadas essas atividades.

DO RECRUTAMENTO À ADMISSÃO

12



12.1 Seleção e admissão

Seleção e admissão poderiam ser agrupadas como admissão, pois o objetivo é admitir as pessoas certas, sendo a seleção um instrumento para isto. No entanto, preferimos diferenciá-las em virtude da importância das atividades de seleção. Gasta-se mais tempo e dinheiro para consertar problemas causados por pessoas inadequadas do que com uma boa seleção.

Como vimos no início do capítulo anterior, o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados, de quem é admitido e de quem é demitido; em suma: de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia. Portanto, *um dos aspectos mais importantes para obter resultados positivos é admitir as pessoas certas.*

O empregado incompetente, por quem quer que seja empregado, estará sempre contra seu empregador.

Charles Dickens
In *Our Mutual Friend*

pre algo acima das suas possibilidades. Elas sempre colocarão a culpa pelos seus fracassos nas empresas e nos empregadores.

A empresa tem de possuir eficientes mecanismos de seleção para evitar a contratação de incompetentes, que têm baixa produção em termos de quantidade e qualidade e são quase sempre incapazes de se colocar a favor da empresa.

A competência tem de ser avaliada em função da posição ocupada, mas existem pessoas inerentemente incompetentes, por não aceitarem fazer o que sabem e desejarem sempre

O futuro da empresa depende portanto do seu processo de seleção.

O êxito de uma empresa no futuro depende da sua habilidade em selecionar *hoje* as pessoas com potencial para terem desempenhos com alto nível de qualidade.

Charles Flory
In *Managers for Tomorrow*¹

Como poderemos saber se estamos contratando a pessoa certa? Que precauções devemos tomar? Como podemos adivinhar quem vai ter condições de assumir posições de responsabilidade no futuro se as pessoas mudam? Respondendo a essas indagações devemos lembrar que se trata de uma questão probabilística e não determinística. Não podemos assegurar

1. FLORY, Charles D. et al. *Managers for tomorrow*. p. 29.

rar que o jovem promissor de hoje será o executivo ideal no futuro. Ele pode vir a ser apenas o ex-jovem promissor, e outro, não tão promissor, pode crescer profissional e pessoalmente para se tornar o executivo ideal. Por isso, é necessária uma atenção permanente às atividades de recursos humanos.

As empresas têm de deixar de apenas reagir às crises do dia-a-dia, com o urgente, para se preocuparem com as questões de longo prazo, com o importante. Vários profissionais, em vez de planejar e delegar, preferem apagar incêndios e centralizar todo o trabalho em si próprio. É nesse contexto que contratar as pessoas certas adquire papel fundamental para a sobrevivência da empresa. *Se você dedicar o tempo necessário à seleção das pessoas certas, fornecer-lhes a orientação apropriada e, depois, deixá-las desempenhar suas missões, grande parte do combate a incêndios desaparecerá².*

Estudaremos as atividades relacionadas à gestão dos recursos humanos pela ordem cronológica em que são executadas, iniciando, portanto, pelo recrutamento.

12.2 Recrutamento

12.2.1 Recrutamento é atividade permanente

Recrutamento: conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em unidade centralizada e é uma *atividade permanente*, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. Quase todas as empresas mantêm um cadastro de candidatos nessa unidade central, o qual é constantemente alimentado por ofertas espontâneas, indicações, apresentações e outros meios. Ao abrir uma vaga, o ponto de partida para o recrutamento é a pesquisa nesse cadastro.

A pesquisa tem de ser feita em função das características que se deseja para a pessoa que deve ocupar a vaga. A maioria das grandes empresas dispõe de um banco de dados em computador com as informações importantes sobre os candidatos cadastrados como nome, idade, experiência profissional e profissão. A partir dessas informações, pode ser feita uma busca e recuperado o currículo. Quando a empresa tem um sistema informatizado, a recuperação se torna simples, independente da forma com que o currículo é guardado. A recuperação poderia ser feita por meio de uma variável que relacionasse as informações do computador ao currículo, por exemplo, um número de código, um número seqüencial ou a data e hora do arquivamento. No entanto, não é assim que procedem muitas empresas, que continuam arquivando os currículos em pastas organizadas em ordem alfabética e segundo os cargos, as áreas de atuação dos candidatos e sua profissão. Argumentam que esse método proporciona mais velocidade para recuperar os currículos dos profissionais de determinado cargo e área de atuação e que não há necessidade de alimentar um sistema informatizado, que requer permanente atualização. No futuro próximo, quase todas as empresas vão informatizar a busca de seu cadastro, recuperando os currículos por meio de palavras-chave. A maior parte dos currículos existirá apenas em meio magnético.

12.2.2 Como saber quem deve ser recrutado

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas características pessoais e profissionais. Só é possível ter êxito no processo de recrutamento se tivermos esse perfil bem definido. Para a definição do perfil correto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer³. Além disso, para chegarmos ao perfil ideal é preciso conhecer a cultura da empresa, seus

2. McNEILLY, Mark. *Sun tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 125.

3. Isso é estabelecido como um dos objetivos das descrições das funções, estudadas no Capítulo 6: proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função.

valores e sua ética. Se o candidato for ótimo mas não tiver um perfil condizente com os valores e as expectativas da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar à organização. Portanto, ao solicitar o preenchimento de uma vaga, o solicitante deve indicar, no formulário de “requisição de pessoal”, os requisitos exigidos, aí incluídos a descrição sucinta da função e o perfil desejado para o candidato. Resumindo, *precedem o recrutamento: a descrição da função e a definição do perfil do candidato.*

Entre os pré-requisitos indispensáveis e desejáveis constantes no formulário de “requisição de pessoal” incluem-se: a formação profissional, o tipo de experiência, as características de personalidade, os conhecimentos e as qualidades que o candidato deve possuir. Se, por um lado, o perfil dos candidatos deve considerar a cultura da empresa, por outro, essa cultura é reforçada pela admissão de candidatos que sejam com ela compatíveis. A “cara” da empresa é definida pelo perfil das pessoas contratadas.

12.2.3 Recrutamento e seleção: a unidade central

Uma característica do recrutamento é a conveniência de se efetuar-lo em uma unidade central prestadora de serviços. Conforme vimos no Capítulo 4, no qual estudamos a centralização das prestações de serviços, temos as seguintes vantagens nessa centralização: (a) especialização das pessoas que executam o serviço, assegurando, em princípio, maior eficiência; (b) maior aproveitamento do tempo de pessoas especializadas, uma vez que, servindo a muitas unidades e executando sempre as mesmas atividades, elas podem aproveitar melhor o tempo e ampliar sua experiência nesse tipo de serviço; (c) o chefe de um órgão operacional, como produção ou vendas, deixa de se preocupar com essas atividades, concentrando-se nas atividades-fins do seu órgão; e (d) maior facilidade do controle da atividade. Trata-se de um passo à frente na divisão de trabalho.

Em relação aos serviços de recrutamento e seleção, podemos acrescentar, ao que já foi assinalado em caráter genérico, as seguintes vantagens adicionais para a existência da unidade central: (a) o conhecimento das características e qualidades normalmente desejadas pela alta administração da empresa para seus empregados, fortalecendo, dessa forma, a “cultura” desejada para a empresa; (b) a eliminação ou, pelo menos, a diminuição do risco do nepotismo e da criação de “feudos”, que certamente ocorreriam se a atividade fosse descentralizada; e (c) a facilidade de intercâmbio com outras empresas para recrutamento e seleção, por meio dos contatos profissionais dos especialistas das empresas.

12.2.4 Prioridade para o recrutamento interno

Um ponto importante a ser considerado em qualquer recrutamento é a prioridade que se deve dar ao recrutamento interno.

O aproveitamento do pessoal da empresa, em geral, motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de promover a “prata da casa” e de criar perspectivas de carreira. Além disso, costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa. O custo de admissão é praticamente nulo. *Se houver uma boa avaliação dos candidatos*, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos. Para que isso seja feito com segurança, porém, é necessária uma boa avaliação. Existem inúmeros exemplos de promoções malsucedidas por falta de conhecimento adequado das qualificações do pessoal, causando a perda de bons empregados. Se o processo de promoções não for bem administrado, pode gerar frustrações nos que não forem promovidos. Se a empresa pretende adotar a prática de recrutamento interno de forma sistemática, deve recrutar e selecionar pessoas com potencial de crescimento, prover um bom treinamento e ter um sistema adequado de avaliação das qualificações e do potencial do pessoal.

O recrutamento externo traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado. O ideal é mesclar os

dois tipos de recrutamento, embora priorizando o interno. Nada deve ser rígido em administração. Todas as organizações têm seus vícios e cacoetes, que podem ser válidos ou não. As pessoas recrutadas externamente têm, em geral, mais espírito crítico para avaliar as práticas e procedimentos.

12.2.5 Métodos de recrutamento externo

O Quadro 12.1 traz os principais métodos de recrutamento externo, que serão vistos a seguir.

QUADRO 12.1

MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

Anúncios na mídia — Tabuletas na porta — Informações em quadros de avisos — Apresentações — Indicação de empregados — Apresentações espontâneas — Agências de emprego — Intercâmbio com outras empresas — Anúncios em revistas técnicas — Empresas de *headhunting* — Instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível — *Sites* na Internet de oferta e procura de mão-de-obra

Anúncios na mídia. Os *anúncios na mídia* consistem em divulgar a vaga em jornais ou revistas de grande circulação ou voltados para um público específico. Em casos especiais, podem ser úteis anúncios em estações de rádio de grande audiência para cargos menos qualificados, quando existem muitas vagas. Raramente se usam anúncios em televisão, em virtude do custo elevado.

Anúncio fechado:
anúncio que não indica quem está recrutando.

Os jornais de grande circulação constituem o veículo de divulgação tradicional para recrutamento. Os anúncios podem ser de dois tipos: aberto e fechado. **Anúncio fechado** é o que não indica quem está recrutando. Nesse caso, pede-se que as respostas sejam enviadas para uma caixa postal ou para a portaria do jornal sob determinado número de registro. A maioria das empresas, especialmente nas grandes cidades, prefere esse tipo de anúncio, para evitar aglomerações nas suas portas e para não evidenciar a necessidade de recrutamento ostensivo, que, se muito freqüente, pode macular a imagem da empresa. Os anúncios podem ainda ser mistos, indicando o nome da empresa, mas não a unidade que possui a vaga nem o endereço, solicitando o envio para a portaria do jornal como no anúncio fechado. Os **anúncios abertos**, indicando quem recruta, são usados, em alguns casos, por empresas que gozam de alto conceito, com a finalidade de atrair maior número de respostas. Outra razão é estimular respostas de candidatos que poderiam desconfiar que estariam respondendo para sua própria empresa. Muitos bons candidatos deixam de responder a anúncios por esse motivo, pois os empregadores não costumam aceitar bem o fato de um empregado estar procurando emprego, interpretando-o como insatisfação em relação à empresa.

Anúncio aberto:
anúncio que indica quem está recrutando.

Algumas empresas usam a prática de anunciar sem dispor de vaga, só para alimentar o cadastro de candidatos. Isso, em geral, é feito nos casos em que, havendo necessidade de se colocar um anúncio, aproveita-se para pedir candidatos para vagas que são apenas potenciais, as quais poderão não se concretizar.

Um anúncio em jornal de grande circulação não é barato, mas tende a proporcionar grande quantidade de respostas. Na maioria dos casos, existe uma correlação positiva entre o preço do anúncio e a tiragem do jornal, mas temos que considerar o público que lê o jornal em que se anuncia. Não se vai recrutar um soldador com anúncio no *Estado de S. Paulo*, no *Globo*, ou na *Folha de S. Paulo*, da mesma forma que não se recruta um gerente financeiro com anúncios no *Diário do Povo*, no *Extra* ou em *O Dia*. A escolha

do veículo de divulgação é fundamental: temos que considerar a importância de termos bons candidatos para as vagas, a possibilidade de usarmos outros métodos de recrutamento e o preço do anúncio.

Não é costume, no Brasil, recrutar executivos de alto nível por meio de anúncios na mídia. No entanto, esse método é bastante utilizado no Reino Unido e nos Estados Unidos, até mesmo para diretores de grandes empresas, embora, geralmente, sob a forma de anúncio fechado e, quase sempre, por meio de empresas de *headhunting*. É cada vez mais comum os anúncios indicarem o e-mail de quem recruta, pedindo a resposta pela Internet com o currículo em arquivo anexado.

Tabuletas na porta. As *tabuletas na porta* são o método usado para recrutamento de pessoal com pouca qualificação. As empresas de construção civil usam esse recurso com frequência, pondo as tabuletas na entrada das obras. Sua vantagem é obter candidatos que costumam passar pelo local, presumindo-se que morem perto ou estejam habituados com as redondezas.

Informações em quadros de avisos. As *informações em quadros de avisos* são utilizadas por algumas empresas industriais que consideram proveitoso recrutar candidatos recomendados pelos seus empregados. Sua vantagem é o baixo custo e, em alguns casos, o fato de trazer candidatos que sejam, de alguma forma, conhecidos. Esta última vantagem, porém, é “uma faca de dois gumes”. Na maioria dos casos, os empregados que trazem conhecidos para se candidatarem estão mais interessados em servir ao candidato que à empresa: podem recomendar seus conhecidos, mesmo que não tenham o perfil adequado à vaga disponível. Claro que há certo comprometimento daquele que indica, mas, dependendo de quem indica, pode ser um fator negativo para a escolha. Outro problema possível com esse método de recrutamento, se for usado com frequência, é a formação de feudos e “panelinhas”. Os grupos informais, como veremos adiante, podem ser positivos ou negativos para a empresa. Os empregados que dispõem de amplo apoio interno dos colegas, obtido por meio de favores pessoais, podem vir a usar esse poder contra a empresa, e não há dúvida de que o fato de indicar e obter a contratação de um colega é um favor.

Apresentações ou indicações. Para as *apresentações* ou *indicações*, valem as mesmas observações feitas para o caso anterior. Estamos presumindo que a apresentação foi espontânea e não partiu de um anúncio interno da empresa. Em consequência, os fatores negativos tendem a ser ampliados. É preciso considerar também a área de onde partiu a indicação e aquela para a qual se recruta. Este método de recrutamento para admitir novos empregados pode funcionar adequadamente na área de produção, especialmente numa empresa industrial, desde que não seja o único a ser usado, mas não costuma dar certo na área de vendas, principalmente se utilizado de forma sistemática; pois, nesta área, deve haver competição entre os vendedores, ao contrário da cooperação que é indispensável na área de produção. A admissão de um bom vendedor poderia deixar mal os vendedores acomodados e, por isto, eles tendem a evitá-la.

Em qualquer caso, é importante considerar *quem indicou* e o grau de idoneidade e comprometimento que esta pessoa tem com a empresa. Por isso, é, em geral, preferível o método descrito a seguir.

Indicação de empregados. No método de *indicação de empregados*, pede-se a pessoas altamente confiáveis e identificadas com a empresa que indiquem pessoas de sua confiança que tenham o perfil adequado para a vaga. O assunto fica restrito a um grupo seletivo que colabora no recrutamento do candidato com o perfil adequado. Difere dos casos anteriores, porque não se abre ao grande público a incumbência de encontrar a pessoa desejada.

Apresentações espontâneas. As *apresentações espontâneas* são comuns nas grandes empresas, especialmente quando possuem bom conceito. Quase sempre, os currículos vão para o cadastro geral de candidatos para consultas futuras quando existirem vagas.

Em alguns casos, esses candidatos são chamados para preencher um formulário denominado *proposta de emprego*, que será visto adiante.

Agências de emprego. Quando a empresa não dispõe de pessoal para recrutamento e seleção, porque seu tamanho não justifica a existência de uma unidade para isso, ou porque a alta administração entende que não convém internalizar esse serviço, uma alternativa é a utilização de *agências de emprego*, isto é, empresas especializadas em recrutar e selecionar candidatos para as vagas existentes e apresentá-los para decisão final da empresa. Algumas empresas, que dispõem de unidades próprias de recrutamento e seleção, também costumam usar agências de emprego em momentos de “pico” de atividade. As agências, em geral, trabalham com amplo cadastro de candidatos e, as melhores, costumam se especializar em pequeno número de clientes, a fim de conhecer bem as empresas a que servem, de modo a recrutar e selecionar, considerando não só o perfil do candidato, como também a cultura empresarial.

Muitas agências de emprego também oferecem serviços de testes psicológicos ou mão-de-obra para serviço temporário. A maioria das agências costuma cobrar em torno de um salário por candidato colocado e quase sempre dão garantia de reposição, caso o candidato não seja aprovado no período de experiência.

A escolha de uma boa agência é muito importante, pois a admissão da pessoa certa é fundamental para o êxito da empresa e algumas agências estão mais interessadas no faturamento dos serviços do que em escolher o candidato ideal. Dificilmente se entregaria a responsabilidade pelo recrutamento e seleção de uma pessoa de alto nível a uma agência do gênero aqui considerado. Para isto, existem as empresas de *headhunting*.

Intercâmbio com outras empresas. Como a maioria das grandes empresas trabalha com cadastros de candidatos e como os responsáveis pelos serviços de recrutamento e seleção, em geral, conhecem seus colegas de profissão e mantêm com eles bons contatos, existe amplo *intercâmbio com outras empresas* para fins de troca de informações sobre os candidatos a emprego; inclusive permitindo o acesso dos responsáveis pelo recrutamento e seleção de algumas empresas selecionadas ao cadastro de outra. Dessa forma, as unidades de recrutamento atuam como uma espécie de *pool*, buscando candidatos onde estiverem cadastrados. Por isso, em alguns casos, um candidato pode se oferecer para trabalhar numa empresa e ser chamado para uma entrevista de seleção por outra empresa para ele desconhecida, sem que saiba por quê. O fato explica-se pelo acesso que teve a segunda empresa ao cadastro da primeira.

Na maioria das grandes metrópoles e suas áreas adjacentes, estão organizados centros de intercâmbio de informações sobre vagas e candidatos. Em geral, os responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas participantes se reúnem uma vez por mês para trocarem informações sobre os perfis dos candidatos desejados para as vagas disponíveis e sobre os empregados que a empresa terá que dispensar por motivos que não têm relação nem com o desempenho nem com as qualificações desses empregados e que ela recomendaria para serem admitidos em outra.

Anúncios em revistas técnicas. Os *anúncios em revistas técnicas* são pouco usados, sendo útil para o recrutamento de técnicos muito especializados. As grandes empresas não costumam usá-los, mas empresas técnicas de pequeno porte ou empresas de projetos podem empregá-los.

Headhunter:
especialista no
recrutamento e seleção
de executivos de alto
nível.

Empresas de headhunting. Literalmente, headhunter é uma expressão da língua inglesa que significa caçador de cabeças. São empresas especializadas no recrutamento e seleção de executivos de alto nível. Trabalham sempre “por encomenda”, isto é, só começam o processo a partir da solicitação do cliente. Mantêm, em geral, um cadastro muito selecionado de pessoas de alto gabarito. Fazem sempre questão de dizer que não são agências de emprego, pois não se atêm à colocação de desempregados; pelo contrário,

preferem buscar seus candidatos entre os que estão empregados, partindo do princípio que um bom executivo raramente se encontra desempregado. O trabalho costuma ser artesanal, no sentido de que os sócios e gerentes da empresa de *headhunting* saem diretamente em campo em busca das pessoas procuradas.

O processo de recrutamento inicia-se com uma descrição muito precisa da função que está vaga, isto é, do que se espera que o executivo faça. A seguir, define-se o perfil ideal do candidato. É importante que o *headhunter* conheça bem a cultura da empresa, ele certamente se informará a respeito antes de começar sua procura, pois, por melhor que seja o executivo, se ele não se adaptar à cultura da empresa não terá condições de atuar com bom desempenho. Em alguns casos, o *headhunter* pergunta em que empresas deveria estar empregado um executivo com o perfil desejado; e vai procurá-lo no trabalho, usando os mais diversos artifícios. Algumas atitudes que seriam aéticas para a empresa que possui a vaga podem não o ser para o *headhunter*, possibilitando contatos com pessoas que a empresa não teria condições de procurar diretamente.

Na Europa e nos Estados Unidos é comum encontrarmos, em jornais de grande circulação, anúncios de empresas de *headhunting* procurando executivos.

Na maioria dos casos, os *headhunters* costumam dar garantia de um ano, isto é, comprometem-se a repor o executivo sem ônus, caso ele seja dispensado antes desse prazo. Em compensação, cobram um preço alto: entre 15% e 35% do salário anual previsto para o executivo, considerando 13 salários excluindo bônus e gratificações que ele possa vir a receber. As grandes multinacionais de *headhunting* não têm fronteiras na busca do candidato, procuram-no em diversos países onde a empresa mantenha filial.

Existem também empresas numa faixa intermediária entre as de *headhunting* e as agências de emprego, trabalhando com cadastros relativamente grandes de executivos de bom nível e não fazendo uma procura tão minuciosa entre os que estejam empregados. Em geral essas empresas cobram perto de 15% do salário anual.

Instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível. O recrutamento em *instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível* é efetuado em locais como universidades e escolas técnicas profissionais para o recrutamento de pessoal jovem. Algumas universidades americanas têm um órgão de *placement*, isto é, de colocação dos seus recém-formados em empresas com as quais a universidade mantenha contatos. Algumas empresas entram em contato com os coordenadores dos cursos e fazem palestras para os alunos. A maioria, porém, coloca anúncios em quadros de avisos.

Sites especializados de oferta e procura de mão-de-obra. Tem aumentado muito o número de "*sites*" *especializados de oferta e procura de mão-de-obra*. Existem *sites* só para recrutamento, mas algumas empresas também fazem recrutamento por meio de páginas especializadas nos seus *sites*. A tendência é no sentido dessa forma de recrutamento aumentar de importância. As maiores universidades americanas já divulgam a relação dos seus recém-formados com suas características para aumentar a procura por eles. No Brasil esse processo tem se fortalecido muito. Para muitos que procuram emprego, a Internet é onde está a ação.

12.2.6 O processo de recrutamento

O processo de recrutamento se inicia com a requisição de pessoal. Cada empresa tem seu formulário próprio de requisição de pessoal. Esse formulário, emitido pela área que requisita a admissão do empregado, deve indicar o motivo da requisição (aumento de quadro ou substituição) e o perfil desejado do empregado a ser admitido. Outras informações importantes que deve conter este formulário: o cargo, o horário de trabalho, salário previsto e a data de emissão.

Quando se trata de aumento de quadro, o órgão de recrutamento e seleção deve

Formulário de requisição de pessoal

RECURSOS HUMANOS		REQUISIÇÃO DE PESSOAL		
DE: SETOR REQUISITANTE:		PARA: RECURSOS HUMANOS		
CARGO REQUISITADO:	MOTIVO DA REQUISIÇÃO:	<input type="checkbox"/> AUMENTO DE QUADRO	<input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO	
HORÁRIO DE TRABALHO:	NOME: _____	DATA DE SAÍDA: ____/____/____		
ÁREA REQUISITANTE	REQUISITOS EXIGIDOS PARA O EXERCÍCIO DO CARGO:			

FUNCIONÁRIO INDICADO PARA O PREENCHIMENTO DA VAGA: _____				
CARGO ATUAL: _____		SETOR: _____		
DATA: ____/____/____				
SETOR REQUISITANTE		RESP. GERAL DA ÁREA		
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	RECEBIDO EM: ____/____/____			
	APROVAÇÃO DA VAGA		Nº _____	
	LOTAÇÃO ATUAL DO SETOR REQUISITANTE: _____	SALÁRIOS DO CARGO: MAIOR _____	MENOR _____	
	CUSTO DA RESCISÃO: _____	SALÁRIO DO EXONERADO: _____		
	CANDIDATO APROVADO: _____			
	CARGO: _____	SALÁRIO: _____		
	FONTE DE RECRUTAMENTO: _____			
	DATA DE ADMISSÃO: ____/____/____	LOTAÇÃO: _____		
	APROVAÇÃO PARA ADMISSÃO:			

checar se esse aumento estava previsto e, caso contrário, solicitar que a área requisitante obtenha a autorização. Caso se trate de substituição, deve-se procurar verificar quem saiu da empresa, ou está saindo, qual o seu salário e as razões da saída. Deve-se verificar se o formulário contém todas as aprovações previstas nas normas e se estão bem caracterizados a função e o perfil do empregado solicitado.

Em função do perfil definido, inicia-se o processo de recrutamento, utilizando-se um ou diversos métodos indicados.

Uma vez obtido um universo relativamente amplo para a escolha de um bom empregado, inicia-se a segunda etapa do processo de admissão que é a seleção.

A Figura 12.1, na página anterior, traz um exemplo de um formulário de *requisição de pessoal*, utilizado em uma grande instituição.

12.3

Seleção

Seleção: o conjunto de práticas e processos usados para escolher o candidato mais adequado para a vaga.

Seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. *A escolha final cabe à futura chefia.*

A seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos. A maioria das empresas tem um formulário próprio para padronizar as informações sobre candidatos, denominado formulário de *proposta de emprego*, o qual atende ao propósito de obter as informações que a empresa julga importantes para a seleção. A análise preliminar se faz não só por meio do currículo, como também pelas informações contidas nesse formulário que o candidato é solicitado a preencher. A seguir, algumas informações geralmente contidas no formulário de proposta de emprego.

QUADRO 12.2

INFORMAÇÕES COMUNS NO FORMULÁRIO DE PROPOSTA DE EMPREGO

- Função pretendida.
- Nome do candidato, estado civil, local e data do nascimento, endereço completo, telefone de contato, nome do pai e da mãe.
- Educação formal e graus completados, outros cursos, idiomas e fluência em cada um.
- Condição da moradia (própria ou alugada); número e idade dos dependentes (filhos e outros); compromissos financeiros mensais.
- Empregos e outros trabalhos anteriores (para cada um indicar: nome da empresa; data da admissão e da saída; endereço de trabalho; telefone; cargo ou função; último salário; motivo da saída).
- Carteira profissional; número do CPF; carteira de identidade; título de eleitor; carteira de motorista; tempo de INSS; certificado de serviço militar.

Nas páginas seguintes, damos dois exemplos de formulário de proposta de emprego.

Formulário de proposta de emprego I

PROPOSTA DE EMPREGO	FOTO 3 X 4
----------------------------	---------------

NOME _____	SAL. ATUAL _____
CARGO PRETENDIDO _____	SAL. DESEJADO _____

DADOS PESSOAIS	FILIAÇÃO	PAI _____
		MÃE _____
	ENDEREÇO _____ Nº _____ APT/C _____ TEL. _____	
	BAIRRO _____ CIDADE _____ ESTADO _____ CEP _____ TEL. REC. _____	
	DATA DE NASCIMENTO ____/____/____ SEXO <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F ESTADO CIVIL _____	
	NATURALIDADE _____ NACIONALIDADE _____	

DOCUMENTAÇÃO	BRASILEIRO	CARTEIRA PROFISSIONAL Nº _____ SÉRIE _____ DATA DE EMISSÃO ____/____/____ TÍTULO DE ELEITOR Nº _____ ZONA _____ SEÇÃO _____ LOCAL DA EXPED. _____ CARTEIRA DE IDENTIDADE Nº _____ ÓRGÃO EMISSOR _____ ESTADO _____ CERT. MILITAR Nº _____ CATEG. ____ RM ____ ÓRGÃO EMISSOR _____ LOCAL _____ CARTEIRA DE MOTORISTA Nº _____ DATA ____/____/____ CAT. _____ CPF Nº _____
	PIS/PASEP Nº _____ BANCO _____ CADASTRADO EM ____/____/____ AGÊNCIA _____ ENDEREÇO _____ FGTS OPTANTE <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO BANCO _____ DATA DA OPÇÃO ____/____/____ AGÊNCIA _____ MOVIMENTOU A CONTA <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO ENDEREÇO _____ INSS TEMPO DE VINCULAÇÃO DO INSS _____ ANOS _____ MESES APOSENTADO TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO _____ ANOS _____ MESES <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO IMPOSTO SINDICAL PAGOU? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> ISENTO; QUAL SINDICATO? _____	
ESTRANGEIRO	CARTEIRA PROFISSIONAL Nº _____ SÉRIE _____ DATA DE EMISSÃO ____/____/____ CARTEIRA DE IDENTIDADE Nº _____ ÓRGÃO EMISSOR _____ ESTADO _____ REGISTRO DE ESTRANGEIRO Nº _____ REGISTRO GERAL Nº _____ DATA DA EMISSÃO ____/____/____ DESEMBARQUE ____/____/____ LOCAL _____ NATURALIZADO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO DEC.-LEI Nº _____ DATA ____/____/____ PROVA DE PROFISSÃO DECLARADA DOCUMENTO Nº _____	

REFERÊNCIAS COM. E BANCÁRIAS	NOME	CIDADE	ESTADO

INFORMAÇÕES ADICIONAIS	QUAL A ORIGEM DE SUA APRESENTAÇÃO? _____		
	JÁ SOLICITOU EMPREGO EM ALGUMA EMPRESA		
	<input type="checkbox"/> SIM	NOME DA EMPRESA _____	
	<input type="checkbox"/> NÃO	PERÍODO _____	
		MOTIVO DA SAÍDA _____	
	TEM PARENTE EM ALGUMA DAS EMPRESAS DO GRUPO?		
	<input type="checkbox"/> SIM	NOME DA PESSOA _____	
<input type="checkbox"/> NÃO	GRAU DE PARENTESCO _____		
	EMPRESA E LOCAL DE TRABALHO _____		
EXERCE OUTRA ATIVIDADE <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO QUAL? _____ ONDE? _____			
CASO SEJA ADMITIDO NAS EMPRESAS, CONTINUARÁ EXERCENDO ESTA ATIVIDADE? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO			
ACEITA TRABALHAR FORA DO RIO DE JANEIRO? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO			

"RESPONSABILIZO-ME, PARA TODOS OS EFEITOS, PELA VERACIDADE DA PRESENTE DECLARAÇÃO, CIENTE DE QUE QUALQUER DECLARAÇÃO FALSA IMPORTA EM RESPONSABILIDADE CRIMINAL."

DATA

ASSINATURA DO CANDIDATO

DEPARTAMENTO PESSOAL	SOLICITAMOS A GENTILEZA DE PROCESSAR A ADMISSÃO DO (A)		
	SR. (a)	_____	
	CARGO	_____	SALÁRIO _____
	DEPARTAMENTO	_____	SEÇÃO _____ COMPONENTE _____
	MOTIVO	_____	REQ. Nº _____ DE ____ / ____ / ____

SEÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO			

Formulário de proposta de emprego II

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

PROPOSTA DE EMPREGO

CARGO		PRETENSÃO SALARIAL R\$		DATA-BASE		FOTO 3 X 4
IDENTIFICAÇÃO NOME						
ENDEREÇO (RUA, AVENIDA, TRAVESSA)				NÚMERO	COMPLEMENTO	
BAIRRO	CEP	CIDADE	ESTADO	TELEFONE		
NACIONALIDADE		NATURALIDADE		ESTADO		
SEXO	IDADE	DATA DE NASC.	ESTADO CIVIL	N. FILHOS	N. DEPENDENTES	
ESPOSA (O)						
PAI			MÃE			

FORMAÇÃO ESCOLAR

ESCOLARIDADE	ESTABELECIMENTO DE ENSINO/CURSO	COMPLETO S/N	ATÉ A SÉRIE	DIPLOMA S/N
Ensino fundamental(1ª A 4ª)				
Ensino fundamental(5ª A 8ª)				
Ensino Médio				
Ensino Superior				

INFORMAÇÕES GERAIS

IDIOMAS	INGLÊS	FRANCÊS	ESPAÑHOL	ALEMÃO				INDIQUE
LÊ								E EXCELENTE
FALA								B BOM
ESCREVE								R REGULAR

VEIO ATRAVÉS DE:

() AGÊNCIA QUAL? () _____

() JORNAL _____

() FUNCIONÁRIO DA _____ ? QUEM? _____

VOCÊ TEM PARENTES TRABALHANDO NA EMPRESA? () SIM () NÃO

QUEM? _____ QUAL O GRAU DE PARENTESCO? _____

VOCÊ JÁ TRABALHOU NA EMPRESA? () SIM () NÃO

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL — EMPREGADORES ANTERIORES

EMPRESA (ÚLTIMA OU ATUAL)		ADMISSÃO	DEMISSÃO
ENDEREÇO		TELEFONE	
CARGO	SALÁRIO R\$	MOTIVO DA SAÍDA	

EMPRESA		ADMISSÃO	DEMISSÃO
ENDEREÇO		TELEFONE	
CARGO	SALÁRIO R\$	MOTIVO DA SAÍDA	

EMPRESA		ADMISSÃO	DEMISSÃO
ENDEREÇO		TELEFONE	
CARGO	SALÁRIO R\$	MOTIVO DA SAÍDA	

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL — ATIVIDADES

APRESENTE A SEGUIR UM RESUMO:

DOCUMENTAÇÃO

CARTEIRA PROFISSIONAL NÚMERO		SÉRIE	UF	CPF/CIC NÚMERO	DV	PIS/PASEP	CERTIF. RESERVISTA NÚMERO	CAT	REG
CARTEIRA IDENT. NÚMERO	EXP. P/	EMIÇÃO	TÍTULO DE ELEITOR NÚMERO	ZONA SEC.	CARTEIRA MOTORISTA NÚMERO	MOTORISTA PRONT.	TEMPO INSS		
QUANDO ESTRANGEIRO DATA CHEGADA	CART.	NÚMERO	SÉRIE	LOCAL DESEMBARQUE	NATURAL () S/N	CASADO C/ BRAS. () S/N			

TERMO DE RESPONSABILIDADE — VERIFICANDO-SE A QUALQUER TEMPO ALGUMA INEXATIDÃO NAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELO PROPONENTE ABAIXO ASSINADO, SUA INSCRIÇÃO SERÁ CANCELADA OU SERÁ DISPENSADO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS SE JÁ ESTIVER ADMITIDO. IGUAL PROCEDIMENTO SERÁ ADOPTADO SE O CANDIDATO NÃO APRESENTAR OS DOCUMENTOS EXIGIDOS NESTA PROPOSTA, OU QUALQUER OUTRO IMPRESCINDÍVEL AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES.

LOCAL	DATA	CIENTE (ASSINATURA DO PROPONENTE)
-------	------	-----------------------------------

USO INTERNO

CARGO	SALÁRIO MENSAL	DEPTO./SETOR
SUPERIOR HIERÁRQUICO REQUISITANTE NOME	CARGO	VISTO APROVAÇÃO
DATA		
OBSERVAÇÕES		

É comum a unidade central ser pressionada para preencher as vagas com rapidez. Vários fatores colaboram para isso como a demora na aprovação da vaga, ainda que seja de reposição, e receio da futura chefia de que venha a ser cortada; necessidade urgente do preenchimento e desconhecimento da dificuldade de se encontrar o candidato ideal. *É preciso que todos estejam de acordo com a importância de se conseguir a pessoa certa.* A pressa pode levar a uma definição inadequada do perfil do candidato, ou à admissão de um candidato que já se sabe que não é o que se deseja, mas a chefia raciocina de acordo com o velho ditado: “ruim com ele, pior sem ele”. Essa atitude somente adia problemas, quase sempre agravando-os.

12.3.1 Métodos de seleção

O Quadro 12.3 dá uma idéia dos principais métodos utilizados para a seleção, que serão vistos com mais detalhes a seguir.

QUADRO 12.3

MÉTODOS USADOS NA SELEÇÃO

Triagem preliminar de currículos — Entrevista na unidade de seleção —
 Informações de pessoas confiáveis — Testes técnico-profissionais —
 Testes psicológicos — Dinâmica de grupo — Entrevistas pelas chefias futuras —
 Informações de empregos anteriores — Informações cadastrais —
 Exame médico

Entrevista na unidade de seleção. A *entrevista na unidade de seleção* é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo. O que é analisado no currículo? Basicamente a veracidade e coerência das informações; as qualificações do candidato, seus conhecimentos, formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, as principais atribuições que teve, sua experiência profissional etc. As informações sobre os empregos anteriores devem estar coerentes com as anotações na carteira profissional.

O entrevistador, quase sempre um psicólogo especializado, preocupa-se em fazer uma análise global e, se for o caso, marcar testes e entrevistas complementares. Um entrevistador experiente costuma tirar uma conclusão preliminar bastante aproximada por essa entrevista. Como sempre é possível que a impressão obtida num primeiro encontro, relativamente breve, seja incorreta, é indispensável prosseguir o processo de seleção por meio de outros métodos.

Informações de pessoas confiáveis. Se o candidato é conhecido por uma pessoa em quem podemos confiar tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em termos de integridade, não há razão para não buscarmos as informações que essa pessoa possa nos dar sobre ele. Quanto mais informações confiáveis, tanto mais provável o êxito de uma boa seleção. Claro que elas nada valem se vierem de pessoas pouco confiáveis, podendo até prejudicar o candidato.

Testes técnico-profissionais. A finalidade desses testes é avaliar a competência técnico-profissional do candidato. Geralmente são usados para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais em início de carreira. No caso de profissionais especializados, são aplicados com a participação do órgão em que o candidato irá trabalhar.

Testes psicológicos. São testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico, espacial etc. São preparados e renovados periodicamente por instituições especializadas que os vendem às unidades de recrutamento e seleção das empresas. A necessidade de renovação periódica resulta do fato de ficarem esses testes conhecidos e, por isso, serem, após algum tempo, passíveis de manipulação. Um bom teste, bem aplicado, permite conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado para o ocupante da vaga.

Dinâmica de grupo. A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa situação simulada de trabalho e observando suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverá executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas nos testes.

Entrevistas pelas chefias futuras. Após a seleção preliminar pela unidade central de recrutamento e seleção, os candidatos que passaram por essa triagem são encaminhados às chefias futuras, que devem decidir, entre os que lhes foram encaminhados, quem deve ser admitido. A decisão final tem que caber à futura chefia, pois ela é que será responsável pelo seu desempenho. Deve-se respeitar a decisão do futuro chefe mesmo se não conseguir explicitar com clareza sua preferência por determinado candidato. O arbítrio é relativo: os candidatos insatisfatórios já foram eliminados.

Informações de empregos anteriores. Escolhido o candidato a ser admitido, resta o processo de coleta de informações a seu respeito, deixado para o final porque envolve não apenas custos internos, mas também pagamentos a terceiros. Raramente uma empresa fornece informações sobre seus antigos empregados pelo telefone. Isto só ocorre se existirem amizades pessoais entre o futuro e o antigo empregador, e não é freqüente nas grandes cidades. Existem empresas especializadas em coletar essas informações por escrito, que cobram honorários para isso. Elas podem vir distorcidas, especialmente se o candidato saiu brigado da antiga empresa. No entanto, podem fornecer subsídios válidos para a decisão final sobre a admissão.

Informações cadastrais. As mesmas empresas que obtêm informações dos antigos empregadores informam se os candidatos emitiram cheques sem fundos, se estão na lista do SPC e se respondem a processos. O custo das informações será tanto mais alto quanto mais completas forem. É necessário fazer a tradicional análise de custos e benefícios. Informações sobre telecheque e SPC são baratas e podem ser obtidas rapidamente, de modo que raramente são dispensadas. Já as informações sobre empregos anteriores e as dos ofícios distribuidores são mais caras e demoradas. Raramente uma empresa admite um empregado que tenha passado um cheque sem fundos.

Exame médico. É obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. Por ser caro, e pelo fato de raramente encontrar problemas que impeçam o aproveitamento do candidato, esse exame costuma ser feito após as demais etapas.

12.3.2 Considerações sobre casos especiais

Alguns casos merecem atenção especial, como os apresentados a seguir.

Empresas pequenas. O processo descrito é comum em grandes empresas, especialmente em grandes cidades. Nas pequenas e médias empresas várias etapas do processo tendem a ser eliminadas. A conclusão para saber se o resultado disso é positivo para elas depende de uma análise de cada caso. As pequenas empresas tendem a adotar mecanismos de baixo custo, que nem sempre conduzem à melhor alternativa. Nessas empresas, porém, o conhecimento que se costuma ter das pessoas é maior do que o que se consegue nas grandes empresas, permitindo uma correção mais rápida de decisões erradas.

Oportunidades iguais. Todas as empresas deveriam adotar, como política, o princípio de igualdade de oportunidades, isto é, a seleção deveria ser efetuada somente com base no mérito e nas qualificações de cada candidato. Isto só favoreceria o objetivo de conseguir a melhor escolha possível. Nem sempre, porém, essa política é seguida à risca. Além disso, não se consegue fazer uma seleção com julgamentos totalmente objetivos. Todas as avaliações envolvem subjetividade. Mesmo que a política de oportunidades iguais seja adotada, é difícil aplicá-la com rigor, mas deveria ser perseguida com afinco em benefício da própria empresa. Oportunidades iguais significam ampla publicidade, perfil dos candidatos claramente definido, critérios de seleção definidos e divulgados, número de vagas divulgado.

Minorias. Em muitos países, existe o problema das minorias étnicas. Em alguns casos, a legislação ou as normas da empresa prevêm a reserva de certa proporção de vagas para determinados grupos étnicos. Não é o caso do Brasil, onde a miscigenação é tão grande que ficaria difícil aplicar regras desse tipo. No entanto, é preciso alertar para a possível existência de discriminações raciais, que, além de odiosas do ponto de vista ético, não ajudam a empresa a conseguir os melhores candidatos. A reserva de vagas para determinados grupos também não propicia uma escolha ótima para a empresa.

Admissão de parentes. A contratação de parentes na mesma empresa é assunto bastante controvertido. Algumas empresas chegam a proibir a admissão de pessoas da mesma família. A principal razão para isso é a formação de grupos informais muito fortes *a latere* da organização formal. Como veremos, grupos informais podem ser positivos ou negativos para a organização e, em qualquer caso, tendem a diminuir o poder da organização formal. A avaliação das pessoas tende a ser mais subjetiva, o poder das chefias pode ficar minado em alguns casos, o "moral" dos empregados pode diminuir e a eficiência ser seriamente prejudicada.

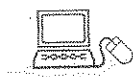
Por outro lado, o *esprit de corps* de um grupo informal muito identificado com a organização pode ajudar a melhorar consideravelmente os resultados. Isso tende a ocorrer principalmente em pequenas empresas.

Uma empresa que tenha operações em regiões remotas e, em conseqüência, dificuldades em conseguir mão-de-obra qualificada para trabalhar nesses locais, pode obter vantagens com a admissão de pessoas da mesma família pela maior facilidade de fixação dos empregados em locais fora da sede.

Posicionamento provisório. Algumas empresas, no decorrer de um processo de seleção, encontram um candidato com qualificações excelentes, mas não exatamente as que o credenciarão para a vaga. Vale a pena admiti-lo para não perder um ótimo empregado? Se a empresa possui uma posição em que o candidato possa oferecer uma contribuição importante para a empresa, mesmo não sendo aquela para a qual se está selecionando, é possível que seu aproveitamento seja válido. No entanto, seria um erro admiti-lo pensando apenas num aproveitamento futuro. Isto seria ruim tanto para a empresa como para o empregado. Para a empresa, o custo incorrido, sem uma contrapartida imediata de benefícios à altura desse custo, seria provavelmente indesejável, e para o empregado a provável frustração pelo não-aproveitamento das suas qualificações acabaria gerando desmotivação e sentimentos negativos.

Empresas públicas. Desconsiderando-se os aspectos ligados às razões de natureza política, as empresas estatais usam o concurso público como critério para a seleção. O concurso não deixa de ser um teste e, às vezes, outros mecanismos de seleção são também usados. Cumpre salientar que numa empresa privada o administrador pode fazer tudo o que não é vedado pela lei ou pela empresa, sendo que as proibições da empresa são flexíveis. Numa empresa pública, o administrador tem todos os procedimentos detalhadamente estabelecidos em leis e regulamentações e só pode fazer o que é permitido, da forma como está previamente definida. Mencionamos que a prática de

oportunidades iguais é benéfica para a empresa, e a empresa privada deve segui-la em seu próprio benefício. Na empresa pública, desconsiderando-se aspectos ligados a razões de natureza política que, em geral, limitam-se a algumas posições da alta administração, a prática de oportunidades iguais é obrigatória por lei, excluindo-se apenas as limitações impostas pela idade para algumas posições. Podemos dizer que a sociedade define para os administradores públicos, por meio de seus representantes, o que eles podem fazer.



Veja no *site* do livro mais informações sobre os atributos e habilidades desejadas.

12.4 Admissão

12.4.1 Documentação e registro

Terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado ao candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação. A maioria das empresas possui um formulário próprio em que são relacionados os documentos que o novo empregado deve apresentar antes da sua admissão. A seguir, mostramos um exemplo.

FIGURA 12.4

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
DOCUMENTAÇÃO PARA ADMISSÃO	
<input type="checkbox"/> CERTIDÃO DE NASCIMENTO (XEROX) OU CERTIDÃO DE CASAMENTO (XEROX)	<input type="checkbox"/> TÍTULO DE ELEITOR
<input type="checkbox"/> CPF (XEROX), CASO SEJA MENOR, DO RESPONSÁVEL	<input type="checkbox"/> CARTEIRA PROFISSIONAL
<input type="checkbox"/> CARTEIRA DE IDENTIDADE	<input type="checkbox"/> PIS
<input type="checkbox"/> CERTIDÃO DOS FILHOS MENORES DE 14 ANOS (XEROX)	<input type="checkbox"/> ATESTADO MÉDICO
<input type="checkbox"/> CERTIFICADO MILITAR	<input type="checkbox"/> ABREUGRAFIA
<input type="checkbox"/> CONTA DE LUZ, GÁS OU TELEFONE (XEROX)	<input type="checkbox"/> TRÊS FOTOS TAM. 3X4
<input type="checkbox"/> ATESTADO DE ESCOLARIDADE (XEROX)	
OBSERVAÇÃO: PROCURE VERIFICAR SE SEUS DOCUMENTOS ESTÃO EM ORDEM. VOCÊ SÓ PODERÁ SER ADMITIDO APÓS A APRESENTAÇÃO DE TODOS ELES.	

No momento em que a vaga é preenchida, isto é, quando o novo empregado começa a trabalhar, devemos dar uma satisfação aos que participaram do processo de seleção e não foram aproveitados. Alguns poderão sê-lo no futuro e, independente desse fato, a comunicação é importante pelo respeito que se deve às pessoas e pela contribuição que isso traz à imagem da empresa, bem como pela predisposição favorável que acarreta junto ao candidato em relação à empresa, tendo em vista a possibilidade de aproveitamento futuro. A Figura 12.5 mostra um exemplo de carta para os participantes do processo.

FIGURA 12.5

Modelo de carta aos participantes do processo de seleção

São Paulo, de _____ de 200....

Prezado(a) senhor(a)

Agradecemos sua participação no nosso processo de seleção para a vaga de _____, bem como seu interesse em vir colaborar conosco.

Cumpre-nos informar-lhe que terminado o processo de seleção foi escolhido outro candidato para aquela vaga.

Não obstante, com sua permissão, apreciaríamos manter seus dados pessoais em nossos arquivos para futuras oportunidades.

Somos gratos pela atenção com que nos distinguiu.

Atenciosamente,

Gerente do Departamento de Recursos Humanos

Algumas empresas chegam a agradecer até os currículos que recebem. A maioria das que adotam essa prática, porém, só o faz no caso dos candidatos muito qualificados, pelo custo que representaria agradecer a todos.

12.4.2 Integração

Integração: informação ao novo empregado sobre as práticas da empresa e o que se espera dele.

A **integração** consiste em informar ao novo empregado os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da empresa, bem como quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações. Algumas empresas proporcionam extenso treinamento de integração. Em outras, a integração pode resumir-se a uma conversa de alguns minutos na unidade de registro e cadastro de pessoal ou na unidade de recrutamento e seleção.

12.4.3 Período de experiência

A legislação faculta aos empregadores contratar os empregados por dois períodos de experiência, com prazo total não superior a 90 dias. Cumpre salientar que não são três meses, mas 90 dias corridos. Aprovado o empregado nos períodos de experiência, o contrato passa a vigorar por prazo indeterminado.

A vantagem para a empresa desse período de experiência é que, caso o empregado não seja aprovado no prazo previsto, a incidência de encargos sociais será menor. Não

cabará pagamento de aviso prévio, nem férias proporcionais ou décimo terceiro proporcional. Em compensação, caso a empresa rescinda o contrato de experiência antes do término, deverá pagar ao empregado a metade do valor que ele receberia até o final do prazo previsto. Assim, algumas empresas fazem um contrato de experiência de 30 dias, prorrogável por 60 dias. Outras fazem um contrato de 45 dias, prorrogável por mais 45. Em qualquer caso, se o empregado não é aprovado, a tendência é no sentido de esperar o término do contrato de experiência e não prorrogá-lo, só o rescindindo antes do prazo em casos excepcionais.

No término de cada contrato de experiência, é feita, pela chefia imediata, uma avaliação do empregado. As empresas possuem formulários próprios para essa avaliação que são enviados pela unidade de recursos humanos para os chefes imediatos com certa antecedência. Como são dois contratos de experiência para cada novo empregado, são feitas, em geral, duas avaliações nesse período de 90 dias.

FIGURA 12.6

Avaliação no período de experiência				
Nome	Data			
Cargo	Admissão			
Chefia Imediata	Sigla			
Departamento	Sigla			
Grau de cada fator				
Fator	Conceito	1	2	3
Responsabilidade	Noção do dever no cumprimento das funções			
Iniciativa	Capacidade de improvisar			
Interesse	Motivação para adquirir novos conhecimentos			
Relacionamento	Habilidade em se relacionar com colegas e chefia			
Participação	Capacidade de participar e cooperar			
Competência	Capacidade de executar suas atividades			
Pontualidade	Cumprimento do horário de trabalho			
Assiduidade	Frequência ao local de trabalho			
Observação: Grau 1: Bom; Grau 2: Satisfatório; Grau 3: Insatisfatório.				
CONCEITO GLOBAL				
Mediante os conceitos acima, consideramos o(a) empregado(a) habilitado(a) a exercer suas funções, após o término do período de experiência.				
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
SIM		NÃO		
OBSERVAÇÕES				
ASSIN. AVALIADOR			CHEFE DO DEPTO.	
PARECER DA ÁREA DE RH				

12.4.4 Entrevista de desligamento

Outra atividade que, em geral, cabe à unidade de recrutamento e seleção é a entrevista de desligamento ou entrevista de saída. Poucas empresas a realizam de forma sistemática, mas elas podem trazer contribuições importantes. São raras as empresas que entrevistam todos os empregados que saem. Algumas selecionam casos específicos, por exemplo: pessoas de determinado nível para cima; ou empregados de determinada área onde tem havido rotatividade de pessoal acima da normal, ou onde se presume existir problemas; áreas críticas para o desempenho e a competitividade da empresa.

A *entrevista de desligamento* consiste numa conversa com um empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida. É feita pelo psicólogo de recrutamento e seleção, sem a presença de nenhuma outra pessoa.

A tendência é no sentido de termos uma avaliação negativa da empresa e das chefias. O empregado que está saindo, quase sempre, está descontente, e isso se reflete de forma clara nessas entrevistas. Portanto, uma entrevista de desligamento isolada não significa quase nada. No entanto, se várias entrevistas apontam, de forma consistente, na direção de problemas em determinada área, é provável que sejam necessárias algumas providências para resolver esses problemas. Uma vantagem da entrevista é que o empregado diz tudo o que pensa, embora com viés negativo, mas não esconde nada, pois nada tem a perder.

A razão pela qual esse tipo de entrevista costuma ser feita pelo serviço de recrutamento e seleção é que nessa unidade estão os psicólogos com experiência para conduzir uma entrevista desse tipo e também porque as conclusões encontradas podem ser úteis como *feedback* para futuras seleções. Em casos de desligamento de pessoal de alto nível hierárquico, a entrevista pode ser conduzida pelo próprio diretor de recursos humanos. Essas entrevistas devem ser estruturadas, uma vez que terão que ser comparadas com outras e tabuladas. A Figura 12.7 mostra um exemplo de formulário utilizado em entrevista de desligamento.

FIGURA 12.7

Formulário para entrevista de desligamento					
1. Identificação					
Nome do empregado			Matrícula		
Nascimento / /	Sexo	Escolaridade	Est. Civil	Chefe imediato	
Admissão / /	Cargo	Salário em R\$	Desligamento / /	Cargo	Salário em R\$
Endereço residencial			CEP	Telefone	
2. Razão da demissão (no caso de empregado demitido) (motivos apontados pela chefia para dispensa do empregado)					
<input type="checkbox"/> Aposentadoria (compulsória, doença, velhice, tempo de serviço)					
<input type="checkbox"/> Justa causa (falta grave)					
<input type="checkbox"/> Redução de quadro (contenção de despesas ou extinção de atividades).					
<input type="checkbox"/> Pontualidade e assiduidade					
<input type="checkbox"/> Desempenho insatisfatório					
<input type="checkbox"/> Problemas de relacionamento (com superiores, colegas, público)					
<input type="checkbox"/> Comportamento inadequado (em relação a normas da empresa, a colegas)					
<input type="checkbox"/> Outros (especifique)					

3. Razão da demissão (no caso de empregado demissionário)

(motivos alegados pelo empregado)

- Descontentamento salarial**
- Problemas com superiores** (relativos a ordens recebidas e relacionamento)
- Relacionamento com colegas** (agressividade, competição e liderança, entre outros)
- Falta de amparo** (benefícios e incompreensão, por exemplo)
- Falta de perspectivas de desenvolvimento e acesso**
- Restrições ao ambiente de trabalho** (espaço, material, segurança, conforto)
- Problemas com horário**
- Problemas pessoais** (saúde, estudo, viagem e alteração de endereço, por exemplo)

4. Aspectos gerais da entrevista

Reação do empregado quanto ao seu desligamento

Aspectos da instituição considerados negativos

Aspectos da instituição considerados positivos

Perspectivas de trabalho fora da instituição

- Vai dedicar-se aos estudos
- Tem convite já confirmado para outra empresa
- Vai trabalhar como autônomo (renda prevista de R\$)
- Tem promessa de outro trabalho
- Desempregado
- Está em processo de seleção em outra empresa

Empresa futura:**Cargo:****Salário:****Participou de algum treinamento** Não Sim Interno Externo**Especifique quais** (palestras, cursos, reuniões e seminários, por exemplo):**Utilidade do treinamento**

O treinamento especificado acima foi útil para seu desenvolvimento pessoal e profissional?

Apenas para os empregados demissionários

Voltaria a trabalhar na Instituição? Em que condições? Em caso negativo, por quê?

Como avalia seu superior imediato?**Sugestões de melhoramento para a instituição ou qualquer condição de trabalho:****Faça uma auto avaliação (desempenho, conduta, relacionamento e integração, entre outros.)****5. Síntese da entrevista**

(Conclusões do entrevistador)

Data / /	Assinatura do desligado	Assinatura do chefe imediato	Assinatura do entrevistador
-------------	-------------------------	------------------------------	-----------------------------

12.4.5 Fluxograma de recrutamento e seleção

A Figura 12.8 traz um resumo do fluxograma de recrutamento e seleção.

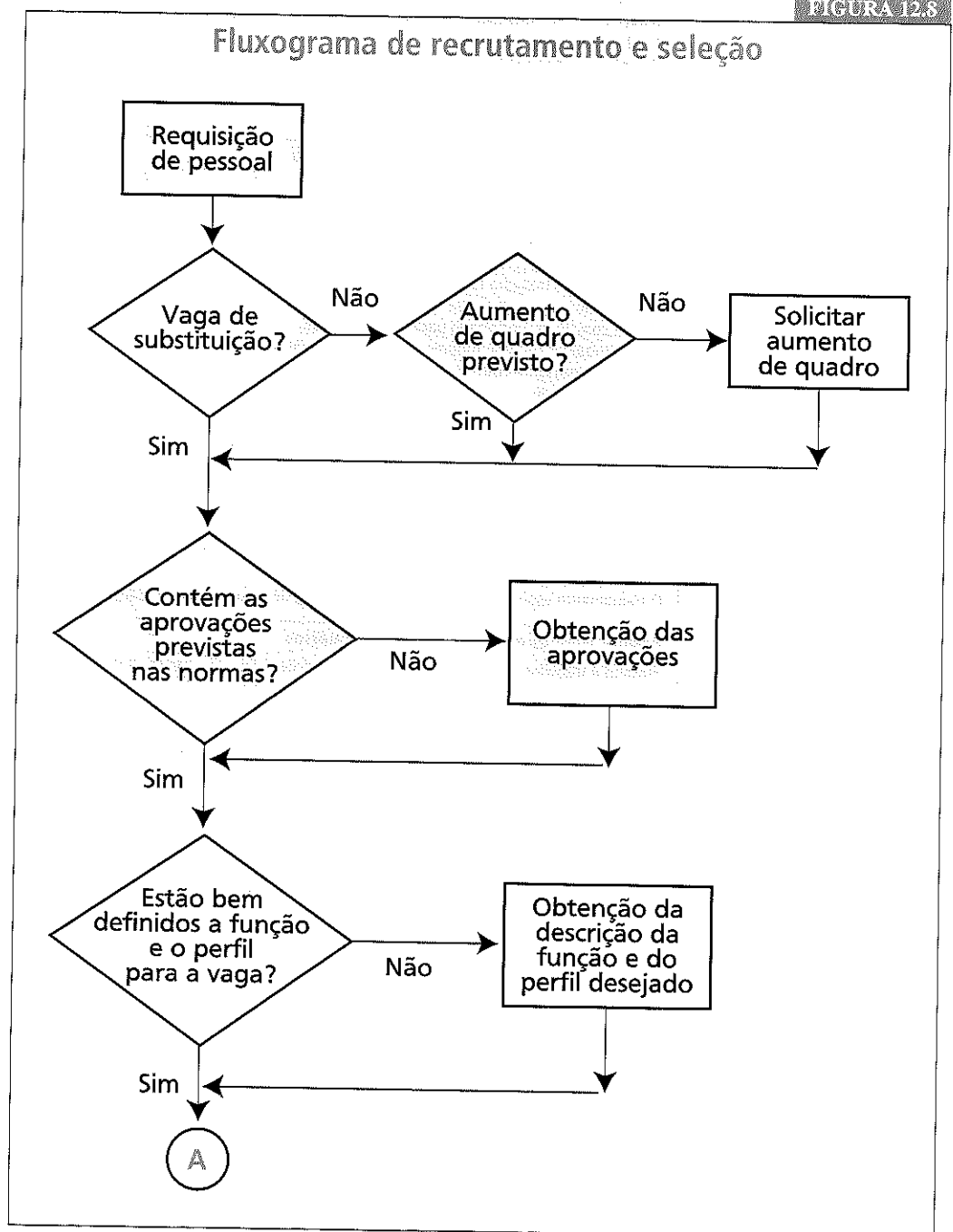


FIGURA 12.9

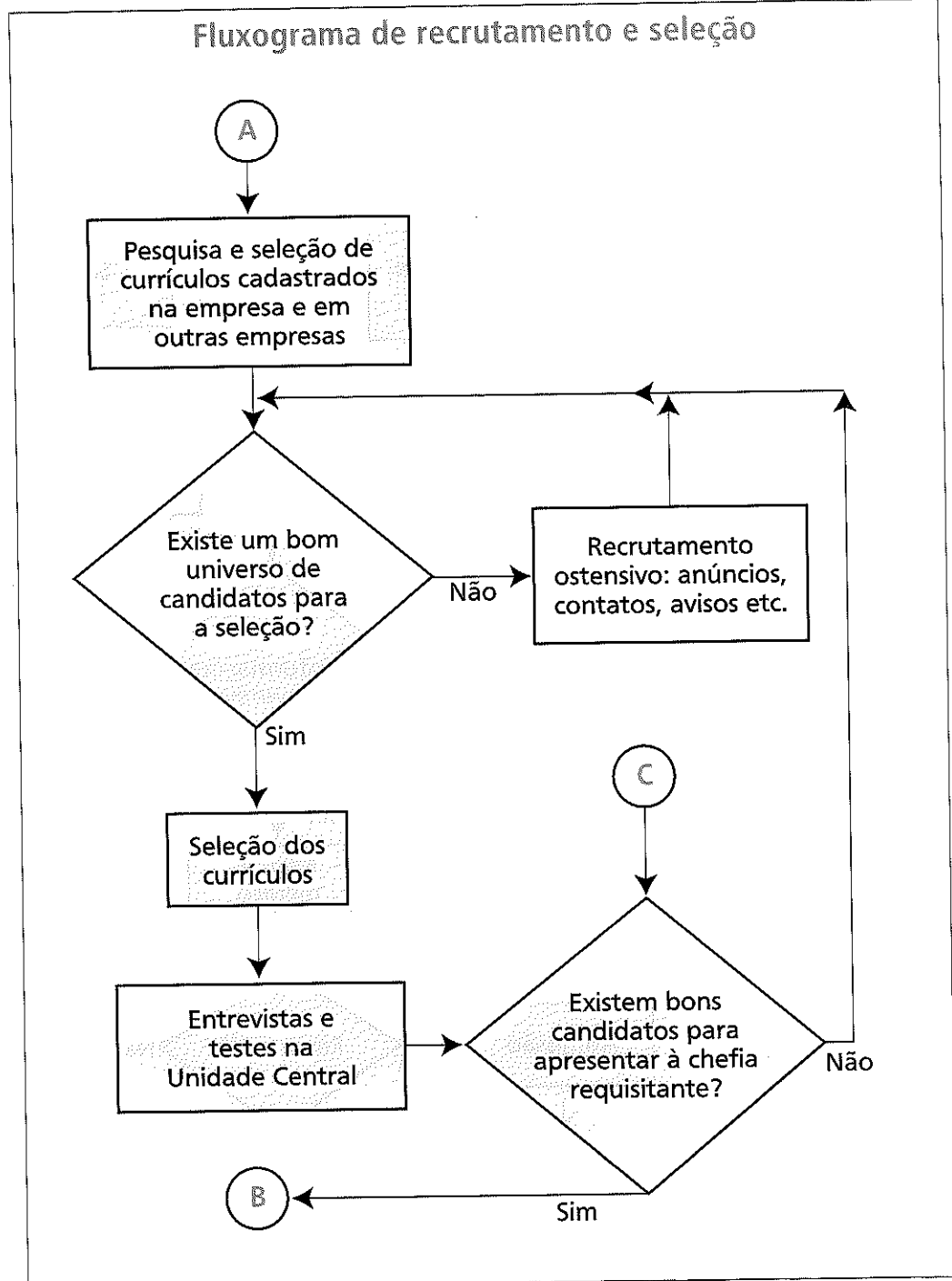


FIGURA 12.10

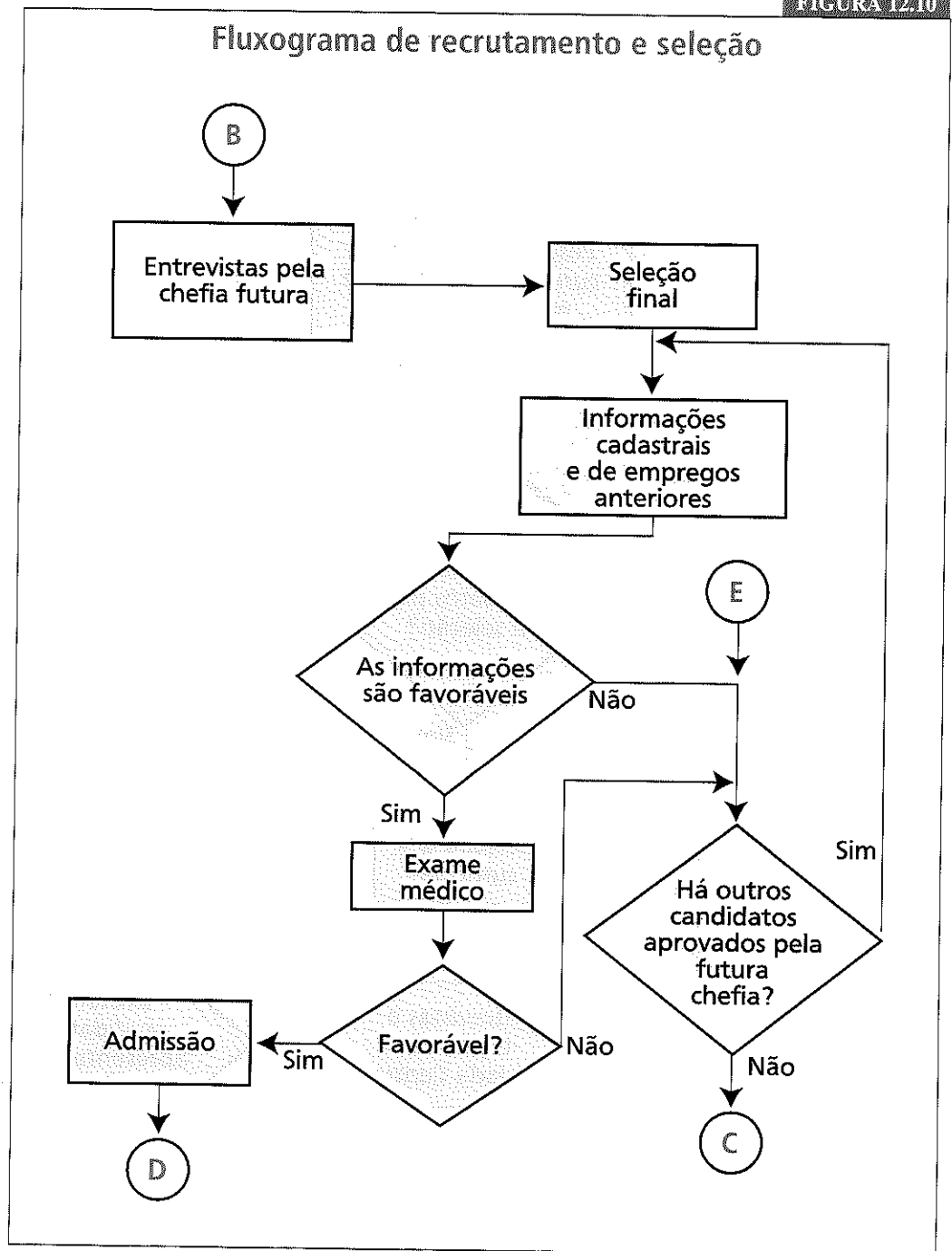
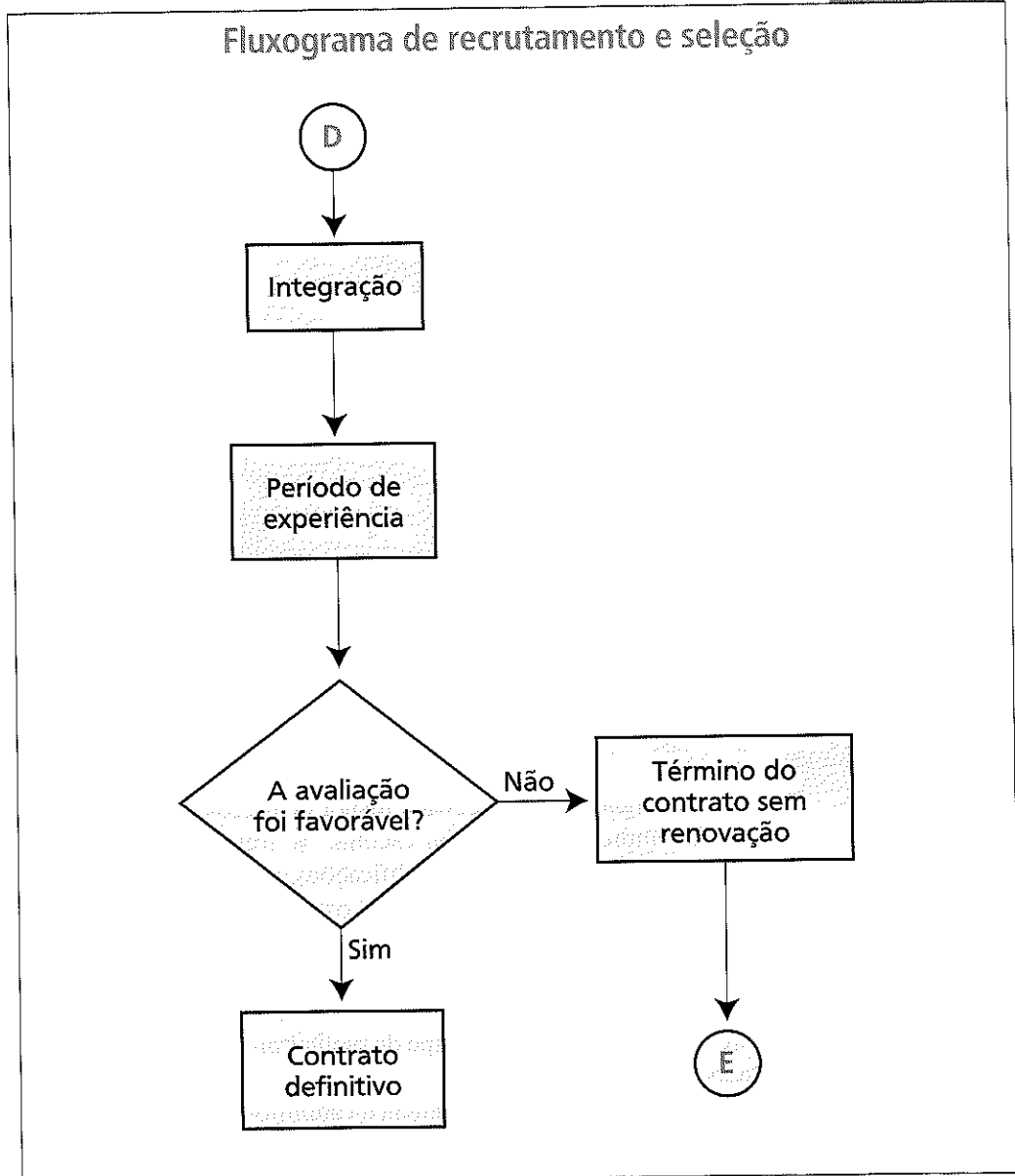
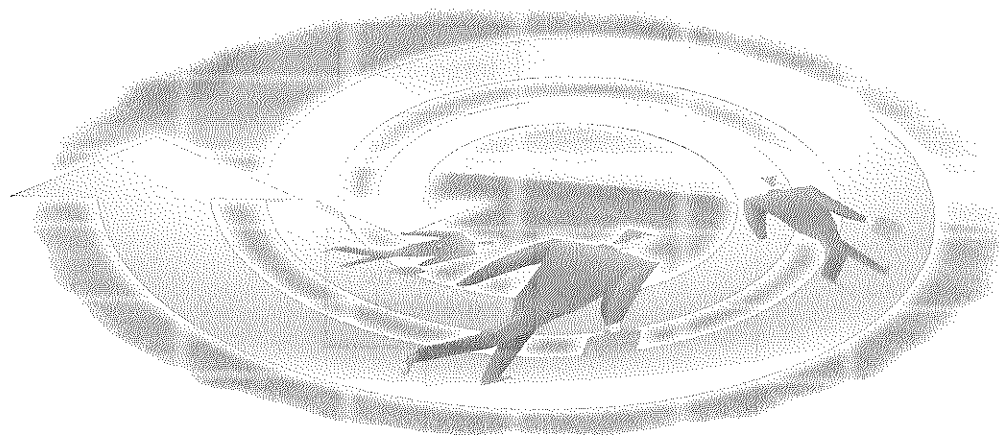


FIGURA 12.11



Veja no *site* do livro drama experimental sobre demissão e admissão. Pode ser representado em sala de aula pelos alunos.

TREINAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS



13.1 Treinamento

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.

Em que consiste o treinamento? Para que serve? Por que se usa? As empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores.

A qualidade e a consistência da administração de qualquer empresa são o seu maior patrimônio, o qual precisa ser desenvolvido. Os administradores desenvolvem-se por meio das suas próprias experiências no trabalho e fora dele e são desenvolvidos pela forma como seus atuais e antigos chefes lidaram com eles¹.

Cabem aqui três observações: (a) a ênfase que é dada ao treinamento no trabalho; (b) o papel das chefias neste tipo de treinamento; e (c) a importância da qualidade e da consistência da administração, como o maior patrimônio da empresa.

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, dá uma orientação ou discute um procedimento, você está treinando².

Podemos definir **treinamento** como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Treinamento: qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções.

1. PIGORS, Paul, MYERS, Charles. *Personnel Administration*.

2. DOOLEY, C. R. *Training Within Industry in the United States*.

13.1.1 Por que as empresas treinam?

A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, *proporcionando um retorno ao investimento* que a empresa fez em treinamento.

Além disso, os seguintes fatores também são importantes:

- a) toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os empregados são selecionados com base em suas qualificações gerais, e as empresas, muitas vezes, têm técnicas, tecnologias, políticas, normas e planos específicos, que precisam ser ensinados;
- b) novas funções surgem e outras desaparecem; o conhecimento humano evolui, obrigando as pessoas a se atualizarem;
- c) os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma empresa que não treina não agrada aos bons profissionais;
- d) o treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais.

Finalmente, as empresas não têm escolha entre treinar ou não treinar. Elas são obrigadas a fazê-lo, e o fazem pelo menos no próprio trabalho por meio das orientações da chefia. Cada novo empregado, independente de seu treinamento prévio, formação ou experiência, precisa aprender a executar algumas tarefas específicas. Além disso, novas ocasiões para treinamento estão sempre surgindo: quando um empregado é transferido ou promovido, quando o trabalho muda e novas habilidades ou conhecimentos precisam ser aprendidos em função de mudanças na instituição ou de avanços no conhecimento humano ou na tecnologia³.

13.1.2 Tipos de treinamento

Podemos classificar os tipos de treinamento quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo.

Quanto à forma de execução, o treinamento pode ser no trabalho, formal interno ou formal externo.

Treinamento no trabalho: também conhecido como *on-the-job*, é aquele que ocorre no dia-a-dia da pessoa.

Orientação da chefia: treinamento que ocorre cada vez que o chefe orienta seu subordinado.

Administração por metas: estabelecimento de metas periódicas, seu acompanhamento e possíveis revisões em reuniões programadas com a chefia.

Treinamento no trabalho. Também conhecido como *on-the-job*, o treinamento no trabalho é aquele que ocorre no dia-a-dia. As principais formas de treinamento no trabalho são: orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções (*job rotation*) e incumbências especiais.

A orientação da chefia é a principal forma de treinamento no trabalho. Cada vez que o chefe orienta o subordinado, ele o está treinando. O próprio exemplo do chefe pode ser a melhor forma de treinamento no trabalho. O chefe deve ser um educador do seu grupo, tanto no plano técnico como no moral⁴.

Uma forma eficaz de administração é a que chamamos de administração por metas ou, impropriamente, por objetivos. Consiste no estabelecimento de metas periódicas, seu acompanhamento e possíveis revisões em reuniões programadas com a chefia. Um bom chefe transforma essas reuniões de acompanhamento em excelente sessão de treinamento, explicando a melhor forma de se atingir os resultados programados, a forma adequada de agir, como obter os recursos, os prejuízos que serão causados se as metas não forem atingidas, entre outras informações. É o momento ideal para o chefe dar *feedback* ao subordinado.

3. PIGORS, Paul, MYERS, Charles. *Personnel Administration*.

4. PROVOST, Charles. *La Sélection des cadres*. p. 33.

Rotação de funções: transferência de pessoal de uma função para outra.

A rotação de funções (*job rotation*) é uma das técnicas mais usadas nas grandes empresas para treinar seu pessoal e para prepará-lo para novas posições. Novas funções sempre representam oportunidades de novos aprendizados, mas existem limitações a essa rotação, pois ela deve manter as pessoas em posições compatíveis com a sua formação básica. A rotação de funções traz pequenos inconvenientes, pois os novos ocupantes não terão um conhecimento tão completo das novas funções quanto os que já as ocupavam há algum tempo. Por outro lado, os antigos ocupantes poderão ter vícios e podem estar acomodados. Diz o ditado: “vassoura nova varre melhor”. A principal vantagem da rotação de funções é aumentar a visão global ou sistêmica do pessoal da empresa.

Incumbências especiais: atividades fora da rotina de trabalho que se constituem em fontes de aprendizado.

Algumas pessoas são treinadas por meio de **incumbências especiais**: participação em comitês e grupos de trabalho; acompanhamento de pessoas mais experientes em viagens de negociação; estudos e trabalhos de planejamento; acompanhamento de novos projetos; e muitas outras atividades que se constituem em fontes de aprendizado. Entre as incumbências especiais, encontram-se também as viagens de treinamento, no país ou no exterior, com a finalidade de observar os trabalhos em outras empresas ou em outros locais da mesma empresa. Quase sempre, é exigido um relatório com observações e recomendações.

Existem ainda funções especiais de treinamento, em que uma pessoa é designada para trabalhar com um executivo de alto nível para, além de ajudá-lo, aprender com ele tudo o que for possível nas condições de trabalho. Isso é útil também para a empresa, que não fica dependente de poucas pessoas.

Treinamento formal interno: treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente para seus empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho.

Treinamento formal interno. O treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente para seus empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho, é denominado **treinamento formal interno**. São cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções.

O curso pode ser ministrado por pessoas da própria empresa ou pessoas contratadas com essa finalidade. A organização e a administração do curso cabem à empresa. O local do evento pode ser na própria empresa, na sede de empresa jurídica contratada, ou em hotel que tenha acomodações para esse tipo de treinamento.

A vantagem desse tipo de treinamento sobre o externo é que pode ser projetado para atender especificamente às necessidades da empresa. O programa é desenhado sob medida para os tópicos que a empresa considera serem suas prioridades. Além disso, costuma atingir um número maior de participantes, reduzindo o risco de perda do investimento pela saída do pessoal treinado. O custo *per capita* é mais baixo. Esse tipo de treinamento só convém quando há um número significativo de pessoas a serem treinadas.

Treinamento formal externo: treinamento aberto ao público, programado e executado por instituições externas.

Treinamento formal externo. O treinamento, aberto ao público, programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e de formação de mão-de-obra especializada é conhecido como **treinamento formal externo**. É um tipo de treinamento vantajoso para empresas que não precisam treinar muitas pessoas.

Quanto ao público-alvo, o treinamento pode ser dividido em: integração de novos empregados; formação de *trainees*; capacitação técnico-profissional e desenvolvimento de executivos.

Integração de novos empregados. Vimos em que consiste a integração no estudo de recrutamento e seleção. Uma forma especial de integração é o programa de *trainees*, que analisamos a seguir.

Formação de *trainees*. Esse tipo de programa destina-se a pessoal jovem, em geral de nível superior, com pouco tempo de empresa. A finalidade dos programas de *trainees* é preparar esse pessoal para assumir posições de responsabilidade na organização. Além de um programa de integração completo e detalhado, abrange, freqüentemente, uma formação técnica nos aspectos de maior interesse da empresa. O programa pode levar desde poucas semanas até muitos meses.

Capacitação técnico-profissional. Destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem, ou a capacitá-los para funções, em geral, de maior dificuldade. Esse tipo de programa não se destina à formação de executivos para exercerem funções gerenciais de alto nível, mas ao aperfeiçoamento de profissionais em assuntos técnicos.

Desenvolvimento de executivos. É um programa destinado a formar os futuros administradores de alto nível da empresa, e que, muitas vezes, fica sob a responsabilidade de executivos de alto gabarito que não cuidam dos demais programas de treinamento. O público-alvo são executivos de alto potencial que parecem ter condições de assumir posições de alta responsabilidade.

Pouquíssimas empresas têm um programa ostensivo para um grupo de pessoas selecionadas. A maioria, preocupada com a desmotivação dos que não estariam incluídos nesse grupo, prefere ter o programa pouco estruturado, mantendo em caráter confidencial os que são considerados de alto potencial, e convidando outras pessoas para participarem de partes do programa, de modo a não caracterizar de forma ostensiva os que estão sendo preparados para as posições de alto nível.

Para esses programas, todas as formas de treinamento descritas neste capítulo são utilizadas. Além disso, os participantes desse programa devem ter um tipo de acompanhamento especial, com avaliações periódicas para subsidiar decisões a respeito do seu posicionamento, inclusive sobre a continuidade da sua participação nesse grupo considerado de alto potencial. É importante que esse grupo não seja um grupo fixo e imutável, mas permita a inclusão e exclusão de executivos em função do seu desempenho e das suas qualificações.

O papel das chefias e de outros executivos experientes no preparo dos executivos de alto potencial não pode ser menosprezado. O êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem⁵.

Não pode ser menosprezada a influência da qualidade da administração da empresa no preparo dos seus futuros administradores. Os administradores aprendem muito com as ações e decisões da alta administração das empresas.

Finalmente, é preciso considerar a forma como os superiores tratam os inferiores e “o clima” no qual os novos executivos se desenvolvem. Se os programas de desenvolvimento

de executivos não estiverem em sintonia com a administração que é praticada na empresa, eles não serão levados a sério e podem provocar frustração e a saída das melhores pessoas da empresa.

Os administradores se desenvolvem melhor nas organizações que são bem-administradas e reconhecidas pelos seus padrões de boa administração.

Charles Flory
*In Managers for Tomorrow*⁶

5. RIEGEL, J. W. *Executive development: a survey in fifty american corporations*. Michigan: The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1952. Apud PIGORS, P., MYERS, C. Op. cit. p. 49.

6. FLORY, Charles et al. *Managers for tomorrow*. New York: The New American Library, 1965.

A formação de uma equipe de alto gabarito, atuando de forma integrada, é um investimento que costuma dar resultados excelentes para a empresa. É preciso, porém, ter em mente que se trata de um investimento a médio e longo prazos, embora alguns frutos a curto prazo possam ser esperados.

13.1.3 Riscos do investimento em treinamento

Uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamento é o receio da perda do investimento, uma vez que o beneficiário direto do investimento, o empregado, poderá deixar a empresa a qualquer momento. Para evitar esse risco, várias precauções podem ser tomadas. A primeira é procurar, na medida do possível, *não concentrar o treinamento em poucas pessoas, treinando um grupo maior, de modo a diluir o benefício do investimento e diminuir os riscos da sua perda*. Mesmo que alguns saiam da empresa, é provável que os remanescentes proporcionem um retorno mais do que compensador por meio do aumento da qualidade da sua contribuição. Quando for inevitável a necessidade de um grande investimento numa única pessoa, ou num grupo pequeno, *procurar selecionar bem as pessoas a serem treinadas*. Considerar fatos como o tempo de casa, o grau de identificação com a empresa, o passado de cada um em termos de atitudes e comportamento, de modo a atenuar o risco da saída.

Além disso, *montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de modo que eles tenham um trabalho à altura do desenvolvimento que receberam*. Ocorre, em alguns casos, a criação de expectativas além do que seria razoável após um treinamento prolongado. Se o trabalho a ser realizado aproveitar pouco do que foi aprendido, pode haver uma frustração que levaria à desmotivação e à saída do empregado. Algumas empresas fazem um contrato com o empregado obrigando-o a continuar na empresa durante certo período após o treinamento recebido. Esse contrato tem valor apenas moral, a jurisprudência tem sido no sentido de não reconhecer sua validade. Também de pouco adianta manter na empresa uma pessoa desmotivada que se considere prejudicada com o tipo de trabalho que esteja realizando.

Finalmente, todo treinamento formal deve ser avaliado, deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinandos assimilaram o que lhes foi transmitido, se o que foi aprendido será útil para o treinando e a empresa, se o responsável pelo treinamento correspondeu ao que dele se esperava, se haverá ou não retorno para a empresa em virtude do treinamento, se ele deve ser repetido no futuro, de que forma e para que pessoas. A principal avaliação deve ser em relação à melhoria nas atitudes e nos resultados obtidos pelas pessoas que receberam o treinamento.

13.1.4 Responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. *Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento*.

As empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse, mas isso não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não desenvolverem seu pessoal. Se não o fizerem elas próprias serão prejudicadas, pois os administradores com alto potencial sairão da empresa. Cabe, em primeiro lugar, ao próprio empregado zelar pelo seu autodesenvolvimento, da mesma forma que cabe ao estudante a responsabilidade pela aprendizagem do que lhe é transmitido. Nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender.

13.2 Administração salarial

13.2.1 Conceituações básicas

A importância da administração salarial

Pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipe, constituem imenso patrimônio para qualquer empresa. Para que isso seja possível, é necessária uma boa administração salarial, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe. Um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado salarialmente.

O salário e a necessidade da sua coerência interna

As compensações dadas ao empregado pelo trabalho assalariado são destinadas a satisfazer suas necessidades *fora do local de trabalho*. Os salários não são gastos no trabalho. Entretanto, existe um aspecto do salário altamente motivador e sensível: o reconhecimento do mérito do profissional pela alta administração que decide sobre as remunerações. Essa é a razão pela qual uma pessoa fica desmotivada ao saber que alguém que ele considera profissionalmente inferior tem remuneração superior à sua. Para ele, isso é pior do que receber um pouco aquém do que deveria, em relação ao mercado de trabalho. Existem, portanto, aspectos subjetivos importantes nos salários, o reconhecimento, a avaliação indireta e o *status* resultante. Por isso, diferenças insignificantes podem causar problemas muito além do razoável, fazendo com que os salários sejam, ao menos teoricamente, confidenciais. A maioria das pessoas se auto-avalia com benevolência; portanto, o que a alta administração da empresa considera o que cada empregado vale não coincide com o que ele acha que vale. Há sempre discordâncias em relação aos salários, o único consenso é a frase do industrial Enzo Ferrari: *o profissional mais caro da empresa é o incompetente de qualquer cargo ou função*.

Portanto, a boa administração salarial deve ter como um dos objetivos a coerência interna entre os salários dos empregados da empresa; só assim será possível manter uma equipe competente e motivada, com custos adequados.

A coerência externa com o mercado

O outro objetivo é a coerência com o mercado, isto é, a coerência externa entre os salários pagos pela empresa e os praticados pelo mercado de trabalho. Se a empresa pagar abaixo do mercado, perderá os melhores profissionais, sua produtividade se tornará tão baixa que o custo e a qualidade dos seus produtos deixarão de ser competitivos. Se pagar acima, o custo de produção pode subir a um ponto indesejável, eliminando as margens de lucro mesmo com produtividade alta. A coerência com o mercado é vital para a sobrevivência e o progresso da empresa.

Para alcançar as duas coerências é preciso montar e manter atualizado um *Plano de Cargos e Salários*, que esteja sempre em sintonia fina com o mercado.

Os benefícios

Além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios e não apenas o salário. A remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras) e benefícios financeiros.

Remuneração: a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados.

Se o benefício é obrigatório por lei, deve ser encarado como encargo social. Nesse caso estão incluídos: o décimo terceiro salário; férias remuneradas; abono de férias; repouso semanal remunerado; contribuição para a previdência oficial, para instituições ou associações como Sesi, Sesc, Senai, Senac, Sebrae ou Incra; salário-família; salário-maternidade; seguro de acidentes do trabalho; vale-transporte; salário-educação e despesas de rescisão contratual, entre outros.

Se o benefício não é obrigatório, é concedido por liberalidade da empresa, ou em virtude de acordo sindical, ou para ganhar competitividade no mercado de trabalho, atraindo e retendo pessoal de melhor nível. Incluem-se nesse caso as gratificações de vários tipos, licença remunerada em caso de doença, seguro de vida em grupo, seguro saúde ou assistência médico-hospitalar, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsas de estudo, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, complementação de aposentadoria, prêmios por sugestões, estacionamento, agência bancária no local de trabalho, auxílio funeral, creches para os filhos, locais esportivos ou de lazer para uso nos intervalos de trabalho ou no final do expediente, atividades culturais, programas de terapia extensivos à família, reconhecimento público pelo desempenho, cessão de carro da empresa para uso pessoal, auxílio para despesas com automóvel, auxílio para educação, planos para compras de ações da empresa e outros.

Para dirigentes de alto nível, são comuns outros benefícios, como participação nos resultados, prêmios por desempenho e opções para compra de ações. Algumas empresas oferecem o *outplacement*, isto é, a recolocação em outras empresas de empregados dispensados por motivos alheios ao seu desempenho que foram dedicados e leais à empresa durante o tempo em que aí trabalharam. A empresa que oferece este benefício fica em melhores condições de assegurar a lealdade dos que continuam na empresa, em virtude do tratamento dispensado aos que saíam. Além disso, os que saem dessa forma não irão trabalhar para um competidor. O *outplacement* é feito por meio da contratação de empresa especializada nessa atividade. Nenhuma empresa oferece todos os benefícios mencionados a todos os empregados. A cultura da empresa e a competitividade do mercado de trabalho determinam, em grande parte, os benefícios a serem oferecidos.

Seria mais lógico aumentar o salário e deixar ao empregado a decisão de usá-lo de acordo com suas prioridades e preferências. Isso não é feito em maior proporção porque os encargos sociais, que chegam a 102,06% sobre o salário nominal no caso dos trabalhadores na indústria⁷, incidem sobre tudo o que é pago aos empregados, mas não sobre a concessão de benefícios.

Os benefícios são também indispensáveis para manter os empregados satisfeitos com a organização. Como afirmou Maquiavel: as pessoas devem ser agradadas ou liquidadas, porque se vingam das ofensas leves, das graves não podem fazê-lo. Assim, a ofensa feita a uma pessoa deve ser de tal modo que não se tema vingança⁸. Portanto, enquanto são mantidas na organização as pessoas precisam ser agradadas e os benefícios são úteis para isto.

Conclusão

Sistemas eficazes de administração salarial não precisam ser caros. Pode-se tornar as remunerações mais eficazes maximizando as compensações não econômicas que as pessoas recebem pelo trabalho. Para isso, as empresas podem contratar pessoas que gostem das atividades que lhes são atribuídas, ou formar uma equipe vencedora, à qual as pessoas têm orgulho de pertencer⁹. Às vezes, os incentivos mais importantes que os empregados têm são o interesse pelo trabalho e o orgulho da organização a que servem.

7. PASTORE, José. O desemprego tem cura? In: *Think Tank*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1997. p. 8.

8. MACHIAVELLI, N. *Il Principe*. Roma: Tascabili Economici Newton, 1995. p. 26.

9. KELLY, Francis J., KELLY, H. M. *What they really teach you at the Harvard Business School*. New York: Warner Books, 1986. p. 155.

Administração salarial: conjunto de métodos para a atribuição de remuneração adequada aos empregados, assegurando a coerência interna e externa e proporcionando motivação e controle dos custos.

Resumindo, a administração salarial é o conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada aos empregados, assegurando a coerência interna entre os valores de salários e benefícios de cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando a proporcionar constante motivação ao pessoal e controle dos custos de pessoal.

13.2.2 Cargo e função

Uma empresa com poucos empregados não terá dificuldade em conseguir as coerências interna e externa. Com uma descrição do que cada um faz será possível efetuar a comparação dos salários pagos na empresa com os que são praticados no mercado para um trabalho equivalente, bem como fazer um *ranking* dos empregados. Imagine, porém, como uma empresa com vários milhares de empregados poderia conseguir essa sintonia com o mercado e essa coerência interna. Somente a descrição do trabalho de cada um teria um custo elevadíssimo e as comparações seriam impossíveis. Por isso, grupam-se funções equivalentes em cargos, para diminuir o número de descrições e comparações.

Função: posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com a sua finalidade.

Enquanto função é uma posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com a sua finalidade; cargo é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum. Tor-na-se, assim, possível elaborar uma descrição genérica, que inclua essas responsabilidades comuns e caracterize o cargo.

Cargo: conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum.

Numa empresa, o número de empregados costuma ser pouco superior ao de funções, pois em poucos casos temos mais de uma pessoa ocupando a mesma posição na estrutura organizacional e fazendo exatamente a mesma coisa. Isso ocorre apenas nos níveis inferiores da organização. O número de cargos, porém, será muito menor que o de funções. Numa unidade de pessoal, por exemplo, teremos um empregado cuidando dos registros e anotações em carteira, outro processando a folha de pagamento, outro controlando as férias e acompanhando as rescisões. Todos são incluídos no cargo assistente de pessoal. Como assistente de tesouraria, englobaríamos os que trabalham nos caixas, no controle de contas a pagar, controle de contas a receber, verificação do crédito e outras atividades afins. Todos os contínuos, independente da unidade organizacional em que estejam lotados e de tarefas específicas que possam executar, terão o mesmo cargo.

Com essa simplificação, podemos fazer uma descrição do cargo de forma genérica, englobando várias funções. Claro que se perde um pouco em precisão, mas é o preço que se paga para viabilizar a administração de tão grande quantidade de salários. O número maior ou menor de cargos depende da conveniência e da política da empresa, conforme ela deseje mais precisão com mais custo ou menos precisão com menos custo. Esse *trade-off* deve ser decidido pelos executivos de alto nível.

13.2.3 Descrição de cargo

A descrição de cargo é feita, portanto, para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se, em alguns casos, a periodicidade das atividades.

Os requisitos básicos são os exigidos para ocupar aquele cargo. A descrição não considera as qualificações dos seus ocupantes. Portanto, a descrição e a avaliação daí decorrentes são as do cargo e não as dos ocupantes. Se uma pessoa com nível superior ocupa um cargo para o qual é necessário o ensino médio, o cargo terá como requisito o ensino médio completo e assim será descrito e avaliado.

Os requisitos mais frequentes são a formação e o tempo de experiência para exercer o cargo, além de características pessoais que deve ter o ocupante.

Com base na descrição, é feita a comparação com cargos equivalentes no mercado. O que interessa na comparação com o mercado não é o título do cargo, mas sua descrição. É comum *cargos diferentes terem o mesmo nome em empresas distintas. Eles não são comparáveis. O que vale é a descrição.* Por outro lado, em alguns casos, cargos equivalentes podem ter títulos diferentes e serem comparáveis.

Da mesma forma que recrutadores e selecionadores, também os responsáveis pela administração salarial das principais empresas da mesma região têm encontros periódicos para trocar informações sobre salários e verificar a sintonia com o mercado. Nessas reuniões, são comparados os salários dos cargos que têm descrições equivalentes, bem como a avaliação que a empresa faz desses cargos. Além desses encontros periódicos, também se trocam informações diretas entre empresas.

A Figura 13.1 traz o exemplo de uma descrição de cargos.

FIGURA 13.1

Descrição de cargos (administrativos e operacionais)		
TÍTULO DO CARGO Secretária		CÓDIGO A
LOCAL Rio de Janeiro, RJ	ÓRGÃO Seções, divisões, departamentos	LOTAÇÃO 12
DESCRIÇÃO SUMÁRIA Executar serviços gerais de secretaria, em órgãos de nível igual ou superior a seção, agindo com discrição e aplicando as políticas, normas e rotinas da empresa.		
DESCRIÇÃO DETALHADA (descrever todas as tarefas do cargo, relacionando apenas "o que faz", por ordem de importância, conforme o critério da área) <ul style="list-style-type: none"> • Manter contatos na recepção da sua chefia, atender e encaminhar os visitantes. • Assistir a sua chefia na solução de problemas administrativos simples e de relacionamento pessoal, atuando com tato, discernimento e discrição. • Conferir, registrar, classificar, arquivar, localizar e expedir cartas, <i>e-mails</i>, memorandos e documentos, providenciando sua adequada distribuição e tramitação. • Organizar e manter registros e fichários, consultando documentos e fazendo lançamentos para controle e atualização das informações. • Recepcionar e encaminhar pessoas, receber e transmitir recados, fazer e receber chamadas telefônicas. • Operar o fac-símile da sua unidade organizacional. • Organizar a agenda de atendimento e de reuniões ou entrevistas. • Executar serviços de digitação em processador de texto de microcomputador, providenciar cópias em papel e em meio magnético e distribuir para seus destinatários. • Zelar pela manutenção do arquivo confidencial da sua unidade organizacional. • Executar outras tarefas correlatas, a critério do superior imediato. 		
REQUISITOS BÁSICOS (indicar a instrução formal, cursos de especialização e o tempo mínimo necessário ao desempenho normal do cargo) Segundo grau completo, acrescido de cursos de especialização em microinformática e inglês básico. Mínimo de dois anos em função equivalente. Discernimento e capacidade de planejamento para as tarefas descritas.		
ELABORADO POR MC	APROVADO POR EDB	VISTO RH ACS
DATA 29/10/200x	DATA 11/11/200x	DATA 13/11/200x

13.2.4 A avaliação do cargo

Para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas conseqüências. Na avaliação, considera-se o conteúdo do cargo.

Existem muitos métodos de avaliação dos cargos, mas todos requerem:

- a) a seleção dos fatores que serão considerados na avaliação;
- b) o número de níveis usados nestes fatores;
- c) a pontuação a ser atribuída a cada nível de cada fator.

Não adianta aumentar demais a precisão da avaliação usando-se muitos fatores; quase sempre, um cargo a que é atribuído nível mais alto em determinado fator terá nível mais alto na maioria dos demais. Em termos de custo e benefício dez a doze fatores é o máximo que deve ser usado numa avaliação. Há empresas que se limitam a cinco ou seis fatores, com algum prejuízo da precisão, mas diminuindo o custo da administração salarial. A decisão cabe aos executivos de alto nível e esse *trade-off* é avaliado em termos de custo/benefício.

Os fatores mais importantes têm pontuação mais alta, de modo que a ponderação maior do fator reflita essa importância. Empresas grandes podem usar mais de um método para a avaliação, sendo um para cargos administrativos e outros para cargos operacionais.

Com a descrição do cargo é possível avaliá-lo em relação a cada um dos fatores escolhidos e enquadrá-lo em um dos níveis para cada fator. Com isso tem-se a pontuação do cargo que é a soma dos pontos que o cargo obteve para os níveis em que foi enquadrado em cada fator considerado.

A Figura 13.2 traz um exemplo de pontuação dos fatores de avaliação de cargos usado numa empresa para cargos operacionais de produção.

FIGURA 13.2

Fatores	1º Nível	2º Nível	3º Nível	4º Nível	5º Nível
Competência e habilidades					
1. Educação	14	28	42	56	70
2. Experiência	22	44	66	88	110
3. Iniciativa	14	28	42	56	70
Esforço					
4. Esforço físico	5	10	15	20	25
5. Demanda mental	5	10	15	20	25
Responsabilidade					
6. Equipamentos e materiais	5	10	15	20	25
7. Segurança de outros	5	10	15	20	25
8. Trabalho de outros	5	10	15	20	25
Ambiente de trabalho					
9. Condições de Trabalho	10	20	30	40	50
10. Riscos inevitáveis	5	10	15	20	25
Relacionamento					
11. Com os colegas	5	10	15	20	25
12. Com a chefia	10	20	30	40	50

Um manual de avaliação inclui a definição do que é exigido para cada nível de cada fator. No caso acima, no nível 1 do fator educação teríamos o primeiro grau completo; no nível 2, o primeiro grau mais alguma especialização; no nível 3, o segundo grau completo e alguma especialização técnica; no nível 4, o segundo grau completo e cursos de especialização técnica e profissional; no nível 5, nível superior. Para o fator experiência, teríamos,

no nível 1, mínimo de um ano de experiência profissional; no nível 2, mínimo de três anos; no nível 3, mínimo de cinco; no nível 4, mínimo de sete; e no nível 5, mínimo de dez anos.

Com a descrição do cargo, e o método de avaliação definido em manual, podemos avaliar e pontuar cada cargo e, a partir daí, estabelecer faixas salariais para grupos de cargos cuja pontuação esteja dentro de limites preestabelecidos, como mostrado a seguir. O nível 1 incluiria os cargos com pontuação de 100 a 140; o nível 2, os cargos cuja pontuação estaria entre 143 e 169, e assim sucessivamente.

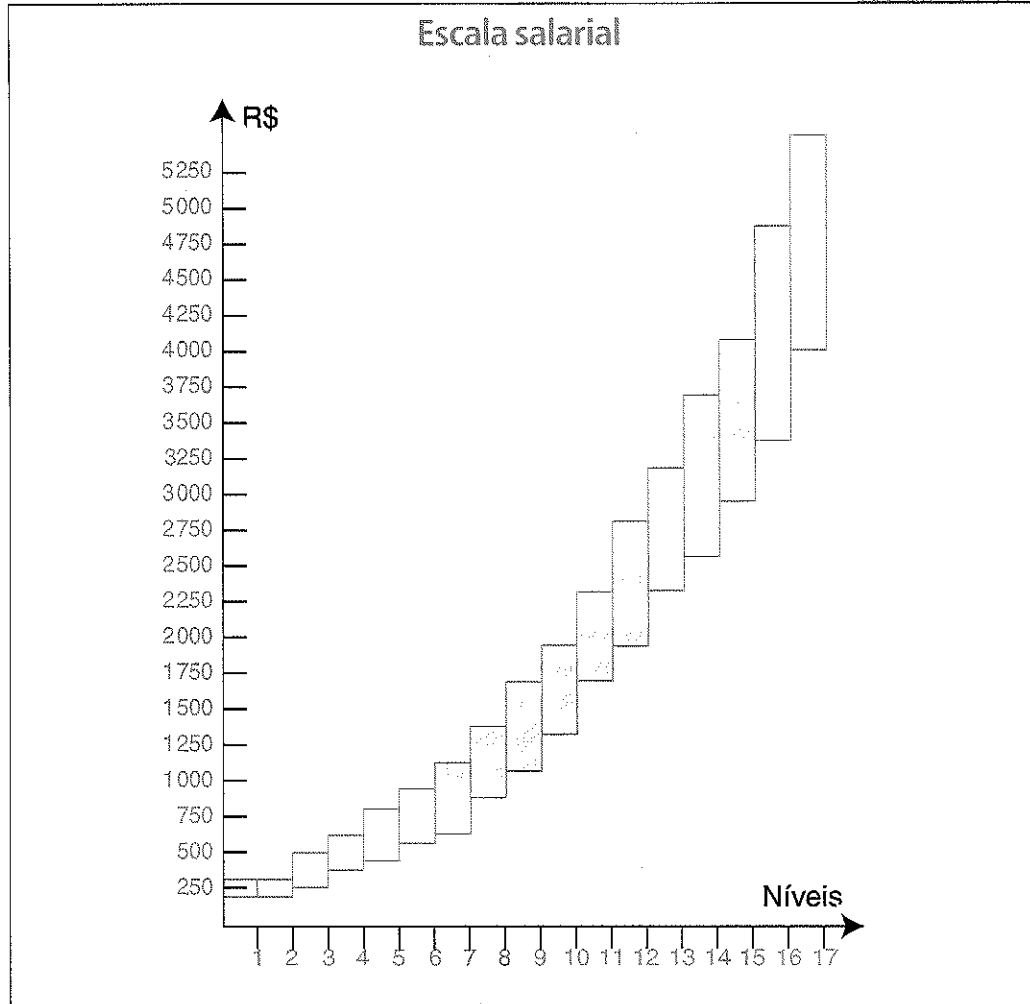
FIGURA 13.3

Pontuação dos fatores de avaliação de cargos								
Nível	Administração e Assessoria	Comercial	Controle	Finanças	Operações	Informática	Recursos Humanos	Serviços Gerais
1	Mensageiro							Copeira Servente Zelador
2	Prat. Escr.							Contínuo Garçom II Aux. Portar. Aux. Serviços
3	Aux. Escrit. Recepc. II	Prom. Vnd.						Garçom I Aux. Manut. Telefonista Vigilante
4	Aux. Adm. II Datilógraf. Recepc. I Recep. Bil.	Aux. Vnd. II	Aux. Cont. IV Aux. Auditor	Aux. Cobran.			Aux. Enferm. Aux. Pess. II	Enc. Limpeza Insp. Segur. Ass. Manut. Enc. Cópia
5	Aux. Adm. I Secret.	Aux. Vendas I Vended. III	Mecanógr. Aux. Cont. III	Caixa Aux. Pagad.	Desenhista	Opr. Comp. III	Aux. Pess. I	Enc. Telef. Eletricista
6	Ass. Adm. II Secretária	Vendedor II Ass. Mkt.	Auditor IV Aux. Cont. II Aux. Fiscal	Ass. Crédito Cobrador Aux. Progr.		Program. IV Opr. Comp. II		Maitre Insp. Turno
7	Ass. Adm. I	Vended. I Aux. Export.	Auditor III Aux. Cont. I	Ass. Seguro		Program. III Opr. Comp. I	Ass. Pess. II	Ass. Segur.
8	Secr. Exec. Secr. Bil. I Enc. Adm. II	Sup. Vendas II Ass. Export.	Auditor II Enc. Cont. II	Enc. Crédito Pagador	Des. Projet.	Program. II Enc. Oper.	Ass. Pess. I Ass. Trein.	Enc. Manut.
9	Advog. Jr. Enc. Adm. I	Sup. Vendas I	Auditor I Enc. Cont. I	Ass. Fin. III Ass. Câmbio	Tecn. Mecân Engenh. V	An. Sist. IV An. Sup. III	Enfermeira Recr. Pess.	
10	Sec. Exc. Bil		Ass. Contr.	Ass. Plan. III	Engenh. IV Tec. Projet.	An. Sist. III Progr. I An. Sup. II	Médico II	Gte. Rest.
11	Ass. Dir. IV Advogado	Ass. Comer Gte. Prod II	Ass. Fisc. II Ch. Orçam.	Ass. Fin. II		An. Sist. II An. Sup. I Ch. Prod.	Ch. Reg. Pgt.	Ch. Dp. Seg.
12	Ass. Jurid. Ass. Dir. III	Ch. Dep. Exp. Gte. Prod. I Gte. Vnd III	Ass. Fisc. I Cont. Ger.	Ass. Plan. II Oper. Câmb.	Engenh. III Eng. Plan. II	An. Adm. Dad Lid. Projeto	Médico I Ch. Adm. Sal	
13	Ass. Dir. II	Gte. Vnd. II Ch. Seq. Imp	Gte. Custo Ch. Audit.	Ass. Fin. I Ch. Dp. Cob.	Engenh. II Eng. Plan. I Ch. Pesq.	An. Sist. I Ch. Adm. Dad	Ch. Rec. Sel.	
14	Ass. Dir. I	Gte. Comp. II		Ass. Plan. I Ch. Pl. Fin.	Engenh. I Piloto	Ch. Dp. Inf. II	Ch. Dp. Pess.	
15	Ass. Dir. Esp.	Gte. Mkt. II Gte. Vnd. I	Contr. Ass.	Gte. Plan. Ch. Dp. Câmbio	Gte. Oper. Gte. Pcp	Ch. Dp. Inf. I	Gte. Rec. H. Ch. Srv. Med.	
16	Superint. II	Gte. Mkt. I Gte. Com. I	Controlad.	Gte. Pl. Est.	Oper.			
17		Supte. Vendas			Supte. Oper.			

13.2.5 As faixas salariais de cada nível

Com os cargos grupados em níveis podemos fazer a pesquisa de mercado de salários, resultando num gráfico conforme mostrado na Figura 13.4.

FIGURA 13.4



Se as descrições e avaliações estão bem-feitas, os cargos no mesmo nível devem estar com os salários dentro das faixas mostradas no gráfico acima. A curva correspondente aos pontos médios de cada faixa é, no Brasil, uma exponencial.

Em casos especiais, a procura exacerbada por determinado tipo de profissional pode levar o mercado salarial a supervalorizar o cargo correspondente. Nesse caso, a empresa não tem alternativa senão colocar o cargo temporariamente fora da sua faixa e pagar o que é ditado pelo mercado de trabalho.

13.2.6 A administração do plano de cargos e salários

O plano de cargos e salários engloba:

1. a relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado;
2. os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível;
3. a pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa;

4. a avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível;
5. o grupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial;
6. o resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e sua respectiva faixa de variação.

Ao montarmos um plano de cargos e salários, temos que compará-lo com a realidade da empresa. Ocorrem, às vezes, discrepâncias entre o plano e a realidade. Alguns cargos podem estar um pouco abaixo ou um pouco acima do valor encontrado na pesquisa. Essas discrepâncias podem ser conseqüência de descrições e avaliações inadequadas ou distorções nos valores pagos pela empresa. Antes de corrigirmos os valores, temos que verificar as razões das discrepâncias. Algumas pessoas podem estar fazendo algo mais ou algo menos do que está descrito. Outros podem ter responsabilidades de confiança que não foram detectadas na descrição. Uma vez feitas as correções nas descrições e avaliações, restam, em geral, poucos cargos abaixo ou acima dos valores previstos. Como os salários não podem ser reduzidos, a empresa deverá examinar o que fazer com os que estão sendo pagos acima do previsto. No caso dos que estão abaixo do previsto, a administração deve ser cuidadosa, não fazendo todas as correções imediatamente.

As perversidades devem ser feitas todas de uma vez, porque, durando pouco, ofendem menos; os benefícios devem ser concedidos aos poucos, para serem saboreados melhor.

*Maquiavel*¹⁰

13.2.7 O custo da mão-de-obra e seu peso nos resultados

Um aspecto importante da administração salarial é seu impacto nos resultados. Como salários não podem ser reduzidos, é preciso administrá-los com cuidado. Não adianta pagar mal e ter baixa produtividade, pois isto aumenta o custo da mão-de-obra mas não adianta imaginar que apenas o aumento salarial será o fator decisivo para aumentar a produtividade. Jeffrey Pfeffer identificou seis mitos sobre remuneração, mostrados na Tabela 13.1¹¹.

TABELA 13.1

Os seis mitos sobre remuneração

Nº	MITO	REALIDADE
1	Valor da remuneração e custo da mão-de-obra são a mesma coisa.	Não é verdade. O custo da remuneração não considera a produtividade, enquanto o custo da mão-de-obra é função dela.
2	É possível baixar o custo da mão-de-obra diminuindo os salários.	Nem sempre. É preciso também nesse caso considerar a produtividade. A diminuição dos salários pode provocar forte impacto negativo na produtividade.
3	O custo da mão-de-obra é um componente importante dos custos totais.	Nem sempre. Para algumas organizações, como as prestadoras de serviços, isso é verdade, para outras não é.
4	Baixo custo de mão-de-obra é um fator importante e sustentável de competitividade.	Não costuma ser verdade. É preferível obter vantagens competitivas por meio da qualidade, serviço ao cliente, inovações, liderança tecnológica, processos, por exemplo.

10. MACHIAVELLI, N. *Il Principe*. Roma: Tascabili Economici Newton, 1995. p. 44.

11. PFEFFER, Jeffrey. Six dangerous myths about pay. p. 109 e ss.

Nº	MITO	REALIDADE
5	Incentivos individuais de remuneração aumentam o desempenho.	Na maioria dos casos, incentivos individuais diminuem o desempenho, desencorajando o espírito de equipe e priorizando o curto prazo.
6	As pessoas trabalham por dinheiro.	As pessoas trabalham não só por dinheiro, mas para dar um sentido às suas vidas. É impossível "comprar" os empregados se eles não gostarem do trabalho.

Fonte: PFEFFER, Jeffrey. Six dangerous myths about pay. p. 109 e ss.

A remuneração não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, pelo significado do trabalho e pelo prazer que proporciona.

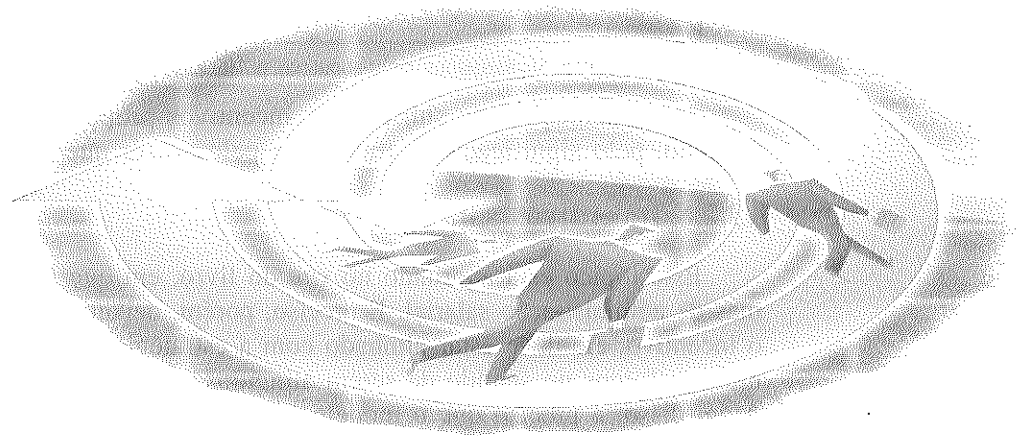
13.2.8 Incentivos salariais

Este tópico está abordado no *site* do livro, em que são analisados outras formas de administração salarial. É preciso, porém, deixar claro que qualquer que seja o incentivo, ele deve estar alinhado com a estratégia da empresa, isto é, deve estimular esforços no sentido de serem atingidos os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, é preciso que o modelo adotado comece com a determinação negociada de metas para cada grupo e unidade organizacional e que estimule o comprometimento com os objetivos organizacionais.



Veja no *site* do livro mais sobre administração salarial.

AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



14.1 Avaliar ou não avaliar

A primeira pergunta que se faz quanto à avaliação dos recursos humanos é: vale a pena avaliar? A pergunta certa deveria ser: vale a pena termos um plano de avaliação? Porque avaliação existe sempre. Sempre que estamos em contato com uma pessoa, de alguma forma a avaliamos. As empresas que não têm plano formal de avaliação, quando precisam de uma informação sobre um empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem e obtêm uma resposta. Portanto, o empregado foi avaliado. Terá sido bem avaliado? As respostas são confiáveis? Objetivas? Estão corretas? Podemos tomar decisões com base nelas? Se não tivermos outras fontes, não teremos alternativa senão aceitar as informações disponíveis. A única certeza que podemos ter é que a avaliação não terá sido objetiva: nenhuma avaliação é totalmente objetiva, todas terão algum grau de subjetividade. A existência de um plano formal de avaliação deve conduzir a avaliações menos subjetivas e menos distorcidas do que as que são feitas sem nenhuma estruturação.

A avaliação de recursos humanos:

- existe sempre;
- é subjetiva;
- contém alguma distorção.

Entretanto, quando obtida por meio de um programa formal, a avaliação de recursos humanos contém menos distorções e subjetividades do que outros tipos de avaliações.

Se, como dissemos, a formação e manutenção de uma equipe competente e motivada é o maior ativo de uma organização, a redução das distorções inerentes a qualquer avaliação dará à administração informações para saber a qualidade e a motivação da equipe. Um sistema formal de avaliação, bem formulado e conduzido, será um instrumento útil para determinar se a organização dispõe ou não da equipe de que necessita.

14.1.1 Distorções freqüentes nas avaliações

As distorções são causadas pelos vícios de avaliação. Os mais comuns são¹:

- **subjetivismo:** atribuir ao avaliado qualidades e defeitos do próprio avaliador; ou avaliar em função de valores e objetivos pessoais, que não coincidem com os valores, objetivos e interesses da organização;
- **unilateralidade:** valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a empresa ou para a posição que o avaliado ocupa;
- **tendência central:** não assumir valores extremos, por medo de prejudicar os fracos e de assumir responsabilidades pelos que são avaliados como excelentes. Se alguém for avaliado muito mal, poderá surgir a pergunta: por que nenhuma providência foi tomada? Se for julgado muito bem, a pergunta será: estará em condições de ocupar a posição do avaliador?;
- **efeito halo:** julgar todas as características como um conjunto homogêneo, sem considerar as diferenças de cada item da avaliação, isto é, todos os itens da avaliação recebem o mesmo conceito, correspondente à impressão geral do avaliado;
- **falta de memória (ou recenticidade):** ater-se apenas aos últimos acontecimentos, omitindo fatos ocorridos há mais tempo, mas dentro do período de avaliação;
- **supervalorização da avaliação:** acreditar que um instrumento de avaliação corrija os defeitos das pessoas. A correção só ocorre com ações executivas;
- **desvalorização da avaliação:** acreditar que a avaliação não contribua em nada para aproveitar melhor os recursos humanos. Um bom sistema de informações sobre pessoas pode ser muito útil se for bem usado;
- **falta de técnica:** desconhecimento das técnicas de avaliação, julgando apenas por meio do bom senso e considerando importantes informações irrelevantes. Boa parte dos avaliadores não é formada em administração e nem recebeu treinamento para saber como deve avaliar;
- **força do hábito:** insensibilidade para apontar variações no avaliado com relação a ele mesmo em períodos anteriores. As pessoas que são rotuladas como boas ou más tendem a se comportar de forma a justificar o rótulo que receberam. Deve-se evitar rotular qualquer pessoa;
- **posições contrárias:** interpretações errôneas da finalidade da avaliação. A avaliação pode ter como objetivo melhorar o desempenho na atual função, ou fornecer informações para decisões da administração em relação ao avaliado.

Um bom sistema deve ser: *confiável* e *válido*: baseado em resultados obtidos; *relacionado ao trabalho*: considerar o que é relevante para o trabalho; *padronizado*: permitir comparações entre as avaliações; e *prático*: simples de ser executado².

Existem duas finalidades principais em qualquer tipo de plano de avaliação de recursos humanos: (a) melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e (b) proporcionar informações ao pessoal da administração superior para decisões sobre o aproveitamento e o encarecimento dessa pessoa.

Esse plano de avaliação não tem vínculo com o plano de cargos e salários. O último se destina a obter uma boa administração salarial, com o fim de atrair, reter e motivar as pessoas; de obter coerência interna entre os salários e coerência externa com o mercado. O plano de avaliação de recursos humanos se destina a avaliar o desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre promoções, treinamentos, demissões, reposicionamento e encarecimento.

1. BERGAMINI, C. W., BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. p. 51.

2. LAZER, Robert, WIKSTROM, Walter S. *Appraising managerial performance: current practices and future directions*. p. 4-5.

Ao se formular um plano de avaliação de recursos humanos, a primeira decisão a ser tomada é a finalidade do plano, será preciso priorizar os objetivos, porque um plano cujo objetivo é melhorar o desempenho do empregado na posição atual, dificilmente será bom para proporcionar informações para decisões sobre o seu aproveitamento e encarecimento e vice-versa. O plano deverá ser montado tendo em vista o seu objetivo principal e poderá proporcionar subsídios para a outra finalidade, mas certamente não será ótimo para o objetivo secundário.

Note-se que não se mencionou a remuneração entre as possíveis decisões a serem tomadas como consequência do plano, porque um plano que vise também a decisões sobre remuneração proporcionará avaliações muito distorcidas. No entanto, indiretamente, por meio das promoções, programas de desenvolvimento e reposicionamento, a avaliação acaba influenciando a remuneração.

14.2 Avaliações de desempenho

14.2.1 Finalidade e tipos de avaliações

Essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam. Deve ficar claro para todos os participantes que este é o objetivo da avaliação. Algumas empresas começam o processo com uma auto-avaliação, que é uma forma de verificar como o avaliado se “vê”. Esta auto-avaliação será, a seguir, debatida com o chefe imediato. Outras empresas começam com a avaliação feita pelo chefe imediato. McGregor recomendava que toda avaliação de desempenho deveria começar com a auto-avaliação, pois isto obrigaria a pessoa a pensar sobre seu trabalho, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados específicos. O papel do superior é vincular os resultados e metas propostas com as necessidades da organização. Esse sistema coloca a responsabilidade maior no subordinado e desloca a ênfase de uma avaliação para uma análise³.

Em qualquer caso, nesse tipo de avaliação é indispensável o *feedback* completo ao avaliado. O avaliado tem que saber em que pontos vai bem e em que pontos não vai. Uma das características de um bom administrador é ser capaz de fazer uma boa avaliação e dar o *feedback* ao subordinado, bem como planejar, em conjunto com o subordinado, como melhorar seu desempenho. Uma entrevista de *feedback* mal conduzida causa sérios conflitos. Há empresas que chegam a ponto de aceitarem que não seja dado o *feedback*, alegando que se forçados a isso muitos executivos, não preparados para confrontar subordinados, farão avaliações benevolentes. Dizem que preferem uma avaliação mais precisa do que forçar o *feedback*. Mas, se não houver *feedback*, como poderá o avaliado se preparar para melhorar? E para que servirá a avaliação? O chefe, por sua vez, deve informar ao seu próprio chefe sobre as avaliações e aceitar uma revisão e, se for o caso, modificações.

Um bom *feedback* deve ter várias características. Primeiro, o chefe deve começar com os aspectos positivos, pois isso deve predispor o avaliado a aceitar melhor os aspectos negativos.

Depois, ele deve se limitar aos resultados do trabalho, de preferência em função de metas preestabelecidas, sem atingir a pessoa do avaliado, e sem comparar com resultados de outras pessoas, na medida do possível. É preciso deixar claro que a pessoa não está sendo julgada na sua essência, mas nos seus atos, decisões e resultados.

3. MCGREGOR, Douglas. *Uneasy look at performance appraisal*. 1972.

Além disso, o período abrangido pela avaliação não deve ser muito longo. É mais fácil avaliar e conversar sobre o que ocorreu no passado recente do que sobre o que ocorreu há mais tempo. Além disso, a prática constante do *feedback* facilita o diálogo, especialmente se for adotado o sistema de administração por metas, com compromissos recíprocos de resultados a serem alcançados. O chefe deve preparar a entrevista de *feedback*. Trata-se de um momento delicado em que há fatores emocionais em jogo e improvisações podem não dar certo. Na medida do possível, devem-se evitar críticas pessoais. O *feedback* também deve ser tempestivo, isto é, oportuno, *de preferência imediatamente após o fato*; descritivo, em vez de avaliativo; específico e não genérico; sensível às necessidades do recipiente; dirigido ao comportamento controlável; proposto em vez de imposto e testado para sua precisão com o que o recebe⁴.

Essas avaliações podem, eventualmente, proporcionar alguns subsídios para decisões sobre o futuro do avaliado, mas o objetivo principal não deve ser esse. Existem vários tipos de avaliações de desempenho, como a avaliação do final do período de experiência; a avaliação do pessoal de nível operacional (níveis hierárquicos inferiores); a avaliação do pessoal de nível intermediário e a avaliação do pessoal da administração superior.

Avaliação do pessoal de nível operacional

A avaliação de desempenho dos empregados de nível operacional, nos níveis hierárquicos inferiores da organização, deve ser muito simples. Deve verificar a quantidade do trabalho produzido, sua qualidade e o relacionamento com as pessoas. Sua periodicidade é, em geral, trimestral. A avaliação é feita pelo chefe imediato, devendo ser revista pelo chefe deste. A área de recursos humanos coordena o processo, distribuindo os formulários, recolhendo-os, tomando conhecimento das informações e, se for o caso, fazendo sugestões.

FIGURA 14.1

Graus de desempenho					
Nome			Cargo		
Chefe Imediato			Órgão		
Fatores de Avaliação	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
Quantidade de trabalho: Volume de Produção	Fraco <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Qualidade de trabalho: Cuidado, exatidão, correção	Fraco <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Sociabilidade: Relacionamento com as pessoas	Fraco <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>

4. Algumas dessas características foram extraídas de MYERS, M. Scott. *Every employee a manager*. p. 205.

Avaliação do pessoal de nível intermediário

Numa organização bem administrada, o pessoal de nível intermediário deve ter metas periódicas a cumprir. A melhor forma de avaliar o desempenho deste pessoal é verificar o cumprimento das metas. A avaliação é feita pela chefia imediata em reuniões de acompanhamento do trabalho. Nessas reuniões, são verificados o andamento do trabalho, o cumprimento dos prazos e a qualidade, entre outras informações. São também formuladas novas metas e programas. O *feedback* tende a ser automático, como parte do encaminhamento da reunião. Como as reuniões com as chefias devem ser constantes para o pessoal desse nível, o processo de acompanhamento, avaliação e *feedback* tende a ser um processo executado com naturalidade. Um bom administrador está em contato freqüente com os subordinados e orienta permanentemente a execução dos trabalhos.

Um fato importante em qualquer avaliação é que o avaliador é avaliado pelas próprias avaliações que faz. Uma das características de um bom administrador é saber avaliar. É engano pensar que as avaliações serão aceitas sem crítica.

Na avaliação do desempenho, há que se considerar que alguns resultados podem não ter sido alcançados em virtude de fatores que estavam fora do controle do avaliado. Este é um ponto delicado porque, às vezes, não é simples determinar que fatores estavam realmente fora de controle.

Avaliação do pessoal de alto nível

Neste nível, a avaliação de desempenho tende a ser menos estruturada que nos anteriores, e é feita, em geral, com base nos resultados alcançados pelas áreas ao final de cada exercício. Como as pessoas deste nível, freqüentemente, têm bom conhecimento umas das outras, têm contatos periódicos e boa capacidade de julgamento, a periodicidade anual para a formalização é suficiente. As grandes áreas das empresas têm metas determinadas para cada período e o resultado tende a ser uma boa medida do desempenho. Valem as mesmas observações anteriores sobre fatores que podem estar fora do controle e sobre o *feedback*.

Avaliação do potencial e das qualificações

Objetivos, nível dos avaliados e feedback

O objetivo dessas avaliações é proporcionar informações ao pessoal de topo da empresa para decisões sobre o aproveitamento e o encarreiramento do avaliado. Este ponto deve ficar claro para todos os envolvidos no processo, pois, embora esse tipo de avaliação possa proporcionar alguns subsídios para melhorar o desempenho dos avaliados na sua posição atual, esta não é sua principal finalidade.

Em termos de custo e benefício, há que se limitar o pessoal a ser incluído no processo. Geralmente avalia-se do pessoal de chefia intermediária para cima, inclusive os que têm perspectivas de assumir uma chefia intermediária.

Nesse tipo de avaliação, embora em relação aos aspectos mais importantes seja indispensável dar um *feedback* ao avaliado, dificilmente será dado um *feedback* completo da avaliação. Pois alguns pontos dizem respeito ao seu aproveitamento futuro e não se deve criar expectativas que não se concretizem, nem cortar expectativas que desmotivariam a pessoa. O que costuma ser feito, na maioria dos casos, é informar o avaliado sobre aspectos em relação aos quais deve tomar providências para seu aperfeiçoamento, sem lhe mostrar o formulário de avaliação.

A vantagem de se possuir uma boa avaliação das qualificações do pessoal é ilustrada pelo caso a seguir.

Na Prática

João entra na sala do diretor e reclama: "Por que não fui promovido no lugar do Antônio? Tenho 15 anos de empresa e o Antônio só 5". O diretor, ouvindo um barulho de caminhões na rua diante do escritório, diz a João: "Por favor, veja que barulho é este aí em frente". João vai até a rua e retorna: "É uma fila enorme de caminhões...". O diretor pergunta: "O que estão levando?". João volta e retorna: "São caixotes". "O que contêm?", indaga o diretor. "Não dá para ver, estão fechados" responde João. "Para onde se dirigem os caminhões?", volta o diretor a perguntar. João volta mais uma vez à rua e completa: "Vão na direção do leste".

"Acho que tenho uma resposta ao seu pedido de promoção; aguarde um pouco aqui na sala", diz o diretor. João fica radiante esperando, enquanto o diretor chama Antônio e lhe pergunta: "Antônio, por favor, tem um barulho aí na rua em frente. Veja o que é para mim".

Cinco minutos depois, Antônio volta e diz: "São nove caminhões carregados com caixotes contendo artefatos de ferro da Siqueira & Cia. Fazem parte de uma encomenda que a empresa está mandando para São Paulo. Esta manhã passaram outros dez caminhões com a mesma carga. O carregamento é consignado à firma Zanon Oliveira Ltda. da cidade de Cascavel, no Paraná". O diretor agradece a Antônio, com um sorriso vira-se para João e limita-se a lhe dizer: "Entende por que Antônio foi promovido?".

Fonte: Extraído do *Jornal Andifes*, enviado para a USU por Luiz Almeida Martins Filho.

Quem avalia e quem revê a avaliação

Em qualquer tipo de avaliação de potencial e qualificações das pessoas, quem avalia é o chefe imediato. Ninguém pode substituí-lo nesse tipo de trabalho, embora algumas empresas comecem o processo com uma avaliação preliminar efetuada pelo próprio avaliado.

Quais as vantagens da avaliação pelo chefe imediato? Bom conhecimento do avaliado e do trabalho executado. E as desvantagens? Envolvimento emocional, dificuldade de dar *feedback* e, é claro, co-responsabilidade nos resultados.

Toda avaliação deve ter alguma revisão. Quem revê a avaliação? Temos várias alternativas: o superior do chefe imediato; o diretor da área; o chefe funcional (no caso do avaliado ter subordinação funcional diversa da subordinação de linha); ou um comitê de avaliação.

QUADRO 14.1

COMITÊ DE AVALIAÇÃO

Vantagens:

- Maior uniformidade dos padrões de avaliação
- Diminuição do subjetivismo
- Maior engajamento do pessoal de alto nível no processo

Desvantagens:

- Custo elevado
- Consome muito tempo de executivos de alto nível
- Menor conhecimento específico dos avaliados

A desvantagem do custo elevado, por consumir muito tempo dos executivos de alto nível, é relativa. A atividade de avaliar o pessoal é das mais importantes para a empresa.

Jack Welch, quando era o CEO da General Electric, costumava entrevistar pessoalmente os 500 principais executivos da empresa. Ele dizia que, "se não conseguirmos as pessoas certas, perdemos: essa é a coisa mais importante em nosso negócio". O que Jack queria é que todos os gerentes tivessem ao seu redor pessoas de talento⁵.

O problema é que o urgente afasta o importante. Os executivos estão sempre tão assoberbados que não dedicam tempo suficiente para atividades importantes mas não urgentes.

Algumas empresas usam a avaliação 360°, na qual todos aqueles que tiveram contato profissional com o avaliado contribuem para a avaliação.

O que é avaliado

Considerando que o objetivo é proporcionar informações ao pessoal da administração superior da empresa para a tomada de decisões sobre o avaliado, a avaliação deve concentrar-se nas qualidades que se presume que sejam importantes para o avaliado assumir posições de responsabilidade. Cada empresa, em função da sua cultura, dos seus objetivos, dos seus produtos e do ambiente em que está situada, elege as qualidades que considera importantes para o seu pessoal de topo.

No final da avaliação, pode-se recomendar que posições o avaliado teria condições de ocupar no presente ou após algum tipo de treinamento.

FIGURA 14.2

Formulário de avaliação

Empresa	
Nome do Avaliado/Sigla	Tempo na Função
Órgão	Anos Meses
Avaliador	Função
Data desta Avaliação	
Principais Atividades do Avaliado	

Recomendações	
<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação deve ser efetuada em função de resultados apresentados pelo avaliado. - Avalie com base em observações concretas e dados objetivos. - Não permita que um fato isolado influencie toda a avaliação, nem que as últimas impressões predominem. - Na avaliação, seja o mais imparcial possível, deixando de lado as simpatias ou antipatias pessoais. - Procure evitar que a avaliação seja realizada em momentos de mau humor ou excesso de otimismo. Se necessário, faça a avaliação duas vezes, guardando uma primeira avaliação e revendo-a dias depois. - Formalize com o empregado um programa de trabalho, de modo que a avaliação seja mais objetiva. - A avaliação é um processo contínuo, portanto pratique-a sempre que necessário. 	

<p>1. COMPETÊNCIA TÉCNICO-PROFISSIONAL</p> <p>Tem conhecimentos teóricos e práticos das atividades da função e experiência na sua execução.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>E</p> <p>Tem profundos conhecimentos teóricos e práticos das atividades da função e grande experiência na sua execução. É uma autoridade no assunto. Está totalmente familiarizado com as técnicas, práticas e procedimentos da sua área profissional.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Tem bons conhecimentos teóricos e práticos das atividades da função e boa experiência na sua execução. Está familiarizado com as técnicas, práticas e procedimentos da sua área profissional.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Tem os conhecimentos necessários, teóricos e práticos das atividades que exerce e experiência suficiente para aplicá-los.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Executa suas atividades de maneira mecânica e rotineira, sem o conhecimento técnico adequado.</p> <p>()</p>
---	---	---	---	---

Observações _____

<p>2. DEDICAÇÃO</p> <p>Emprega-se com afinco no trabalho. Não poupa esforços para atingir os objetivos que lhe cabem. Não recusa serviços dentro do contexto do seu trabalho.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>E</p> <p>Entrega-se integralmente e com entusiasmo ao trabalho. Não poupa esforços para atingir os objetivos e está sempre disponível para ajudar os companheiros. Produz sempre grande volume de trabalho. É muito dedicado. Não recusa serviços.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Emprega-se com afinco no trabalho. Não poupa esforços para atingir os objetivos e, em geral, está disponível para colaborar com os colegas e superiores. Costuma produzir grande volume de trabalho. Não recusa serviços.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Trabalha dedicadamente, procurando atingir os seus objetivos. Seu volume de trabalho é adequado em relação às exigências normais. Não recusa serviços.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Nem sempre se dedica como deveria. Seu volume de trabalho nem sempre é suficiente. Costuma arranjar desculpas para o não-cumprimento de algumas tarefas. Alternativamente, pode ter interesses externos ou problemas pessoais.</p> <p>()</p>
---	---	---	--	--

Observações _____

<p>3. PERFEIÇÃO E RIGOROSIDADE</p> <p>Seu trabalho é abrangente quanto à sua finalidade e completo nos detalhes. Não costuma ter erros e omissões.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>E</p> <p>Seu trabalho é praticamente perfeito, mesmo sob pressão. Abrange todos os aspectos quanto à finalidade e é completo nos detalhes. Não contém erros ou omissões. A qualidade final é excelente.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Seu trabalho é abrangente quanto à finalidade e, em geral, completo nos detalhes. Raramente contém erros ou omissões.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Seu trabalho é adequado. Não costuma conter erros ou omissões.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Seu trabalho corresponde aos padrões mínimos aceitáveis para ser mantido no cargo e pode requerer revisões com certa frequência.</p> <p>()</p>
--	--	---	--	--

Observações _____

<p>4. IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA</p> <p>Compreende e aceita os valores básicos, objetivos e políticas da empresa e os defende diante de terceiros. Decide e age considerando os interesses da empresa.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>E</p> <p>Integralmente identificado com a empresa. Compreende e aceita seus valores básicos, objetivos e políticas e os defende com convicção diante de subordinados e terceiros. Decide e age como se a empresa fosse sua.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Muito identificado com a empresa. Compreende seus valores básicos, objetivos e políticas e os defende diante dos subordinados e terceiros. Decide e age considerando os interesses da empresa.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Identificado com a empresa. Compreende seus valores, objetivos e políticas e costuma defendê-los diante de subordinados e terceiros. Decide e age em casos importantes considerando os interesses da empresa.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Pouco identificado com a empresa. Nem sempre defende seus valores, objetivos e políticas. Suas decisões podem envolver interesses pessoais. Alternativamente, pode ter interesses externos que dificultem a identificação.</p> <p>()</p>
---	--	--	---	--

Observações _____

<p>5. HABILIDADE COM PESSOAS</p> <p>Sabe trabalhar em equipe, visando a objetivos comuns. É aceito pelos colegas. Tem habilidade com pessoas sem se envolver em intimidades. Sabe exigir com tato e ouvir.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>E</p> <p>Muito hábil no trato de pessoas. Sabe escolher as palavras ideais para cada ocasião. É lembrado para missões delicadas que requerem capacidade de ouvir, discernir, argumentar e exigir sem ferir susceptibilidades. É muito bem aceito.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Bom colaborador em equipe. Cooperar com os colegas. É bem aceito. Tem habilidade com pessoas sem se envolver em intimidades. É capaz de pedir e exigir de forma adequada. Sabe ouvir. Relaciona-se bem e sem preferências.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Procura ser bom colaborador em equipe. É aceito pelos colegas. Pode ter dificuldades em ocasiões delicadas ao comunicar, pedir, ou exigir, mas não cria situações complicadas. Pode ser impaciente, mas contém-se.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>É impessoal nas comunicações e relacionamento. Costuma ter dificuldade em aproximar-se das pessoas. Alternativamente, pode ser impaciente e perder o controle. Suas observações, às vezes, inábeis podem desagradar.</p> <p>()</p>
--	--	--	--	--

Observações _____

<p>6. INICIATIVA</p> <p>Aciona, no seu âmbito, os recursos disponíveis para solucionar problemas e aproveitar oportunidades. Age por sua conta, assumindo riscos dentro dos limites da sua função.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>E</p> <p>Altamente criativo. Suas idéias e decisões otimizam os recursos para solucionar problemas e aproveitar oportunidades. Quase não requer supervisão, mesmo em atividades inovadoras. Age por sua conta assumindo riscos dentro da sua função.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Tem boas iniciativas e idéias para solucionar problemas e aproveitar oportunidades. Requer pouca supervisão, mesmo em casos não rotineiros. Assume riscos dentro da sua função.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Às vezes, tem boas idéias e iniciativas. Requer supervisão periódica. Em atividades não rotineiras pode, às vezes, obter resultados satisfatórios com soluções inovadoras.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Nem sempre aproveita as oportunidades para agir e empreender. Não gosta de assumir riscos. É adequado a trabalhos de rotina. Requer supervisão freqüente.</p> <p>()</p>
--	---	---	--	---

Observações _____

<p>7. LIDERANÇA</p> <p>Capacidade de avaliar pessoas e identificar o que podem fazer bem; de selecionar os subordinados, motivá-los e integrá-los em equipe que vise a objetivos comuns; de desenvolvê-los e dar-lhes <i>feedback</i>.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>F</p> <p>Tem grande interesse em desenvolver e motivar subordinados; avalia-os com precisão e identifica o que fazem bem. Seleciona e desenvolve muito bem seu pessoal, que trabalha como equipe muito motivada e integrada. Comunica-se bem e é hábil em dar <i>feedback</i>. É formador de equipes vencedoras.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Capaz de desenvolver e motivar subordinados; seleciona-os, desenvolve-os e avalia-os bem. Sua equipe trabalha motivada e integrada. Comunica-se bem com os subordinados e dá-lhes <i>feedback</i> adequado. Obtém bons resultados do seu pessoal.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Procura desenvolver e motivar os subordinados. Comunica-se de forma adequada. Fica constrangido em dar <i>feedback</i>, mas se esforça para fazê-lo bem. Avalia e seleciona seu pessoal adequadamente. Obtém resultados satisfatórios.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Só vê os subordinados como instrumentos de trabalho. Não se comunica bem, nem dá <i>feedback</i>. Suas equipes nem sempre são motivadas e os resultados são medíocres. Prefere trabalhar sozinho.</p> <p>()</p>
--	---	---	--	---

Observações _____

<p>8. CAPACIDADE DE DELEGAR</p> <p>Capacidade de dar ordens com segurança e informar aos subordinados os resultados esperados da delegação, de autorizar iniciativas e o uso de recursos. Capacidade de cobrar e controlar o que foi delegado.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>F</p> <p>Sabe dar ordens com muita habilidade e segurança. Define e comunica com perfeição os resultados esperados. Estimula a obtenção dos resultados e a iniciativa. É reconhecido como distribuidor de atividades, estimulador de iniciativas e ótimo cobrador dos resultados.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Dá ordens com segurança. Informa aos subordinados os resultados esperados das delegações. Autoriza iniciativas e o uso dos recursos necessários. Controla o cumprimento em termos de prazo e qualidade.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Costuma dar ordens com segurança. Informa aos subordinados o que se espera das delegações. Autoriza o uso dos recursos necessários. Pode ficar constrangido, mas controla adequadamente o cumprimento do que foi delegado.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Prefere executar muitos trabalhos pessoalmente. Distribui apenas as tarefas de rotina. Tende a achar que os subordinados não têm condições de realizar o que deveriam. Encontra-se sempre sobrecarregado. As decisões são adiadas e os subordinados trabalham pouco.</p> <p>()</p>
--	--	---	--	--

Observações _____

<p>9. EQUILÍBRIO E MATURIDADE</p> <p>Não é impulsivo. Não foge dos problemas. Suporta ambigüidades, pressões e frustrações. Respeita os outros. É discreto. Decide sem muito desgaste.</p> <p>() Não aplicável</p>	<p>F</p> <p>Mantém a calma em situações difíceis. Transmite segurança aos colegas e subordinados. Decide com pouco desgaste mesmo sob pressão e diante de situações ambíguas. Muito discreto. Respeita os outros e suas diferenças.</p> <p>()</p>	<p>B</p> <p>Controla-se em momentos difíceis. Decide com objetividade mesmo diante de pressões e ambigüidades. É discreto. Respeita os outros. Recupera-se bem das frustrações.</p> <p>()</p>	<p>S</p> <p>Procura controlar-se nos momentos difíceis. Sofre com as pressões e ambigüidades, mas esforça-se para continuar a produzir nestas situações. Nem sempre sabe se colocar no lugar do outro.</p> <p>()</p>	<p>I</p> <p>Perde a calma diante de situações difíceis. Não sabe resistir a pressões nem conviver com ambigüidades. Pode ser indiscreto e, às vezes, inseguro. Sofre com as frustrações. Pode gostar de aparecer.</p> <p>()</p>
--	---	---	--	---

Observações _____

Resumo desta avaliação (pontos fortes e fracos do avaliado):		
<hr/> <hr/> <hr/>		
A seguir, transcrevemos o resultado da avaliação de desempenho efetuada em outro formulário:		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Excede em alto grau os resultados esperados</div> <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Excede os resultados nas áreas-chave</div> <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Atinge os resultados nas áreas-chave</div> <input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Atinge os resultados em várias áreas-chave</div> <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Não atinge os resultados previstos</div> <input type="checkbox"/>	
Em função das avaliações previstas, recomendar as ações a serem tomadas: treinamento (indicar o tipo), promoção, transferência para outra função, manutenção na função atual, demissão, entre outros.		
<hr/> <hr/> <hr/>		
Comentários dos revisores:		
<hr/> <hr/> <hr/>		
Função do avaliador	Rubrica do avaliador	Data
Nome do primeiro revisor	Rubrica do 1º revisor	Data
Nome do segundo revisor	Rubrica do 2º revisor	Data

Podemos fazer várias observações a partir do formulário acima.

Da mesma forma que no caso de avaliação de cargos e salários, não adianta aumentar muito o número de atributos a serem avaliados, pois eles começam a se superpor em alguns casos e, em termos de custo e benefício, o pequeno aumento de precisão não será compensado pelo tempo requerido do pessoal de alto nível. Temos que limitar seu número. Oito a doze atributos devem ser suficientes para informar sobre as decisões a serem tomadas em relação ao avaliado.

Esse tipo de avaliação costuma ser feito por executivos de alto nível, que não dispõem de muito tempo. Assim, não adianta fazer um manual de avaliação: dificilmente será lido. É preciso que as instruções estejam contidas no próprio formulário. O coordenador do processo, da área de recursos humanos, deverá estar disponível para esclarecer dúvidas. Cada atributo e cada um de seus níveis devem estar claramente definidos no formulário.

Algumas empresas em vez de avaliarem atributos classificando-os de excelente a insuficiente, como mostrado, preferem avaliar características pessoais do pessoal de alto nível. Algumas características que podem ser inadequadas para gerentes de alto nível podem ser as ideais para pesquisadores ou para assessores. Assim, fica eliminado

o viés de que todos deveriam tender para um modelo que nem sempre será ideal para algumas funções. Por exemplo, a capacidade de delegar, que é importante para um diretor ou gerente de alto nível, pode ser um defeito para um pesquisador ou analista especializado.

Ponderação dos atributos

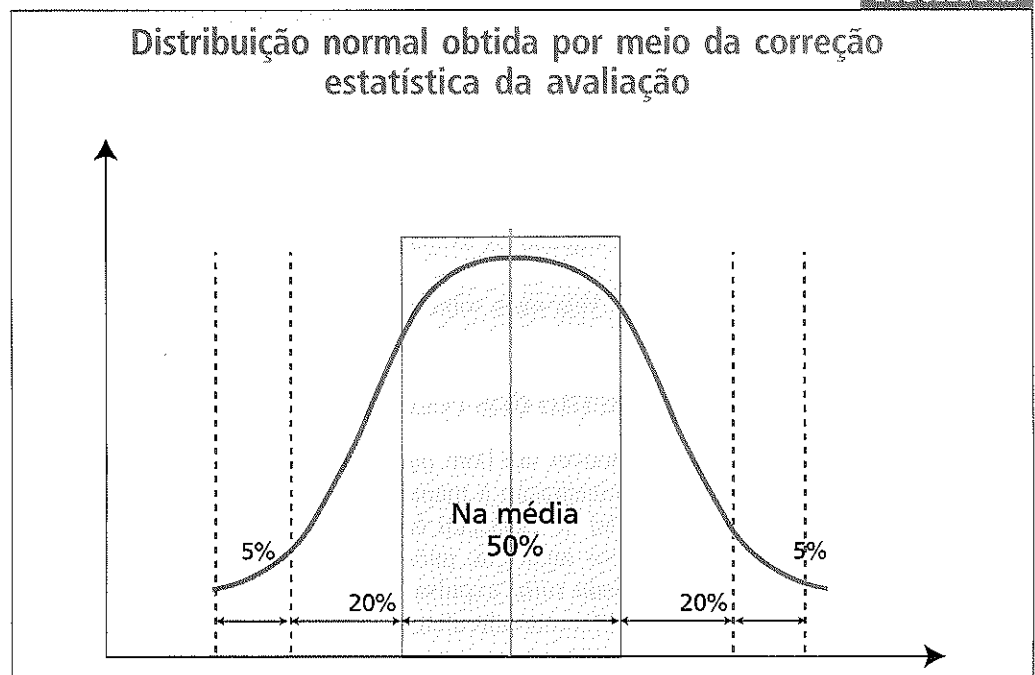
O sistema pode ser modificado, não só alterando os atributos considerados, mas também ponderando esses atributos, isto é, estabelecendo pesos para cada um, que podem variar de pessoa para pessoa, conforme a importância dos atributos para a função exercida, desde que a soma dos pesos permaneça constante. Atribuem-se também, nesse caso, valores numéricos ou graus para os níveis que cada pessoa obteve em cada atributo, por exemplo: o nível excelente teria o grau 5, o nível bom grau 3, o suficiente grau 1 e o insuficiente grau 0. A multiplicação do grau pelo peso daria a contribuição do atributo. A soma dessas multiplicações daria o valor numérico da avaliação. Outra forma de ponderar sem distorcer o resultado seria dividir o valor da soma das multiplicações pela soma dos pesos. Nesse caso, não haveria a preocupação de manter constante a soma dos pesos. Muitas empresas preferem não atribuir valores numéricos para não concentrar o foco das atenções no resultado final, sem considerar o processo utilizado e as qualificações de cada avaliado.

Outras empresas montam mais de um sistema de avaliação, um para os executivos de linha de alto nível, outro para analistas e assessores de alto nível, outro para o pessoal de vendas, outro para chefias intermediárias, conforme as conveniências e necessidades da empresa e as funções exercidas.

Variação no rigor das avaliações

Outro ponto a ser lembrado é o maior ou menor rigor das chefias ao fazerem as avaliações. Algumas empresas costumam requerer que seja feito um ajuste para enquadrar grupos maiores dentro de uma distribuição estatística normal, do tipo da curva de Gauss. Assim, ficariam eliminados os efeitos de distorção provocados pelos “bonzinhos” e “mauzinhos”. Esse tipo de ajuste é complicado e, se aplicado a números pequenos, as distorções podem ser maiores. O resultado dessas avaliações, após os ajustes, pode ser plotado em gráfico, conforme a curva mostrada a seguir.

FIGURA 143



14.4 Por que alguns sistemas de avaliação não dão certo?

A principal razão pela qual alguns sistemas de avaliação não dão certo é porque são malfeitos ou são encarados como mais uma rotina a ser cumprida! É fácil dizer, mas o desenvolvimento de um bom sistema de avaliação é um processo caro e leva tempo para ser completado. Além disso, requer o apoio e a participação de membros da alta administração, que, geralmente, têm pouco tempo.

A principal vantagem de um bom sistema de avaliação é ajudar as chefias a conhecerem melhor seus subordinados. O tempo despendido no conhecimento dos subordinados é sempre bem empregado. Às vezes, o executivo, que está sempre ocupado, acha que já está avaliando os subordinados e não precisa de um sistema de avaliação formal. No entanto, o sistema de avaliação formal indica quais são os atributos que a empresa valoriza e isso ajuda a obter uma avaliação mais precisa e uniforme. É preciso considerar que o comportamento das pessoas varia conforme as circunstâncias e nem sempre suas atitudes em relação aos chefes são as mesmas em relação aos subordinados. Além disso, as pessoas mudam com o tempo. Quanto menos subjetivas e mais completas forem as informações sobre as pessoas, maiores as probabilidades de decisões acertadas sobre elas.

Outros defeitos comuns que devem ser evitados são:

1. sistemas de avaliação com objetivos múltiplos e conflitantes, ou com objetivos pouco claros e indefinidos;
2. avaliações prejudicadas pela subjetividade porque utilizadas para fins de remuneração;
3. executivos não treinados para efetuar as avaliações, ou incapazes de minimizar sua subjetividade nas avaliações;
4. a alta administração não utiliza o sistema, ou por não ter participado da sua elaboração, ou por não acreditar que tenha sido bem-feito, ou por desejar medidas que conflitariam com as que seriam resultantes da aplicação do sistema;
5. dificuldade em demonstrar os benefícios proporcionados pelo sistema, uma vez que a maior parte deles se projeta mais no longo do que no curto prazo.

O defeito de objetivos múltiplos e conflitantes pode ser entendido se lembrarmos que *uma pessoa pode ter desempenho excelente na posição atual sem estar qualificada para a posição superior*. Se a avaliação se limitar ao desempenho, ela poderá ser promovida sem ter condições de exercer suas novas funções. Uma consequência desse fato foi mostrada no princípio de Peter, que diz que, numa hierarquia, todas as pessoas tendem a ser promovidas até atingirem um nível acima da sua competência, ou seja, até atingirem seu nível de incompetência. O princípio de Peter diz que a promoção até o nível de incompetência é inevitável. O antídoto para isso é uma boa avaliação dos atributos e potencialidades das pessoas e um treinamento adequado. A avaliação de desempenho não basta⁶.



Veja mais sobre avaliação de recursos humanos no *site* do livro.

14.5 Planejamento dos recursos humanos

Se não houver um bom planejamento de recursos humanos e uma atenção permanente da alta administração à manutenção de um quadro de alto gabarito, corre-se o risco da aplicação da lei de Gresham formulada originalmente para a economia e com diversas adaptações, por analogia, para a administração. O princípio formulado por Gresham diz que a moeda ruim expulsa a moeda boa de circulação. Na prática, quando existem duas moedas diferentes circulando, as pessoas entesouram a de valor maior, isto é, aquela que

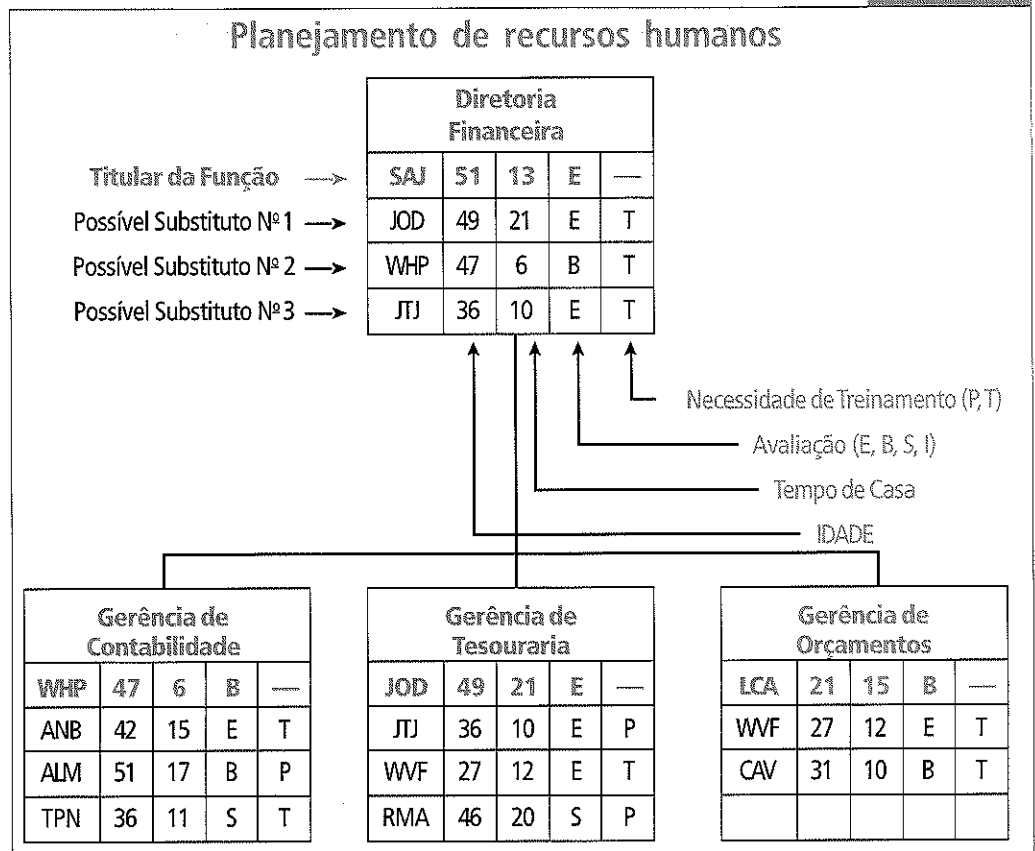
6. PETER, Laurence J., HULL, Raymond. *The Peter principle: why things always go wrong*. 1969.

tende a manter seu valor por mais tempo, reservando a de menor valor, ou que tende a se desvalorizar, para as relações de troca. Com isso, só a última tende a circular. Uma analogia dessa lei com as práticas de administração diz que, se não houver uma ação consciente e permanente dos administradores de alto nível, há uma tendência no sentido do pessoal medíocre expulsar os melhores elementos da empresa. Outra analogia, com o processo de tomada de decisões, diz que as decisões menos importantes e repetitivas tomam todo o tempo do executivo e expulsam as decisões mais importantes, que acabam sendo postergadas.

Um aspecto importante da avaliação de recursos humanos é, como dissemos, que seu objetivo precisa ficar claro. Também suas conseqüências são função do tipo de avaliação. Avaliações de desempenho devem conduzir a alguma recompensa ou punição, mas não necessariamente a uma promoção. Avaliações de potencial ou de qualificações podem conduzir a promoções, mas não estão diretamente vinculadas ao desempenho atual, embora ele possa ser considerado como fator adicional.

Com avaliações bem-feitas é possível montar um planejamento de recursos humanos, que começa com a previsão de suas necessidades em função do planejamento estratégico da empresa. O objetivo é prever quem deve ocupar quais posições no futuro, incluindo as alterações previstas na estrutura organizacional e os ocupantes atuais e potenciais para cada posição, bem como as necessidades de treinamento (P= promovível / T= treinamento). O *output* final de um planejamento desse tipo é um organograma, no qual são indicados não só os atuais ocupantes de cada função mas também os que têm perspectivas de vir a ocupar determinadas funções e em que condições como: imediatamente ou mediante treinamento. Além disso, podem-se incluir também outros dados, como tempo de casa, idade e resultado do resumo final da avaliação, entre outros. Esse tipo de documento é estritamente confidencial. Um exemplo desse tipo de planejamento é mostrado na Figura 14.4.

FIGURA 14.4



14.6 Registros e pagamentos

Os registros e pagamentos englobam as atividades de cadastros; registros do pessoal (inclusive atualização das carteiras de trabalho e previdência social); estatísticas de pessoal (pontualidade, absenteísmo e rotatividade, entre outros); folha de pagamento; controle e pagamento de férias; controle e pagamento das rescisões; pagamento dos prestadores de serviços; e apoio aos advogados trabalhistas nos casos contenciosos. Inclui a análise das estatísticas para apoio dos administradores.

A unidade de registros e pagamentos controla a freqüência e os atrasos dos empregados, analisa e alerta as áreas com absenteísmos e atrasos elevados e, junto com elas, procura identificar as causas. **Absenteísmo** é a ausência do trabalho, em princípio sem uma razão legítima que a justifique. A **rotatividade de pessoal** pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período considerado. Ou seja:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram do órgão}}{\text{Total de empregados no final do período}}$$

Uma rotatividade elevada pode ser indício de políticas de pessoal deficientes ou de descontentamento por alguma razão.

A unidade de registros e pagamentos deve analisar as áreas com alta rotatividade de pessoal e procurar identificar as causas. Uma alta rotatividade pode ser um problema geral da empresa ou de determinada chefia.

Embora possam parecer atividades burocráticas, é preciso não menosprezar a importância dessa unidade. Imaginemos uma equipe competente e motivada que não recebesse o pagamento no dia contratado, ou que o recebesse em valores menores do que o combinado. Toda a motivação da equipe ficaria prejudicada pela insegurança e pela dúvida quanto à confiabilidade e justiça da organização. Essas atividades têm que ocorrer sem falhas para que a organização possa contar com o sentimento de “pertença” dos seus empregados. O que dissemos no início em relação à importância dos recursos humanos aplica-se também a este grupo de atividades. Falhas nos pagamentos destroem enormes esforços das demais atividades de recursos humanos.

As pessoas que executam esse grupo de atividades fazem a ligação com a área jurídica e com a de finanças, tanto contabilidade como tesouraria.

Com a informatização das empresas, o volume de trabalho na unidade de registros e pagamentos caiu sensivelmente; em compensação, aumentou a qualificação exigida para as pessoas que aí trabalham e a responsabilidade pela precisão.

O cadastro do pessoal é permanentemente atualizado com informações alimentadas periodicamente no computador e, mediante programas já existentes, com o uso de comandos simples, obtêm-se as estatísticas nas formas desejadas.

A folha de pagamento já existe pronta em disco rígido. Alguns empregados, com o uso de senhas, informam, pelo terminal localizado no órgão de registros e pagamentos, as alterações do mês (horas extras, descontos por faltas e atrasos e gratificações eventuais, entre outros) e as alterações permanentes da folha (inclusão e exclusão de empregados, aumentos salariais e alterações de cargos, por exemplo). Dessa forma, a geração da folha pode ser feita em pouco tempo a qualquer momento.

Como a maioria das empresas efetua o pagamento mediante crédito na conta corrente dos empregados, o sistema já imprime, além do contracheque de cada um, a relação dos valores líquidos a ser enviada ao banco, com a autorização dos créditos nas contas individuais e o respectivo débito na conta da empresa. O sistema calcula

Absenteísmo: ausência do trabalho, em princípio sem uma razão legítima que a justifique.

Rotatividade de pessoal: quociente resultante da divisão da soma dos empregados admitidos e dos que saíram em um período pelo número de empregados no final do período.

também os pagamentos a serem efetuados ao INSS, FGTS e PIS, entre outros, e imprime as guias de pagamento com os valores devidos. Um sistema integrado já faz os lançamentos de débitos e créditos na contabilidade e envia as informações à tesouraria para o planejamento do fluxo de caixa.

As anotações em carteiras de trabalho e previdência social estão entre as poucas atividades deste órgão que não são informatizadas.

Cabe ao pessoal desta área a responsabilidade pelos assuntos trabalhistas como: relações com os advogados trabalhistas; apoio aos gerentes nos assuntos de direito do trabalho, consultando os advogados quando necessário; e guarda e atualização da documentação e dos contratos de trabalho dos empregados.

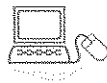
Entre os assuntos que requerem apoio desta unidade, estão os relacionados a horas extras; jornada de trabalho; súmulas dos tribunais relacionadas ao direito trabalhista; abonos de faltas, atrasos e saídas antes do horário; e obrigações da empresa em relação aos empregados das empresas terceirizadas.

Termos-Chave

absenteísmo
acordo coletivo
administração salarial
admissão
assalariado
avaliação de cargo
avaliar
aviso prévio
benefícios aos empregados
cargo
demissão
demissão imotivada
demissão por justa causa
descrição de cargo
descrição de função
desligamento
despedir
dispensar
efeito halo

empregado
empregador
encargos sociais
entrevista de desligamento
equipe
folha de pagamento
função
grupo
headhunter
honorários
horas extras
horista
jornada flexível de trabalho
justa causa
mercado de trabalho
meritocracia
negociação coletiva
nepotismo
pesquisa salarial

planejamento de recursos humanos
plano de cargos e salários
plano de sucessão
pro labore
promover
prover recursos humanos
recrutamento
remuneração
rotação de função
rotatividade de pessoal
salário
salário mínimo
segurança no trabalho
seleção
sindicato
terceirizar
treinamento
vínculo empregatício



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

1. Você é o chefe de um novo empregado, cuja admissão você aprovou.

Você recebe do departamento de pessoal o formulário de avaliação do primeiro período de experiência de 45 dias e acha que o novo empregado, embora aceitável, não deveria continuar, pois não corresponde plenamente ao que se previa. Por outro lado, verifica que se ele sair, sua área ficará desguarnecida. Fica imaginando: Quanto tempo levará a seção de recrutamento e seleção para conseguir um novo empregado nas condições desejadas? Lembra-se de que entre os candidatos apresentados não havia nenhum que pudesse ser considerado ótimo. Hesita entre as seguintes alternativas:

- a) dar uma segunda chance ao candidato para um segundo período de experiência e, paralelamente, ir procurando outro confidencialmente;
- b) não renovar o contrato e procurar outro ostensivamente;
- c) deixar que ele fique para ver se acaba melhorando.

Análise as vantagens e desvantagens de cada opção e diga em que situações cada uma poderia ser ou não adequada. Que fatores e circunstâncias contribuiriam para favorecer cada alternativa?

2. Você é o chefe da unidade de recrutamento e seleção e recebe uma requisição de pessoal. Como deve agir? Que providências deve tomar até que o candidato aprovado seja admitido?
3. É sabido que a admissão de parentes numa empresa tem aspectos positivos e negativos. Algumas empresas chegam a proibir a admissão de parentes, enquanto outras estimulam essa prática. Quais seriam, na sua opinião, os aspectos positivos e negativos da admissão de parentes? Em que situações deveria ser favorecida? Em que casos deveria ser desestimulada, ou mesmo, proibida?
4. Muitas pessoas dizem que os bons executivos são escassos. Seria verdade? Você está de acordo com essa afirmação? Por quê? Justifique a sua opinião.
5. Quem, na sua opinião, são os administradores dos recursos humanos da empresa? Por quê? Que papéis cabem aos que administram os recursos humanos da empresa?
6. O rodízio, isto é, a troca de funções entre pessoas da mesma instituição é às vezes usado nas empresas. Que vantagens podem ser esperadas dessa prática? Que problemas podem ocorrer com ela? Explique seu ponto de vista e diga que precauções devem ser tomadas no seu uso.
7. Comente o seguinte diálogo:

Recrutador: Não encontramos candidato para sua vaga no nosso cadastro. Vamos examinar o cadastro de candidatos da empresa PS, cujo chefe de recrutamento e seleção conhecemos e nos permite este acesso. Assim, não teremos que colocar o anúncio, que é caro.

Requisitante: Acho melhor partir logo para o anúncio. Se no cadastro da PS existisse um ótimo candidato eles já teriam contratado. O que eles têm no cadastro para nos oferecer é o rebotinho da seleção que fizeram.

Recrutador: Creio que ainda podem existir alguns bons, porque a PS dá prioridade aos que moram perto da fábrica e é possível que algum bom candidato, morando longe de lá, não tenha sido contratado; além disso, podemos procurar no cadastro da Top Quality, que na semana passada contratou um candidato do nosso cadastro.

Requisitante: Não acredito nisso. As empresas só deixam em cadastro os piores. Os bons elas contratam. Um anúncio atrai gente de bom nível.

Recrutador: O anúncio também vai atrair principalmente desempregados. Só desempregados e descontentes respondem a anúncios.

Requisitante: Então, por que não partir para agências de empregos?

Recrutador: Os processos de recrutamento delas são os mesmos dos nossos ou da PS ou da Top. Não creio que vamos melhorar muito por aí.

8. Indique as vantagens e desvantagens de um plano sofisticado de cargos e salários.
9. Você acha que os administradores deveriam ser avaliados com regularidade, ou seria preferível deixar os próprios resultados que eles forem apresentando se incumbirem de proporcionar esta avaliação, possivelmente mais precisa, porque baseada em fatos objetivos e em resultados?
Caso você ache que os administradores devam ser avaliados periodicamente, explique de que maneira deveria ser feita esta avaliação.
Caso ache que a avaliação seja automática em função dos resultados apresentados, explique como utilizaria este processo.

10. Um empregado está na sua companhia há 25 anos. Durante os últimos oito anos, exerceu a função de assistente do gerente de suprimentos. Com o falecimento súbito deste gerente, ele foi promovido para essa posição de chefia. Após três meses na função, verifica-se que, embora tenha sido um ótimo assistente, não estava preparado para a função superior, pois não tinha iniciativa nem liderança, causando problemas para a empresa.

Por que a empresa promoveu uma pessoa inadequada? Que medidas devem ser tomadas para que este erro não ocorra novamente?

Como seu chefe imediato, que medidas você tomaria agora? Que fatores influenciariam sua ação num sentido ou noutro? Que alternativas você imagina ter à sua disposição, como elas seriam afetadas pelas variáveis existentes e que alternativa você escolheria?

11. Indique as vantagens e desvantagens dos anúncios fechados para recrutamento e em que condições você recomendaria seu uso.

12. Comente a seguinte afirmação:

Planejamento de recursos humanos a longo prazo é exercício de futurologia e não é possível prever o futuro. Posições que se imagina que terão que ser preenchidas acabam não se concretizando e outras, que não tinham sido previstas, acabam ocorrendo, em função das mudanças nos negócios e nas condições do ambiente externo. Muitas pessoas, cujas qualificações foram catalogadas e registradas, ou deixam a empresa, ou mudam tanto que se tornam inadequadas para as posições previstas para elas. Com a velocidade atual das mudanças, é inútil esse tipo de planejamento.

13. Uma segurança a ser usada contra a possibilidade de uma empresa ficar sem pessoal competente é a prática de ter sempre pelo menos dois executivos em condições de virem a preencher, a qualquer momento, cada posição importante. É evidente que apenas um está ocupando a posição, enquanto o outro está exercendo outra função, para a qual também deve existir outro candidato, que está ocupado em outro serviço e assim por diante. Além do custo de tal prática, que outras limitações podem ser notadas? De que outra forma seria possível assegurar que haveria reposições adequadas em tempo hábil para um executivo que deixa a empresa?

14. Considerando que o salário só pode ser gasto fora do trabalho, por que pequenas diferenças salariais, mesmo no caso de pessoas que não têm necessidade de dinheiro, causam, às vezes, tantos problemas, muito além do que seria razoável?

15. Comente o seguinte diálogo:

Executivo A: As empresas têm obrigação de treinar os empregados que tenham potencial. É não só uma vantagem para elas, como uma obrigação social.

Executivo B: Discordo. A empresa não deveria treinar ninguém. Os empregados é que deveriam arcar com os ônus do treinamento. A empresa gasta dinheiro com o treinamento dos empregados e eles vão embora produzir para os competidores, ou, se ficam na empresa, pedem aumento salarial porque se sentem valorizados com o treinamento e a empresa gasta duplamente: com o treinamento e o aumento salarial da pessoa que ela treinou.

Dê a sua opinião sobre as duas frases acima e justifique seu ponto de vista.

16. Comente a seguinte declaração:

Treinar empregados é uma forma segura de jogar dinheiro fora. Depois de treinados, os empregados saem da empresa e vão trabalhar para o concorrente. É melhor deixar que cada um cuide do seu treinamento.

Explique os cuidados e providências que a empresa pode tomar para evitar o problema acima.

17. Comente a seguinte afirmação:

Na nossa empresa, de 1.500 empregados, não temos nenhum plano de salários. Cada pessoa recebe o que vale no mercado de trabalho. Por que deveríamos pagar mais ou menos do que eles teriam condições de receber fora daqui? Temos muita preocupação em manter uma sintonia fina com o mercado e não nos preocupamos com um plano interno de cargos, que seria extremamente dispendioso, não só em termos de elaboração, mas também no que gastaríamos a maior com suas conseqüências. Não creio que a empresa esteja perdendo dinheiro com isto, pelo contrário, está ganhando.

Comente as vantagens, desvantagens e viabilidade desta política.

18. Comente a seguinte afirmação:

Na minha empresa, com cinco mil empregados, fizemos um plano de administração de cargos e salários bem minucioso.

- descrevemos quase mil cargos;
- definimos 16 fatores de avaliação, cada um deles com oito níveis;
- definimos cada um dos níveis de todos os fatores;
- pesquisamos exaustivamente os salários de todos os cargos;
- corrigimos imediatamente todos os valores que estavam abaixo do previsto, a fim de evitar injustiças.

19. A empresa comercial “Lojas Inglesas” estará em breve inaugurando nova loja na cidade de Malmequer. Para isso, o gerente de recursos humanos, sr. Mauro, constituiu três comissões, formadas por empregados de recrutamento e seleção, de treinamento e de administração de salários. Cinco empregados de cada uma dessas seções foram transferidos para aquela cidade. Dessa forma, os empregados deslocados da matriz que atuam em recrutamento e seleção iriam formar a comissão responsável pela admissão de pessoal e assim sucessivamente. Cada comissão era chefiada por um administrador que atuava em cada uma dessas áreas.

Dada a competência dos administradores, sr. Mauro acreditava que não haveria problemas no desempenho das tarefas, isto é, a *seleção* seria responsável pela contratação, *administração de salários* pela determinação de salários, e *treinamento* teria a responsabilidade de preparar os novos empregados para exercerem suas funções com eficiência. Como as funções de cada comissão estavam bem claras, sr. Mauro acreditava que não haveria grandes problemas. O tempo revelou o contrário.

A remuneração fixada por *administração de salários* tornava inviável a contratação de pessoas competentes, que era o objetivo da *seleção*. Assim, a demora na contratação de pessoas estava inviabilizando a atuação da comissão de treinamento, em função da escassez de tempo.

Não tardou que os grupos conflitassem entre si. *Seleção* passou a aprovar apenas candidatos cuja pretensão salarial era alta para que a *administração de salários* não aprovasse, com isso demonstrando para *treinamento* que quem estava emperrando o processo era *administração de salários*. A comissão de treinamento passou a se queixar diretamente ao sr. Mauro, provocando a ira das demais comissões.

O sr. Mauro procurou você para analisar o problema e recomendar a solução, sem considerar a alternativa radical de dissolver o grupo atual. Faça isso agora, por escrito.

Exame Nacional de Cursos — 1996

20. O que ganha uma empresa contratando uma agência de *outplacement* para reempregar em outra empresa seus empregados dedicados, leais à empresa, que foram dispensados por motivos alheios ao seu desempenho?

21. Identifique e justifique as sugestões que você daria ao sr. Jorge para resolver o problema a seguir:

Marta trabalha na empresa XYZ. Seu cargo é de consultora de organização. Seu trabalho consiste em elaborar projetos sobre racionalização de estruturas e processos organizacionais para outras empresas, clientes da XYZ. Ela possui algumas características básicas de personalidade, como assertividade, iniciativa e autoconfiança, que tornam seu desempenho excelente nos projetos que desenvolve: apresenta trabalhos altamente qualificados. Em relação ao grupo de colegas consultores, ela se destaca pela competência. O sr. Jorge, supervisor da equipe, tem alta consideração pelo trabalho dela.

Marta, porém, está criando problemas para a empresa: não consegue cumprir o horário de entrada e saída, quase sempre chega atrasada, muitas vezes sai antes da jornada terminar e falta mais que a média dos empregados. Tal postura provoca grande insatisfação nos consultores da empresa. Por causa disso, a empresa criou o horário móvel, extensivo a todos os demais. Ainda assim, Marta não consegue cumprir os limites do horário flexível; passou até a faltar com mais frequência.

Quando questionada sobre essas faltas e atrasos, Marta expôs seu problema: ela é notívaga, dorme tarde e tem muita dificuldade para acordar cedo. Sua maior disposição física e psicológica ocorre justamente no período noturno, adentrando a madrugada. Marta argumentou, também, que o desenvolvimento dos seus projetos dependia somente dela, não demandando a colaboração e a participação de outros consultores. De fato, alguns consultores trocam informalmente idéias com os demais, mas cada consultor desenvolve seu projeto do início ao fim. Marta acrescentou que, em se tratando de qualidade do projeto, o horário de trabalho influencia muito pouco, o que interessa são os resultados obtidos e o cumprimento do cronograma.

O sr. Jorge tem que tomar uma decisão em relação a Marta, mas não sabe qual. Em princípio, não gostaria de perdê-la, mas percebe que a insatisfação dos consultores tende a aumentar cada vez mais.

Exame Nacional de Cursos — 1996

22. Quem é o principal responsável pelo treinamento dos empregados da empresa?
23. Paulo, gerente do departamento de vendas de grande empresa fabricante de eletrodomésticos, deixou a empresa inesperadamente por motivos de saúde. Paulo é engenheiro, tem 55 anos e 25 de empresa. Seus subordinados são um assistente e três gerentes de divisão, cujas características são descritas a seguir.
- Assistente:* Antônio, engenheiro industrial com mestrado nos Estados Unidos, 30 anos e 2 de empresa. Nunca exerceu chefia de linha, mas demonstra boa habilidade no relacionamento pessoal. Tem ótimo preparo técnico e boa cultura. Apesar do pouco tempo, conhece bem os produtos da empresa. Recém-casado, sem filhos, parece ambicioso e bem entrosado na empresa.
- Gerente da Divisão de Exportação:* Alberto, engenheiro mecânico, inglês fluente, 44 anos e 9 de empresa. Tem três subordinados. É o único na empresa que conhece a legislação e as normas de exportação. Foi por 6 anos gerente de vendas de uma pequena empresa.
- Gerente da Divisão de Vendas por Atacado:* Roberto, administrador, inglês básico, 42 anos e 19 de empresa. Tem seis subordinados, dos quais dois engenheiros e um administrador. Tem boa experiência de chefia de linha na empresa, onde exerceu diversas funções, mas nunca comandou uma grande equipe de vendas. Está há 4 anos em vendas. Muito identificado com a empresa.
- Gerente da Divisão de Vendas a Varejo:* Carlos, 2º grau completo, noções de inglês, 47 anos e 27 de empresa, sempre trabalhou em vendas, tendo começado como vendedor auxiliar. Tem seis chefes de vendas como subordinados diretos, cada um com uma equipe de seis vendedores. Sabe planejar e controlar os resultados de uma equipe de vendas. Totalmente identificado com a empresa.
- Qual deles você promoveria a gerente do departamento? Por quê? Como faria a comunicação? Que outras providências tomaria? Por quê?
24. Você é nomeado gerente de produção de uma empresa industrial e verifica que um dos operários da seção de fabricação tem um problema físico que o impede de trabalhar com a eficiência adequada para a empresa. O operário já tinha o problema quando, há sete anos, foi admitido pelo gerente anterior com pleno conhecimento desta realidade. Que atitudes e medidas você tomaria diante deste fato? Que fatores influenciariam suas medidas e decisões?
25. O diretor da empresa Golvea Ltda. encaminhou a seus gerentes e supervisores um memorando, solicitando-lhes o preenchimento de questionários enviados em anexo, que versavam sobre a avaliação do desempenho de seus subordinados. A conclusão da avaliação seria a classificação dos mesmos em ruim,

regular, bom e muito bom. O resultado da avaliação foi fixado nos diversos quadros de aviso da empresa, criando uma insatisfação geral entre os empregados. Cerca de 90% discordaram, apresentando como justificativa o fato de não terem participado do processo de avaliação. Além disso, sentiram-se humilhados em vista do resultado ter-se tornado público. Você foi contratado como consultor a fim de explicar onde a empresa errou nesse processo e como deveria ter atuado para que o projeto obtivesse êxito. Portanto, responda:

- a) Onde a empresa errou no processo de avaliação de desempenho?
- b) Se fosse alterada a metodologia de avaliação de desempenho e conjugada a uma avaliação de potencial, haveria melhores resultados?

Exame Nacional de Cursos — 1997

26. José, vendedor profissional, tem tido, nos últimos dois anos, desempenhos sistematicamente fracos e avaliações sofríveis. Paulo, diretor comercial, perguntou a Flávio, gerente de vendas, por que não o substituíria, considerando que as vendas precisavam aumentar em curto prazo. Flávio respondeu que José estava na empresa há oito anos e somente nos últimos dois é que o desempenho tinha caído muito em virtude de problemas familiares. Além disso, não se sentia à vontade para despedir José, uma vez que era seu amigo e tinha sido ele que o havia indicado para trabalhar na empresa há seis anos, numa época em que José tinha prestígio, e que tinha, portanto, com ele uma dívida de gratidão. Achava difícil a recuperação de José, mas faltavam apenas sete anos para ele adquirir o direito à aposentadoria e a empresa poderia ter paciência e esperar mais um pouco, especialmente considerando que nos primeiros seis anos ele foi um vendedor excelente, inclusive dando ótimas idéias e abrindo novos mercados, com os quais a empresa ainda estava se beneficiando.

O diretor comercial não ficou muito bem impressionado com a resposta de Flávio e teria poderes para decidir sobre as ações a serem tomadas.

O que faria você se estivesse no lugar de Paulo? Por quê? Justifique sua resposta.

27. Sr. Evandro, proprietário da empresa Xisto Ltda., está enfrentando a situação relatada a seguir. Há três anos, ao identificar problemas de desempenho de pessoal, o sr. Evandro decidiu implementar uma política de treinamento e desenvolvimento (T&D), acreditando ser essa a grande solução. Assim agindo, a função de recursos humanos resumiu-se ao T&D, sendo que o recrutamento e a seleção, e a avaliação de potencial foram centralizados na pessoa do sr. Evandro.

Observou-se que, após o processo, os empregados passaram a demonstrar uma competência maior na execução das tarefas, embora com um aumento significativo da rotatividade de pessoal. Do pessoal que deixou a empresa no ano passado, 95% colocaram como motivo do desligamento os baixos salários e a falta de perspectivas profissionais, embora gostassem muito de trabalhar na empresa.

O sr. Evandro passou a centrar suas críticas na área de T&D, alegando que os investimentos feitos em treinamento estavam redundando em custos, pois os prováveis benefícios dele advindos eram usufruídos por outras empresas.

Diante da situação exposta, você, como consultor contratado pela empresa Xisto Ltda., o que recomendaria ao sr. Evandro?

Exame Nacional de Cursos — 1998

28. Explique por que as empresas devem manter a coerência interna entre os salários dos empregados. Não seria mais lógico pagar o mínimo que eles seriam capazes de receber no mercado de trabalho com a finalidade de reduzir os custos?
29. Quais as vantagens e desvantagens do recrutamento interno, isto é, entre os empregados da própria empresa, em relação ao recrutamento externo, que é a contratação de um novo empregado?

30. Quais as diferenças entre uma empresa de *headhunting* e uma agência de empregos?
31. André, Fernanda e Paulo, três jovens irmãos, na faixa dos vinte e poucos anos, fundaram uma empresa para montagem de microcomputadores e venda de serviços de suporte. Desde o início, ficou claro que Paulo, embora mais moço, era o mais promissor. André e Fernanda aceitaram bem investir em Paulo, inclusive pagando para ele cursos especializados durante dois anos, e dando-lhe sempre um terço do total dos lucros mesmo quando ele não estava presente, esperando um retorno para a empresa. De fato, o investimento foi bem empregado, pois Paulo trouxe novos serviços e produtos, promoveu um crescimento rápido e seguro da empresa, contratou uma pequena equipe muito competente com a qual ele previa ampliar os serviços e os clientes. Nesse ponto, Paulo recebeu uma oferta de uma multinacional do ramo para ganhar o dobro do que recebia na empresa familiar. Na grande empresa teria a oportunidade de fazer uma boa carreira e adquirir novos conhecimentos. Paulo ficou na dúvida entre aceitar a oferta, que lhe seria vantajosa, ou continuar apoiando os irmãos que haviam investido na sua formação.
- Se você fosse Paulo, o que faria? Qualquer que fosse a sua decisão, que providências e atitudes tomaria, num caso e no outro?
32. A empresa Três Rios é uma média manufatura que vem tendo problemas financeiros pelo aumento da competitividade. Sua diretoria, representada pelo presidente, optou por cortes de pessoal para reduzir custos variáveis e chamou o gerente de recursos humanos Luís Cláudio para providenciar as demissões.
- Luís Cláudio, após análise do quadro de pessoal, decidiu iniciar o processo por um grupo de nove empregados da área de informática que, após a informatização da empresa, estava com capacidade ociosa.
- Para isso, tomou as seguintes decisões: escolheu uma sexta-feira para informar ao grupo sobre a demissão e chamou cada empregado para dar a notícia pessoalmente. Iniciava a conversa fazendo a avaliação de desempenho do demitido, ressaltando os pontos fracos para justificar a demissão. As reações eram muito negativas: todos esboçavam reações agressivas, criticando a empresa, alegando que ela não tinha reconhecimento pela contribuição dos seus empregados.
- Após a terceira conversa, todos os que eram chamados pelo gerente já sabiam que se tratava da demissão. Instaurou-se um clima de terror. Ninguém conseguia desempenhar suas tarefas. Em determinado momento, Luís Cláudio chamou sua secretária para fazer uma solicitação. Ela entrou na sala muito nervosa, pedindo pelo amor de Deus que não a mandasse embora. Luís Cláudio se surpreendeu e tratou de tranquilizá-la, colocando-se numa posição de vítima e explicando que só estava cumprindo decisões tomadas pela diretoria e transmitidas pelo presidente, das quais fora apenas informado.
- Com base no caso descrito, responda às perguntas a seguir, justificando suas respostas.
- Você acredita que a forma pela qual o presidente comprometeu Luís Cláudio, informando-o apenas da decisão da diretoria, dificultou a condução do processo? Como você se comportaria no lugar do presidente?
 - Se você fosse o gerente de recursos humanos o que faria para que o clima organizacional não fosse afetado pelo processo de demissões?
 - Avalie o comportamento ético/moral de Luís Cláudio.

Bibliografia

Bibliografia básica

ALLEN, Louis A. *Management & organization*. New York: McGraw-Hill, 1958.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974.

_____. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1986.

FLORY, Charles et al. *Managers for tomorrow*. New York: The New American Library, 1965.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1992.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 173-202.

PFEFFER, Jeffrey. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

_____. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PIGORS, Paul, MYERS, Charles. *Personnel administration*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ROBBINS, Stephen. *Administração – mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

Bibliografia complementar

BARTOLOME, F. Nobody trusts the boss completely. *Harvard Business Review*, mar.-abr., 1989.

BASSI, Laurie; McMurrer, Daniel. How's Your Return on People. *Harvard Business Review*, mar., 2004 pp.18 ss.

BERGAMINI, C. W., BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BOSSIDY, Larry. The Job No CEO Should Delegate. *Harvard Business Review*, mar., 2001, pp.47ss.

BUTLER, Timothy; Waldroop, James. The Art of Retaining your best people. *Harvard Business Review*, set.-out., 1999, pp. 144ss.

CAMPANHOLE, Adriano, CAMPANHOLE, Hilton Lobo. *Consolidação das leis do trabalho e legislação complementar comentadas*. 105. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPELLI, Peter. Making the Most of On-line Recruiting. *Harvard Business Review*, mar., 2001, pp. 139ss.

CAPELLI, Peter. A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, jan.-fev., 2000, pp. 103ss.

CARRION, Valentin. *Comentários à consolidação das leis do trabalho — legislação complementar e jurisprudência*. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CASE, John. When Salaries Aren't Secret in *Harvard Business Review*, maio, 2001, pp. 37 ss.

CESPEDES, Frank V.; Galford, Robert M. Succession and Failure. *Harvard Business Review*, jun. 2004, pp. 31 ss.

COHEN, A. R. Managing people: the R factor. In: COLLINS, E. G. C., DEVANNA, M. A. *The portable MBA*. New York: John Wiley, 1990. p. 19-44.

COOPERS, LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

COVEY, Stephen. Atrair e reter talentos. *HSM Management* mai.-jun., 2002, pp. 30ss.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

DEVANA, Mary Anne. *Human resource management: competitive advantage through people*. In: COLLINS, E. G. C., DEVANNA, M. A. *The portable MBA*. New York: John Wiley, 1990. p. 219-237.

DRUCKER, Peter F. Managing Oneself. *Harvard Business Review* mar.-abr., 1999, pp. 65 ss.

DYCHTOWALD, Ken; Erickson, Tâmara; Morison, Bob. It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review*, mar., 2004, pp. 48ss.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDEZ-Araoz, Claudio. Hiring Without Firing. *Harvard Business Review*, jul.-ago., 1999.

FRANKOLA, Karen. Quando o meio depende da mensagem. *HSM Management*, set.-out. 2002, pp. 114 ss.

FRYER, Bronwyn. In a World of Pay. *Harvard Business Review*, nov. 2003, pp. 31 ss.

GALFORD, Robert. Why doesn't this HR department get any respect? In: *Harvard Business Review*. Estudo de caso, mar./abr. 1998. p. 24-40.

GESTNER, Louis. *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: HarperCollins Publishers, 2002.

- GHOSHAL, Sumantra; Bruch, Heike. Reclaim Your Job. *Harvard Business Review*, mar.- 2004, pp. 42 ss.
- GHOSN, Carlos; Riès, Philippe. *Cidadão do mundo*. São Paulo: Girafa, 2003.
- HAMEL, Gary; Prahalad, C.K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard business School Press, 1994, pp. 49ss.
- KESNER, Idalene F. The Coach who got Poached. *Harvard Business Review*, mar., 2002, pp. 31ss.
- KESNER, Idalene F. Leadership Development: Perk or Priority? *Harvard Business Review*, maio, 2003, pp. 29ss.
- KIGER, Patrick J. O Papel do Funcionário. *HSM Management*, nov.-dez., 2002, pp. 113ss.
- LAZER, Robert, WIKSTROM, Walter S. *Appraising managerial performance: current practices and future directions*. New York: Research Report from The Conference Board, 1979. p. 4 -5.
- LIGHT, David A. Who goes who stays. *Harvard business Review*, Jan., 2001.
- LIVINGSTON, J. Sterling, Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, jan., 2003, pp. 97 a 106.
- MACHIAVELLI, N. *Il Príncipe*. Roma: Tascabili Economici Newton, 1995. Tradução brasileira: MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. São Paulo: Parma, 1981.
- McGREGOR, Douglas. Uneasy look at performance appraisal. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1972.
- MYERS, M. Scott. *Every employee a manager*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991.
- NOHRIA, Nitin; Joyce, William; Robertson, Bruce. What Really Works. *Harvard Business Review*, jul., 2003, pp. 43 ss.
- PEIPERL, Maury. Getting 360° Feedback Right. *Harvard Business Review*, jan. 2001, pp.143ss.
- PETER, Laurence J., HULL, R. *The Peter principle*. New York: Bantam, 1970. Tradução brasileira: PETER, Laurence, HULL, R. *Todo mundo é incompetente*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1974.
- PFEFFER, Jeffrey. Six dangerous myths about pay. In: *Harvard Business Review*, May/June, 1998. p. 109 e ss.
- PONTES, BR. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7. ed. São Paulo, LT, 1999.
- POUNDSTONE, William. How would you move Mount Fuji. *HSM Management Book Summary n° 4*, pp. 5ss.
- PROVOST, Charles. *La Sélection des Cadres*. Paris: Presses Universitaires Françaises, 1949.
- STYBEL, Laurence J.; Peabody, Marianne. The right Way to be Fired. *Harvard Business Review*, jul.-ago., 2001, pp. 87ss.
- WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional — criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WELCH, Jack, BIRNE, John A. *Jack definitivo: segredo do executivo do século*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WELCH, Jack. Jack Welch por Jack Welch. *HSM Management*, nov.-dez., 2003.
- WOOD JR., Thomas, PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WONG, Robert. O sucesso é ser equilibrado. *HSM Management* mai.-jun., 2003 pp. 8ss.
- YODER, Dale. *Personnel management and industrial relations*. Nova Delhi: Prentice-Hall of India, 1967.
- ZEHNDER, Egon. A Simpler Way to Pay. *Harvard Business Review*, abr., 2001, pp. 53 ss.



parte

**Comportamento
Organizacional**

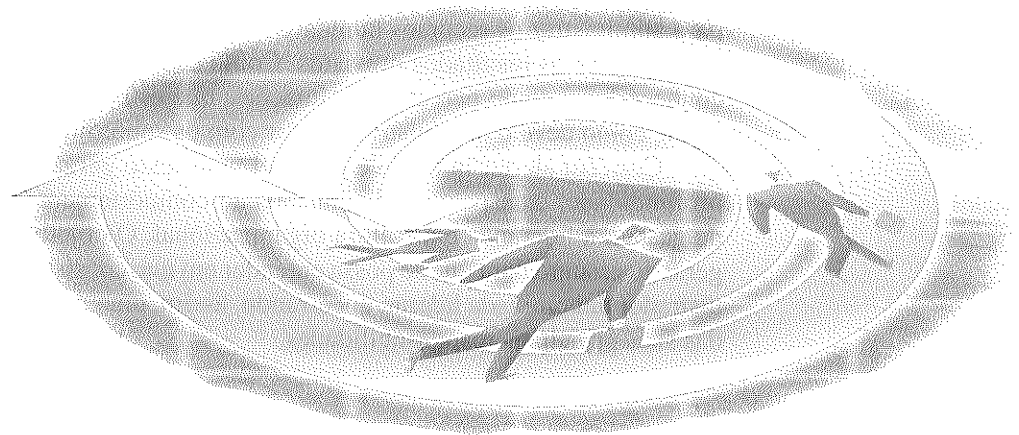
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta parte, estudaremos a responsabilidade do administrador como líder da sua equipe, por meio da qual deve obter resultados.

A Parte 6 está intimamente ligada à anterior, na qual estudamos os instrumentos para administrar os recursos humanos. Nesta, estudaremos como agir para conduzir as equipes para os resultados previstos. Como estimular os subordinados, como procurar conhecê-los e como perceber as situações; que estilos de gestão devem ser usados; em suma, como deve o administrador lidar com os subordinados.

Convém alertar que não é possível num texto geral de administração estudar, em profundidade, os aspectos relacionados ao comportamento organizacional, aos estilos de gestão, à liderança e à cultura organizacional. O objetivo é proporcionar uma visão geral do assunto para que se possa entender em que consiste a responsabilidade do administrador denominada liderar, encerrando, assim, uma primeira abordagem de cada uma das suas principais responsabilidades.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



15.1

A administração: a abordagem comportamental

15.1.1 Comportamento e resultados da organização

Administração: trabalho com indivíduos e grupos para a realização dos objetivos da organização.

No Capítulo 3, vimos várias definições de administração. Na abordagem comportamental, a definição mais adequada é a seguinte: Administração é o trabalho com indivíduos e grupos para a realização dos objetivos da organização.

A ênfase é no *comportamento das pessoas* e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, bem como na *forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas* visando a alcançar esses objetivos.

Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade que se possa imaginar.

Estudamos também no Capítulo 3 as habilidades necessárias para administrar. Neste capítulo, será abordada com maior ênfase a habilidade humana. Vale a pena repetir a famosa frase de John D. Rockefeller sobre esta habilidade.

John D. Rockefeller

Considerando que o administrador deve obter resultados por meio das pessoas, fica fácil entender essa frase.

Daniel Goleman, no seu livro *Inteligência emocional*¹, mostra a importância do relacionamento com as pessoas, a necessidade de compreender as coisas sob o ponto de vista delas e de saber avaliá-las para conseguir bons resultados em trabalhos em grupo.

15.1.2 Taylor e Fayol

Taylor considerava que a melhor forma de obter bons resultados seria vincular a remuneração ao cumprimento de metas individuais. Para isso, dividia o trabalho em pequenas tarefas; determinava a quem cabia cada tarefa; estabelecia padrões de produção; avaliava os resultados alcançados, comparando-os com os padrões; e remunerava em função desses resultados. O que está implícito nesse processo é a tentativa de unificar os objetivos individuais com os da empresa por meio do ganho material. Máxima prosperidade para a empresa significaria máxima prosperidade para os empregados, considerando indiscutível que as pessoas buscam a máxima remuneração e que agem racionalmente em função desse objetivo.

1. GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence*. p. 159 e ss.

Vimos que Fayol estudou o papel do administrador de forma abrangente, mas, em relação à forma de lidar com os subordinados, a palavra utilizada por Fayol, *comandar*, dá uma medida da importância que era dada à motivação no início do século XX. A ênfase da teoria clássica é a estrutura organizacional e as funções do administrador, sem muita preocupação com os aspectos humanos e a motivação.

Os pioneiros da administração preocupavam-se em proporcionar condições de trabalho adequadas aos empregados, visando a uma alta produção, e em motivá-los por meio da remuneração, partindo do princípio de que as pessoas desejavam o máximo de ganho material.

Em 1938, Chester Barnard publicou uma obra de grande importância, complementando e aprimorando os estudos de Fayol². Barnard teve o mérito de ter sido um executivo bem-sucedido, e pôde enriquecer sua obra com sua experiência pessoal. Por isso, introduz a preocupação do homem como ser social, sendo um dos precursores da abordagem comportamental, pois reconhece a importância da organização informal e mostra que só é possível o exercício eficiente da autoridade se houver aceitação dos subordinados. Ele faz a “ponte” entre a escola clássica e a abordagem comportamental.

15.1.3 Os experimentos de Elton Mayo em Hawthorne

Os estudos iniciados em 1924, em Hawthorne, pela Western Electric Company, e terminados no final da década de 1930 sob a supervisão de Elton Mayo, mostraram que, além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade.

Os especialistas em produtividade “sabiam”, na época, que a melhor forma de aumentar a produção seria encontrar a medida ideal de luminosidade, temperatura, ventilação e altura da bancada de produção, entre outras condições ambientais, e estimular as pessoas por meio da remuneração. Assim, formaram na Western Electric um grupo experimental, para o qual seriam melhoradas as condições de trabalho e, ao mesmo tempo, um grupo de controle, para o qual essas condições seriam mantidas inalteradas. Para surpresa dos experimentadores, a produção subia em ambos os grupos, com pouca correlação com os fatores físicos que eram periodicamente alterados no grupo experimental. Como não havia estímulos monetários para aumentar a produção, a empresa ficou sem saber a que atribuir a melhoria de produtividade que ocorria de forma sistemática.

A Western Electric Company chamou, então, o professor Elton Mayo, da Harvard Graduate School of Business Administration para conduzir as experiências. Após muitas alterações, resolveram voltar exatamente às condições iniciais, imaginando que a produção cairia drasticamente. No entanto, a produção cresceu mais, atingindo valores superiores aos anteriores. Era visível que existia um fator que motivava os empregados e não era nenhum dos fatores ambientais nem remuneração. Concluíram, após estudos e entrevistas com o pessoal da produção, que o que realmente motivava os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa. A partir daí, começou a tomar vulto a preocupação com a motivação dos empregados, com a necessidade de compreender as relações entre as pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção.

É sabido, atualmente, que uma pessoa, muitas vezes, pode conservar seu emprego produzindo menos da metade do que seria capaz. A única razão para produzir mais é estar motivado a fazê-lo.

Para Elton Mayo, os estudos em Hawthorne e os dados obtidos posteriormente em entrevistas com os trabalhadores eram uma prova convincente de que o ambiente in-

2. BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*, 1938, e *Organization and management*, 1948.

dustrial tinha eliminado toda significação do trabalho, frustrando desta forma as necessidades mais básicas do ser humano. Nas entrevistas, muitos trabalhadores se queixavam de um sentimento de alienação e de uma perda do sentimento de identidade, fazendo com que Mayo estabelecesse uma série de hipóteses sobre a natureza humana, diferentes das hipóteses de Taylor sobre o homem racional econômico:

1. o homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu sentido básico de identidade mediante suas relações com os demais;
2. como resultado da revolução industrial e da racionalização do trabalho, desapareceu o significado deste último e devemos buscá-lo, portanto, nas relações sociais dentro do emprego;
3. o homem responde mais às forças sociais do grupo de companheiros do que a incentivos e controles da direção;
4. o homem responde à direção na medida em que um supervisor pode satisfazer às necessidades sociais de seus subordinados³.

Não se deve concluir que Taylor estivesse errado, uma vez que suas teorias foram desenvolvidas no início do século XX. Desde então, mudaram o ambiente e as necessidades dos operários, bem como suas qualificações. O que motivava os operários naquela época não era mais sua principal prioridade décadas depois.

15.1.4 Os estudos de Mary Parker Follet

Na década de 1920, Mary Parker Follet já publicava estudos e fazia palestras sobre liderança, motivação, a forma adequada de lidar com as pessoas e a importância da coesão do grupo⁴. Seus estudos sobre o conflito construtivo, as formas adequadas de dar ordens e a importância da coordenação informal são até hoje atuais, apesar de terem sido escritos há mais de meio século. Follet sempre esteve preocupada com o papel e o comportamento do indivíduo dentro do grupo e da sociedade. Foi a principal precursora da abordagem comportamental, mas, estranhamente, não teve seguidores imediatos. Sua obra foi reavaliada a partir da década de 1950, com o mérito que lhe deveria ter sido devido desde o início. Talvez estivesse avançada para sua época.

15.1.5 Os estudos de Simon sobre comportamento gerencial

A abordagem comportamental começou a tomar ímpeto a partir da publicação, em 1945, do livro *Administrative behavior*, de Herbert Simon. Simon estuda a racionalidade do comportamento administrativo e como ele se manifesta no processo decisório, no papel da autoridade, na comunicação, nas lealdades e na identificação com a organização. Faz restrições à premissa do comportamento racional do administrador, como pressupunham os pioneiros da administração e mostra como, sob esse aspecto, o administrador se distingue do economista, que pressupõe a racionalidade do comportamento nas escolhas de alternativas. Segundo ele, as ciências sociais sofrem de esquizofrenia aguda no que tange ao tratamento dispensado à racionalidade: num extremo, situa-se a Economia, que atribui total racionalidade ao homem econômico⁵, e no outro, a Psicologia Social, que reduz tudo à influência da afetividade. A principal preocupação

3. MAYO, Elton. *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Graduate School of Business, 1945. Apud SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. Madrid Ediciones del Castillo, 1972. p. 71.

4. FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. 1997.

5. Segundo Simon, os economistas vêem o homem como "senhor de um sistema de preferências completo e congruente que lhe permite: (a) escolher sempre entre as várias alternativas com que se defronta; (b) saber em que consistem elas; (c) realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada, a fim de determinar que alternativas são mais desejáveis; e (d) executar complicados cálculos de probabilidade que não o amedrontam nem apresentam qualquer mistério.

da teoria administrativa reside nos limites entre os aspectos racionais e irracionais do comportamento humano, ou seja, é, no fundo, a *teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que contemporizam porque não possuem meios para maximizar*⁶.

Simon mostrou que os estudos anteriores, excetuando-se os de Barnard, davam muita ênfase *ao que é feito e pouca atenção à escolha que antecede a qualquer ação*. Seu livro é orientado ao problema do processo da escolha que conduz à ação, sob o prisma do comportamento administrativo nas organizações. Em pesquisas subsequentes, citadas na Parte 8, estudou os processos para as tomadas de decisões.

As necessidades individuais e a motivação

152

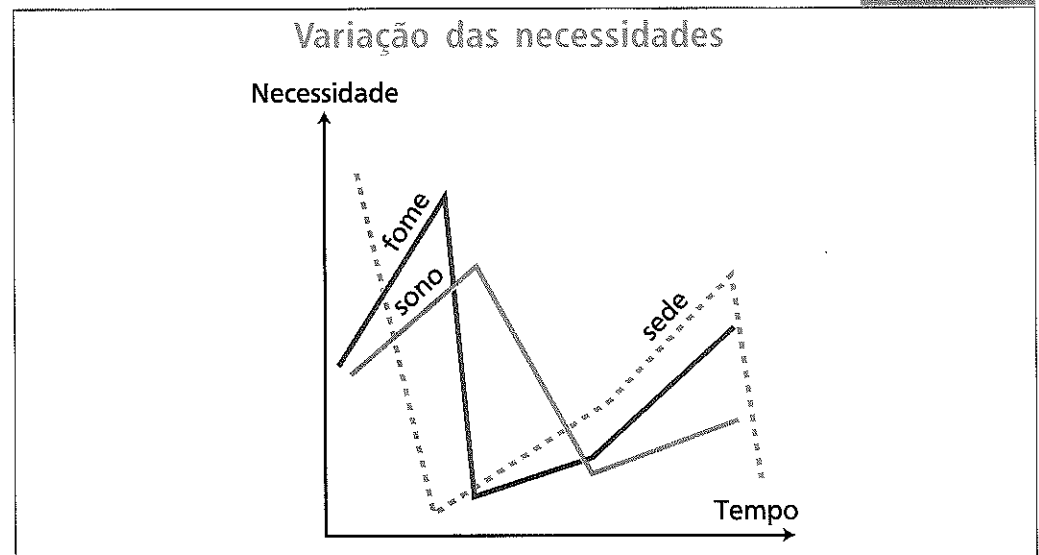
15.2.1 A teoria das necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, o princípio básico da motivação é: *uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento*.

Princípio básico da motivação: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades. Damos um exemplo simples da variação de algumas necessidades básicas, como fome, sono e sede.

FIGURA 15.1



O exemplo acima só considera três necessidades básicas e simples, mas como definir prioridades entre essas necessidades fisiológicas e outras vinculadas à segurança, auto-estima, relações interpessoais harmoniosas, reconhecimento de mérito?

Abraham Maslow procurou definir uma hierarquia das necessidades e chegou à conclusão mostrada na Figura 15.2.

6. SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. p. XXV-XXVI.

FIGURA 15.2

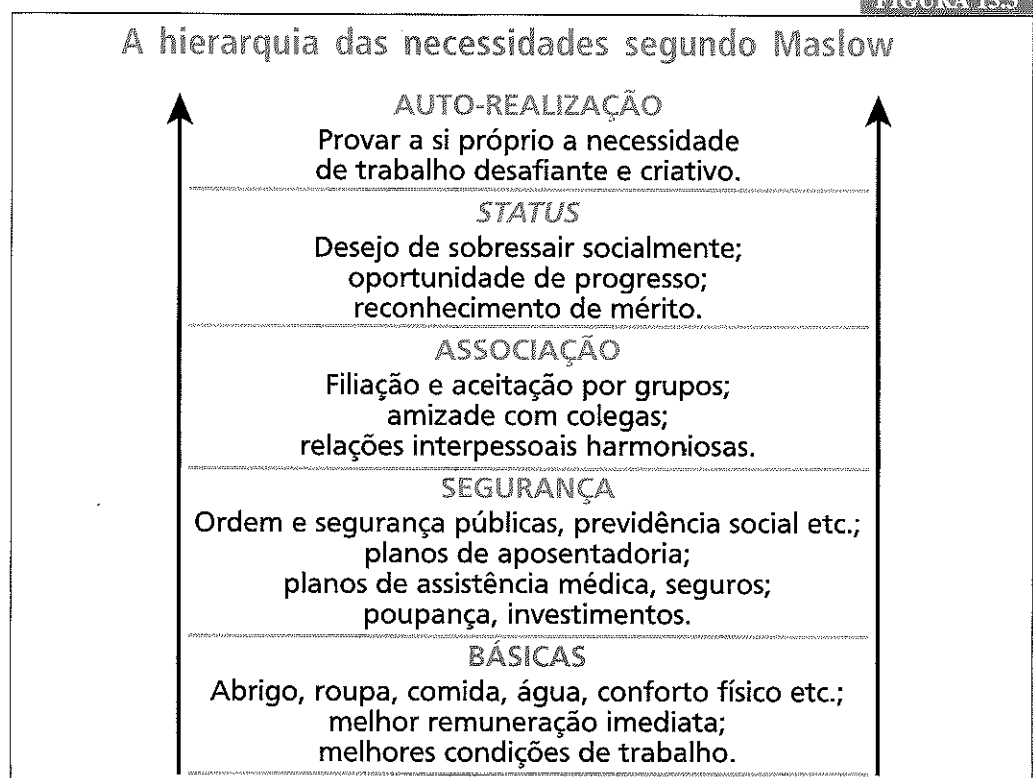


Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento destas, procura-se satisfazer as de segurança, e, a seguir, as de associação, as de *status* e as de auto-realização. Dois pontos precisam ficar claros:

- as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função da sua satisfação como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um;
- a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Vejamos as necessidades incluídas em cada um destes cinco conjuntos (Figura 15.3).

FIGURA 15.3



A tendência da maioria das pessoas é no sentido de satisfazer as necessidades na ordem indicada pelas setas.

FIGURA 15.4

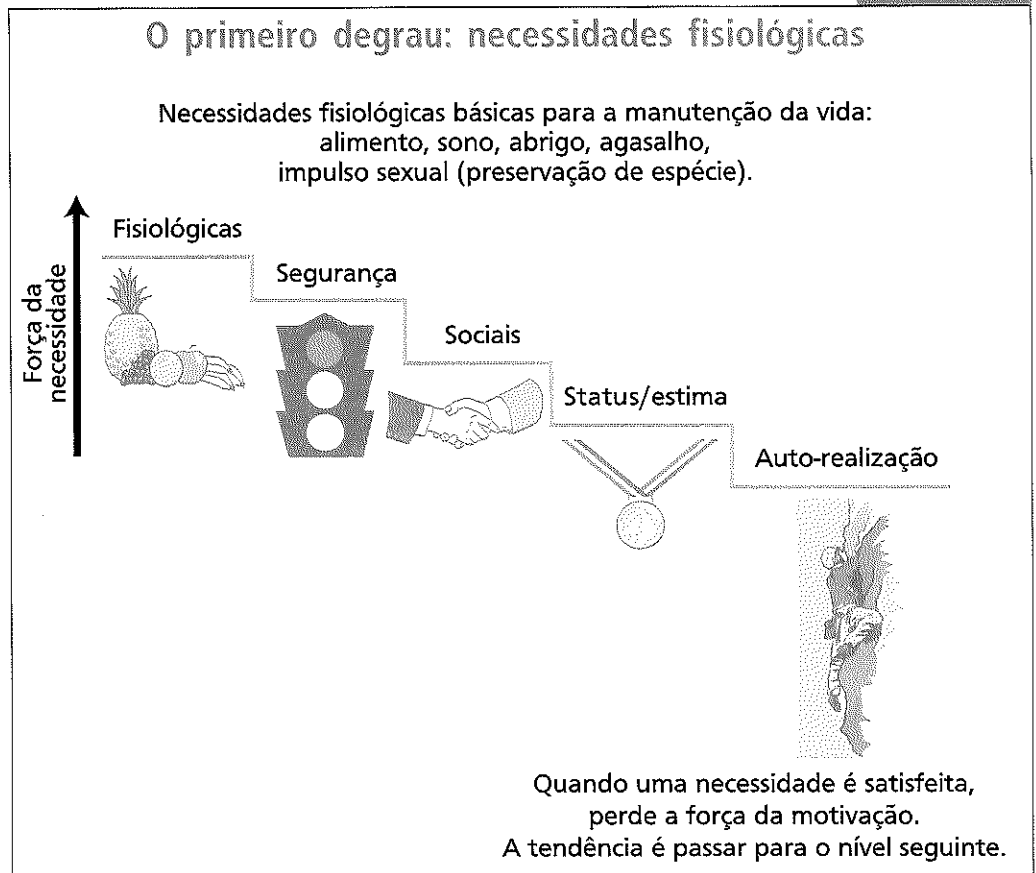


FIGURA 15.5

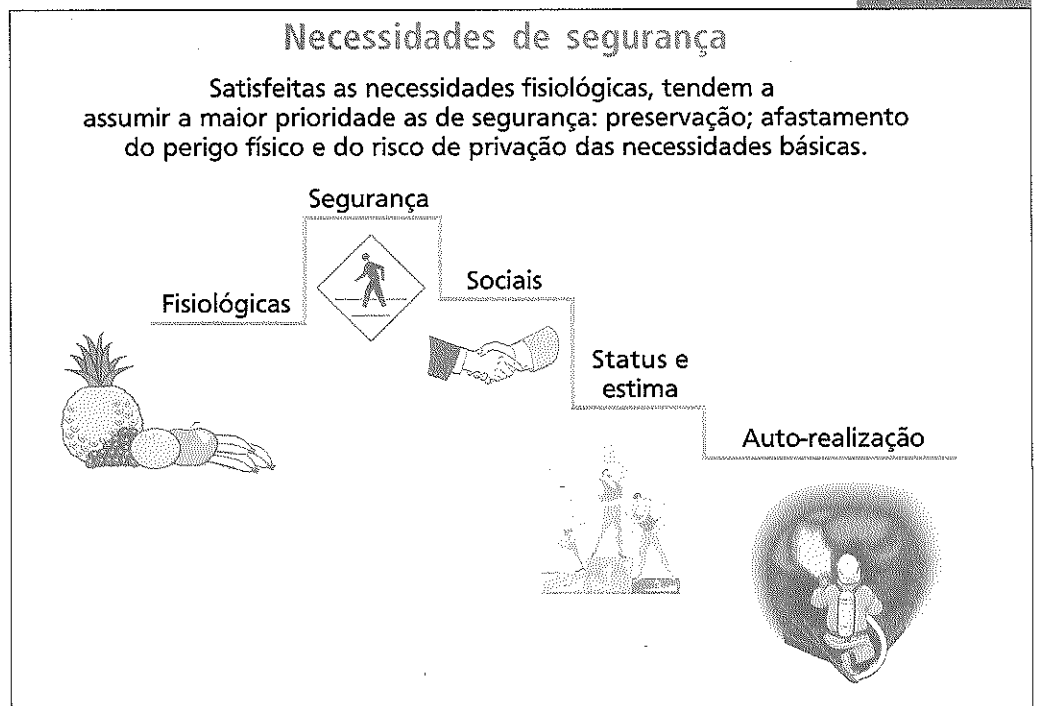


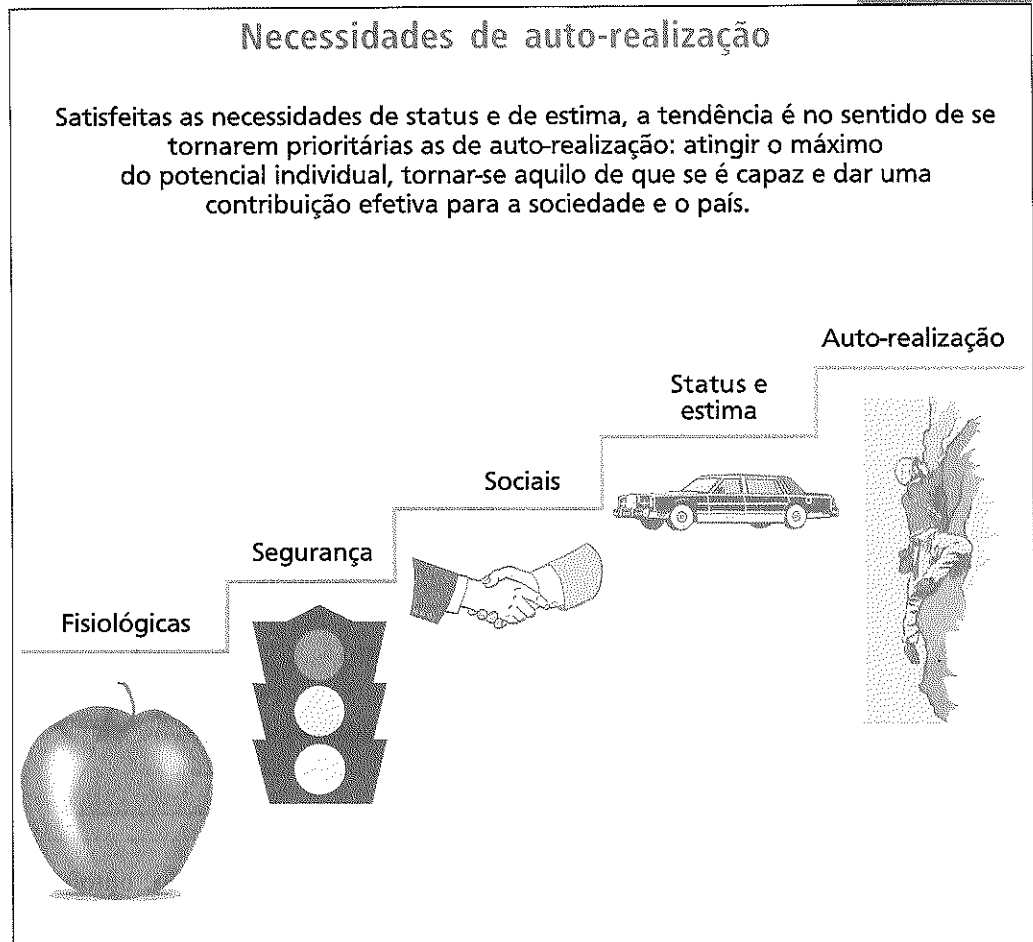
FIGURA 15.6



FIGURA 15.7



FIGURA 15.8



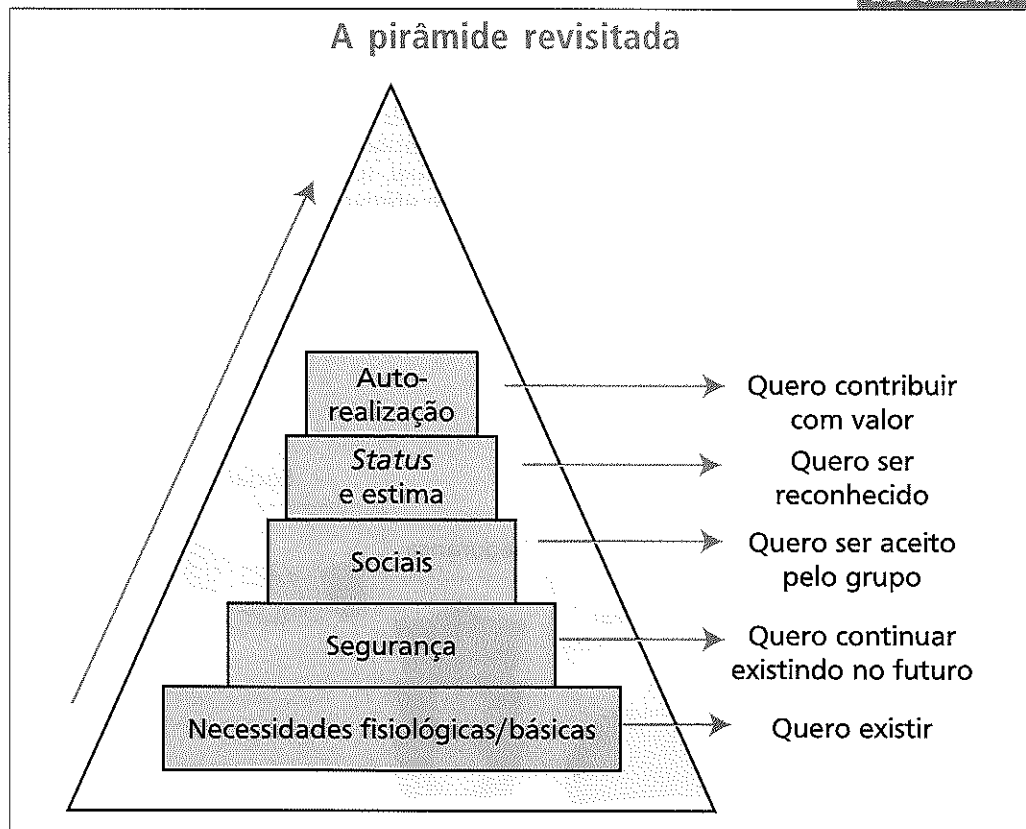
Como dissemos, essa ordem de prioridade corresponde a uma tendência média, e a prioridade a uma necessidade não significa a eliminação das demais. Todas as pessoas têm, em geral, todos os tipos de necessidades em maior ou menor grau. Testes denominados *motivogramas* detectam a prioridade que cada pessoa atribui a essas necessidades no momento da realização do teste. O resultado, que reflete a importância atribuída às necessidades, varia de pessoa para pessoa e de momento para momento. Quando uma necessidade aparece com baixa prioridade significa que, naquele momento, não se lhe está dando a mesma importância que às demais, ou porque já tenha sido satisfeita, ou porque, mesmo não satisfeita, prefere-se dar prioridade a outra julgada mais importante. Um soldado que corre no meio de uma batalha para destruir um ninho de metralhadoras do inimigo está arriscando a mais básica das necessidades, a vida, para satisfazer uma necessidade de auto-realização. Os líderes que fazem greve de fome estão na mesma situação. A maneira de procurar a auto-realização, ou qualquer outra necessidade, varia durante a vida da pessoa, em função da mudança dos seus objetivos. A Figura 15.9 resume esses conceitos.

Gareth Morgan sugere as seguintes medidas a serem usadas pelas empresas⁷:

- a) auto-realização: estímulo ao completo comprometimento; o trabalho como dimensão importante na vida do empregado;

7. MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. p. 47.

FIGURA 15.9



- b) **auto-estima**: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade; trabalho que valoriza a identidade;
- c) **sociais**: estímulo à interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização;
- d) **segurança**: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego; estabelecimento e divulgação de plano de carreira;
- e) **fisiológicas**: salário e benefício; segurança e condições agradáveis de trabalho.

A propósito, como disse Maquiavel: “nada pode saciar os apetites humanos, pois a natureza nos deu a faculdade de tudo desejar, mas não nos deixa senão provar poucas coisas, disto resultando um descontentamento permanente, e um desgosto pelo que possuímos, o que nos faz culpar o presente, louvar o passado e desejar o futuro, ainda que sem razão”⁸.

Cumprir lembrar que é exatamente esse descontentamento permanente que nos motiva para invenções, descobertas e inovações tecnológicas. É a insatisfação que impulsiona o progresso.

15.2.2 Teoria das relações humanas

Esta teoria, fundamentada em grande parte nas idéias de Elton Mayo, surgiu na década de 1930 e foi muito conceituada até o início da década de 1950. Baseada no princípio de que a remuneração não era suficiente para motivar os empregados a conseguir resultados favoráveis, ela preconizava que era necessário manter o moral do pessoal elevado e, para isso, o importante seria manter um ambiente agradável e humano na

8. MACHIAVELLI, Nicolò. *Discurso sobre a primeira década de Tito Lívio*. Edição revista. Editora Universidade de Brasília, 1982. Livro II, Introdução. p. 191.

empresa, além da remuneração adequada. Essa visão simples, pela inexistência de estudos mais profundos, foi muito usada durante quase vinte anos.

Organização informal: o conjunto de relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas.

Em vez de focar a estrutura formal, a atenção da escola de relações humanas sempre foi a organização informal, o conjunto de relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas, isto é, relações extra-oficiais, espontâneas ou paralelas à hierarquia formal. Em sentido mais amplo, a organização informal é consequência do fato de que não se pode reduzir o comportamento humano a um conjunto de reações mecânicas e automáticas e a regulamentos restritos⁹.

Os membros dessa escola vêem as organizações como grupos de pessoas. Para eles, os problemas humanos nas organizações eram os problemas dos indivíduos que as compõem.

Entretanto, tempos mais tarde, os estudiosos de administração viram que não se conseguia provar a hipótese de que os empregados satisfeitos eram mais produtivos do que os insatisfeitos. Não havia diferenças consistentes de satisfação entre os grupos de trabalho de alta e baixa produtividade. Em alguns casos, os operários menos satisfeitos eram os que mais produziam. Então, voltaram sua atenção para o estudo das características do supervisor e do grupo de trabalho global. Verificaram que *os supervisores dos grupos altamente produtivos, do ponto de vista dos trabalhadores, comportam-se diferentemente dos supervisores dos grupos pouco produtivos; eles pareciam pessoas de um tipo diferente*. Em muitos casos, o supervisor altamente produtivo punia menos seus subordinados, supervisionava de modo geral, sem descer aos aspectos mínimos, interessava-se por seus subordinados como seres humanos, em vez de considerá-los apenas como meio de obter um produto¹⁰. Pouco importava se os operários estavam satisfeitos com seus empregos: *o importante era o modo como se comportava o supervisor*¹¹.

Um livro de divulgação, destinado ao grande público, baseado nesses princípios: *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, de Dale Carnegie, prescreve um conjunto de receitas simplistas, a serem aplicadas indistintamente a todos os casos. Na realidade, aquelas receitas podem ser úteis e dar certo em algumas situações. O que não se pode admitir é sua aplicação indistinta a qualquer situação sem exame mais aprofundado. Atualmente, os livros dessa escola são pouco lidos. No entanto, não se deve menosprezar a importância que tiveram na ocasião, considerando que na metade do século XX o livro de Carnegie tinha sido o mais vendido nos Estados Unidos após a Bíblia! Seus pontos básicos eram:

- a) fazer os outros se sentirem importantes, tornando-se genuinamente interessado nas outras pessoas e sendo um bom ouvinte, incentivando os outros a falarem sobre eles mesmos e deixando-os falar durante a maior parte da conversa;
- b) respeitar a opinião alheia, nunca dizer a uma pessoa, de forma direta, que ela está errada, fazer isto indiretamente e com habilidade; se errar, reconhecer o erro imediatamente e com ênfase;
- c) começar sempre de modo amistoso, iniciando por um elogio e por uma apreciação sincera, criando um clima propício à cooperação;
- d) dar ordens sob a forma de perguntas, para que o outro pense que a idéia foi dele e estimulá-lo a achar que foi mesmo¹².

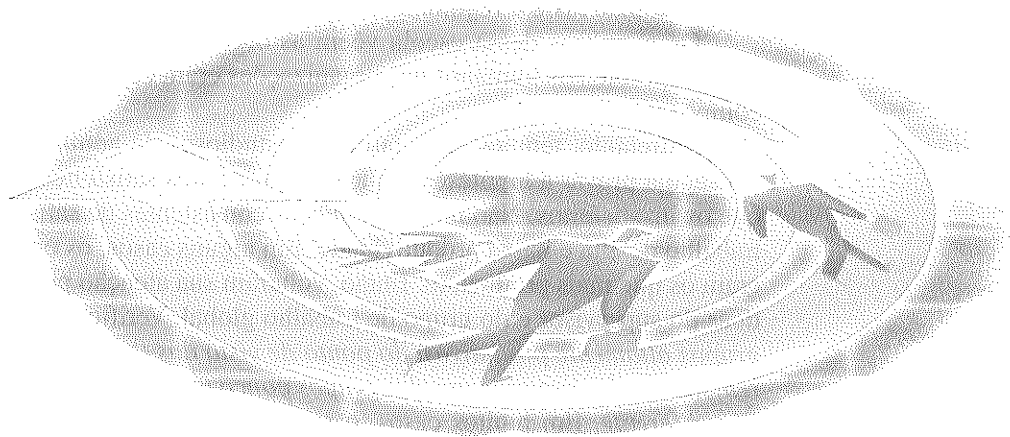
9. MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. p. 25.

10. TANNENBAUM, Arnold, SEASHORE, Stanley. *Some changing conceptions and approaches to the study of persons in organizations*. Institute for Social Research, University of Michigan. s/d (mimeo). Apud PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972. p. 27.

11. PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. p. 27.

12. CARNEGIE, Dale. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. 16. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1950.

ESTUDOS SOBRE COMPORTAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

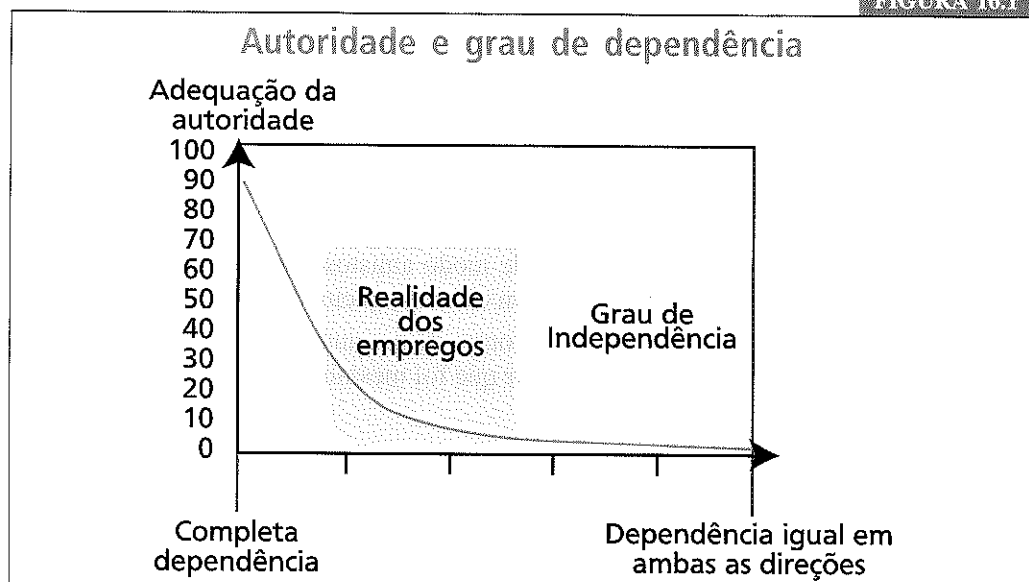


16.1 McGregor: teoria X e teoria Y

16.1.1 Limitações da autoridade

McGregor estudou os métodos de influência e as limitações da autoridade, concluindo ser preciso adequar a forma de exercício da autoridade ao grau de dependência dos subordinados¹. No caso de dependência completa, como numa relação escravista, a autoridade pode ser exercida de forma integral. Ao contrário, se há quase independência, como no caso de uma negociação, em que não há sequer subordinação, não adianta dar ordens ou comandar. A Figura 16.1 representa isso.

FIGURA 16.1



1. MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. p. 29-35.

McGregor concluiu que os empregados estavam se tornando mais independentes e as chefias continuavam agindo com base numa dependência que não mais existia.

Em função das limitações da autoridade, McGregor passou a estudar as formas mais adequadas de administrar e de conduzir os subordinados para alcançar melhores resultados. Identificou dois estilos de gestão a que chamou de teoria X e teoria Y.

16.1.2 Teoria X e teoria Y

Teoria X: o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir eficiente e eficazmente.

Teoria Y: o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo — para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas.

A teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

A teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto profissional interessante.

Segundo McGregor, a teoria X poderia ser válida no início do século XX, mas as mudanças no ambiente, tornaram-na anacrônica e é necessário procurar, na medida do possível, fazer com que os administradores passem a praticar a teoria Y².

Podemos assim resumir as pressuposições da teoria X:

1. o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível;
2. devido a essa característica humana, de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição ou premiada, para se esforçar e produzir;
3. o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.

As pressuposições da teoria Y podem ser assim resumidas:

1. o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
2. o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
3. o compromisso com objetivos depende das recompensas associadas à sua consecução;
4. o ser humano aprende, sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e a procurá-las;
5. a capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da empresa é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
6. nas condições atuais da vida moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente usadas.

2. MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. p. 41-116.

QUADRO 16.1

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA X

- Pressupostos \Rightarrow As pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades
- Objetivo das pessoas \Rightarrow Segurança individual
- Motivação para produzir \Rightarrow Emprego e remuneração
- Instrumentos do empresário e dos gerentes \Rightarrow Disciplina e prêmios materiais
(*stick and carrot*)

QUADRO 16.2

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA Y

- Pressupostos \Rightarrow As pessoas não são preguiçosas e assumem responsabilidades
- Objetivo das pessoas \Rightarrow Realização pessoal e profissional
- Motivação para produzir \Rightarrow Participação
- Instrumentos do empresário e dos gerentes \Rightarrow Mentalização e treinamento

Os estudos de McGregor foram importantes pelo pioneirismo e pela criação das teorias X e Y. McGregor defendia a idéia de que a teoria Y era a correta dentro da realidade americana das décadas de 1950 e 1960. Estudos subsequentes mostraram que, embora McGregor estivesse certo na maioria dos casos, havia situações em que a aplicação da teoria X proporcionava resultados melhores do que a teoria Y.



Veja texto sobre a teoria Z no *site* do livro.

16.2

Os estudos de Rensis Likert**16.2.1 Relação dos principais estudos**

Desde os anos 1940 até os anos 1960, o Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan realizou uma série de estudos aplicados à Administração, sob a coordenação de Rensis Likert, abordando o comportamento das pessoas na organização e as percepções que os indivíduos têm das chefias, dos colegas e dos subordinados, desmembrando no estudo de estilos de gestão³.

Seus principais estudos foram relacionados a tipos de supervisão; lealdade aos colegas; *linking-pin* (pino de ligação); liberdade de comunicação e sua percepção; correlação entre comunicação e produção; variáveis causais, intervenientes e finais; e sistemas de gestão empresarial.

3. LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*, 1971.

16.2.2 Tipos de supervisão

Considerando que o administrador deve obter resultados por meio de terceiros, os pesquisadores de Michigan definiram dois tipos de supervisor: o que trabalha concentrado no serviço e o que trabalha concentrado nos subordinados, visando a motivá-los a alcançar as metas. São conceitos diferentes das teorias X e Y de McGregor, mas podemos fazer uma analogia dizendo que os supervisores concentrados no serviço estão mais próximos da teoria X e os que se preocupam em motivar os subordinados próximos da teoria Y.

Foi, a seguir, medida a produção das unidades sob a responsabilidade de cada um desses supervisores e classificados os resultados em seções de alta e de baixa produção. As proporções dos resultados são mostradas a seguir.

FIGURA 16.2

	Concentrados no serviço	Concentrados no empregado
Seções de alta produção		1 1 2 3 4 5 6
Seções de baixa produção	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3

Outro estudo semelhante foi feito em relação a seções em que o supervisor adotava um estilo de supervisão rigorosa em comparação com seções em que o supervisor adotava um estilo de supervisão geral, dando mais autonomia aos subordinados. As proporções dos resultados são mostradas a seguir.

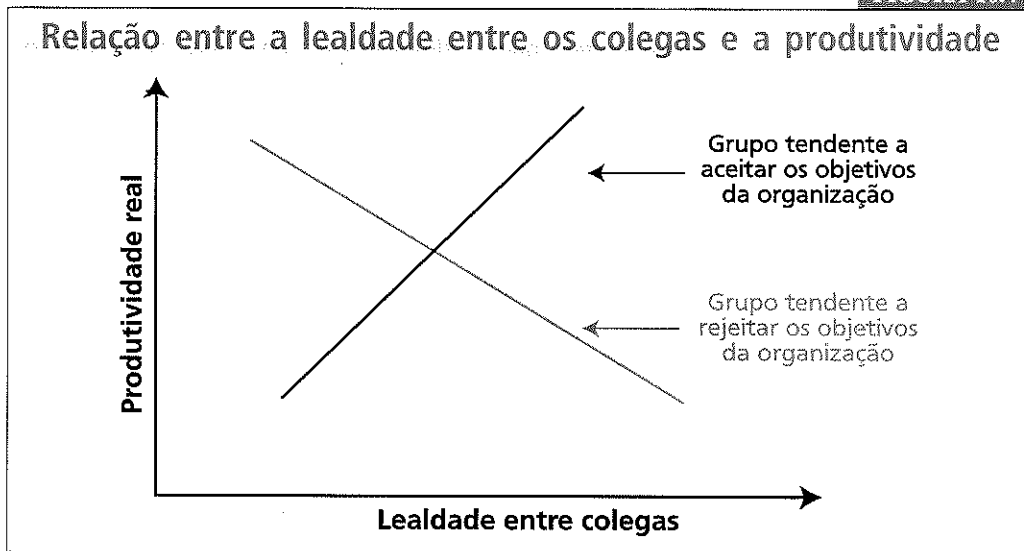
FIGURA 16.3

	Aplicação de supervisão rigorosa	Aplicação de supervisão geral
Seções de alta produção		1 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Seções de baixa produção	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4

16.2.3 Lealdade aos colegas

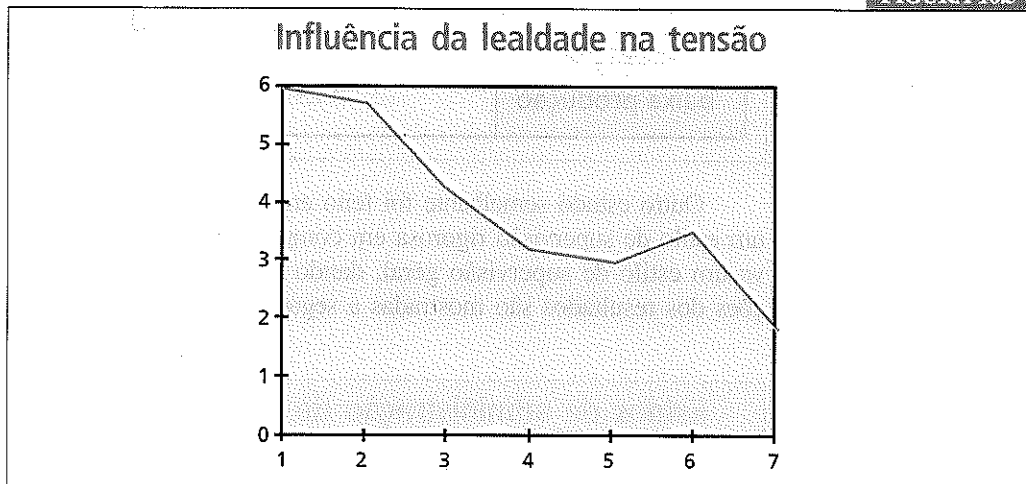
Likert estudou a lealdade aos colegas e como ela afeta a produtividade da empresa e a tensão existente no ambiente de trabalho. A conclusão sobre a produtividade é mostrada na Figura 16.4. O aumento da lealdade aos colegas tende a aumentar a produtividade nos grupos que aceitam os objetivos da organização e a diminuí-la nos que não os aceitam.

FIGURA 16.4



A influência da lealdade na tensão existente no ambiente de trabalho é mostrada na Figura 16.5.

FIGURA 16.5



Quanto maior a lealdade entre os colegas, menor a tensão no ambiente. No eixo das abscissas é mostrado o grau de lealdade entre os colegas e no das ordenadas o nível de tensão no ambiente de trabalho.

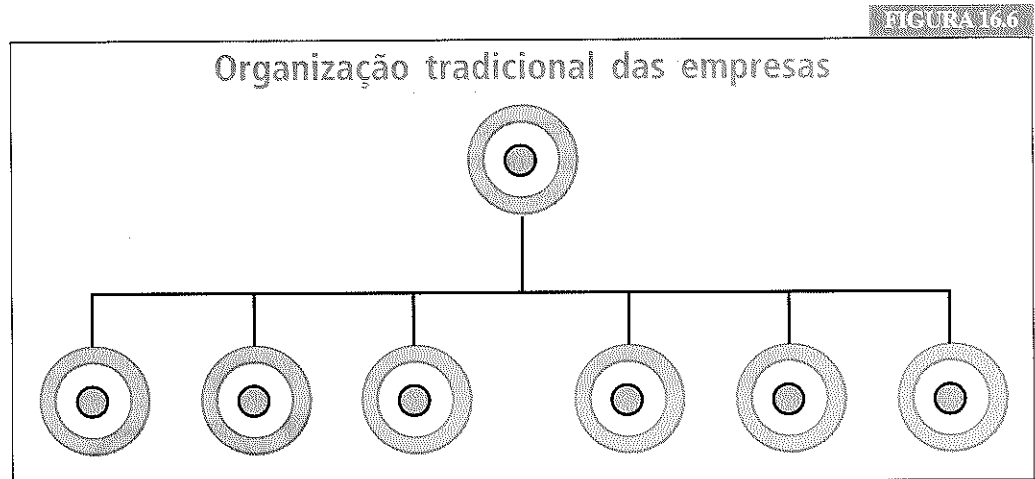
16.2.4 *Linking-pin* (pino de ligação)

Um dos estudos mais importantes de Likert foi o papel de todos os que têm posição de chefia na ligação dos seus subordinados com a organização. Esse estudo, denominado em inglês *linking-pin*, foi traduzido, em alguns textos, como “elo de ligação”, expressão imprópria, não só por se tratar de pleonasma, como pela sua inadequação em relação às imagens gráficas produzidas pela equipe de Likert, em que a representação das chefias é feita por meio de pinos e não de elos.

Likert estudou o papel dos chefes intermediários como elementos de ligação entre os subordinados e a organização. Saliu a importância do papel dessas chefias na integração dos subordinados e destes com a organização. Para operar eficientemente, um supervisor deve possuir suficiente prestígio junto a seu superior para influenciar suas

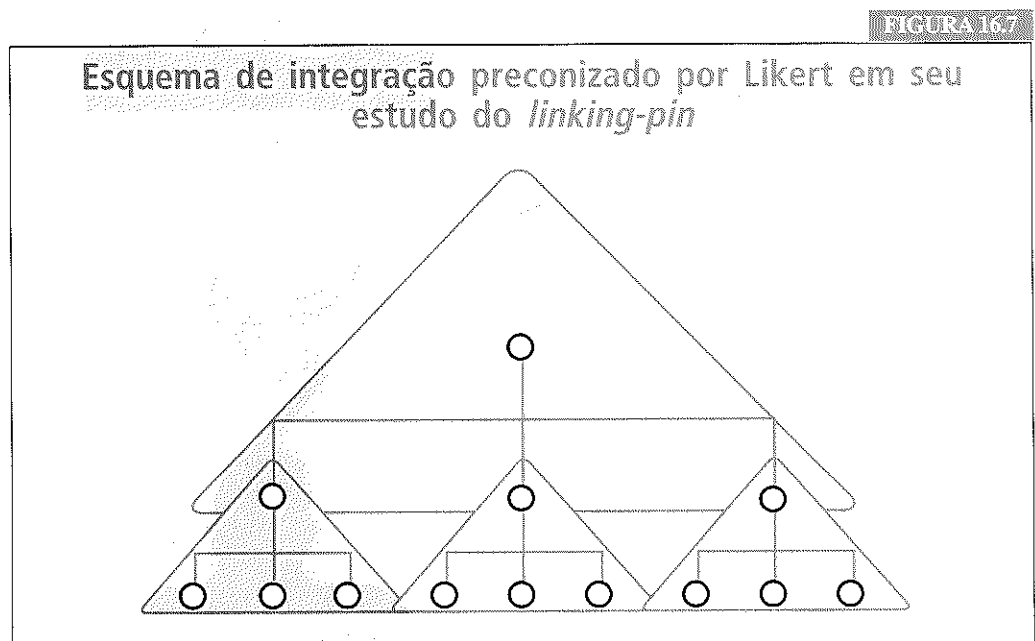
decisões. Outras pesquisas mostram que a aptidão para exercer influência de baixo para cima afeta não só o moral e a motivação dos subordinados como a produtividade⁴. Esses resultados mostram que a capacidade de exercer influência de baixo para cima e de cima para baixo é essencial ao administrador. Cabe assim aos chefes intermediários o papel de representar a organização diante dos subordinados, influenciá-los favoravelmente, e ser capaz de influenciar sua própria chefia no que for importante para o grupo.

A forma convencional de administrar pode ser representada como mostrado na Figura 16.6.



Esta forma de representação indica que as pessoas trabalham de forma mais ou menos isolada dentro das suas unidades, com pouca integração entre si e com as suas chefias. Esse tipo de atuação não tende a motivar os empregados, nem a integrá-los com a organização e não conduz a resultados favoráveis.

Segundo Likert, o papel das chefias intermediárias na integração das pessoas e na integração destas com a organização torna mais conveniente a representação da forma de administrar conforme indicada na Figura 16.7.



4. *Ibid.*, p. 121 e ss.

Esta forma de representação torna claro o papel das chefias intermediárias como elementos integradores e solidarizantes entre os subordinados e a organização. A conclusão do estudo de Likert foi que a administração só faria pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos quando cada pessoa fosse membro de um ou mais grupos de trabalho, identificados com a organização, operando eficientemente, tendo alto senso de lealdade grupal e institucional, usando técnicas eficazes de interação e com altas metas de desempenho⁵.

16.2.5 Liberdade de comunicação e sua percepção

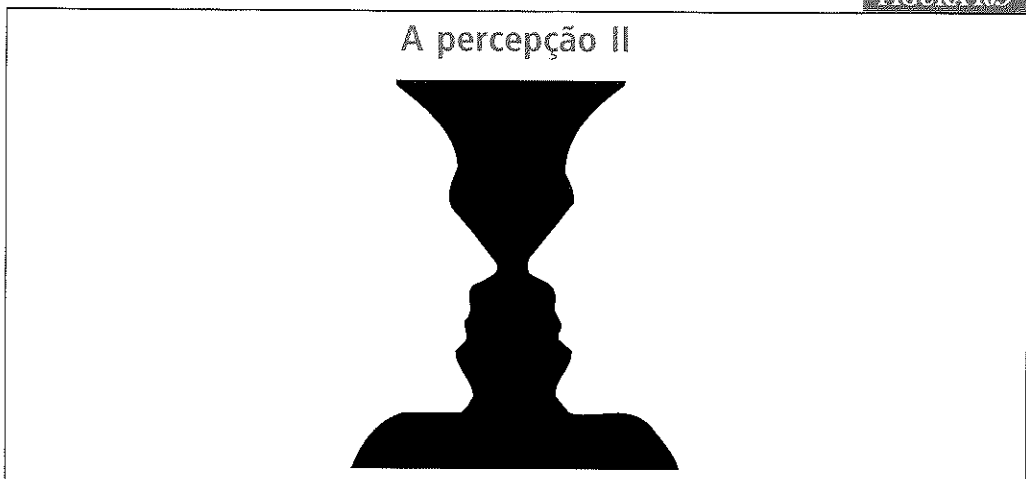
Likert realizou muitos estudos relacionados à percepção, mostrando como as pessoas se enganam em relação à percepção dos outros. É simples compreender esse fato quando se considera que se as pessoas podem ver coisas diferentes numa mesma imagem tanto mais fácil ocorrer diferenças de percepção em relação a situações complexas, envolvendo conceitos abstratos e lidando com emoções e interpretação de atos e palavras.

São muito conhecidas as duas figuras a seguir. Cada uma permite duas percepções. Muitos só conseguem “ver” uma das duas possibilidades.

FIGURA 168



FIGURA 169



5. Ibid., p. 129.

Likert pesquisou a extensão em que superiores e subordinados concordam quanto ao grau de aproveitamento pelos superiores de idéias e sugestões de subordinados na solução de problemas relativos ao trabalho. O resultado da percepção de cada grupo, refletida nas respostas que cada um deu às mesmas perguntas, é mostrado na Tabela 16.1.

TABELA 16.1

Extensão em que superiores e subordinados concordam quanto ao aproveitamento pelos superiores de idéias e sugestões de subordinados na solução de problemas relativos ao trabalho

	A alta administração relata seu estilo	Os mestres relatam o estilo da alta administração	Os mestres relatam seu estilo	Os empregados relatam o estilo dos mestres
Sempre ou quase sempre pedem sugestões aos subordinados	70%	52%	73%	16%
Muitas vezes pedem sugestões aos subordinados	25%	17%	23%	23%
Raramente pedem sugestões aos subordinados	5%	31%	4%	61%

A Tabela 16.1 mostra que o aproveitamento de sugestões dos subordinados é percebido de forma bem diferente pelos vários grupos da organização. Pode-se dizer que cada pessoa percebe sua participação na solução de problemas de forma diversa.

Da mesma forma, a percepção da liberdade de comunicação com as chefias é vista de forma diferente pelos vários grupos, conforme se vê pela Tabela 16.2, em que cada grupo respondeu às mesmas questões.

TABELA 16.2

Grau de liberdade que os empregados sentem possuir para debater com seus superiores pontos importantes sobre o trabalho

	Pessoal da cúpula falando dos mestres	Mestres falando de si mesmos	Mestres falando dos empregados	Empregados falando de si mesmos
Plena liberdade	90%	67%	85%	51%
Relativa liberdade	10%	23%	15%	29%
Não muita liberdade	—	10%	—	14%
Nenhuma liberdade	—	—	—	6%

Esses estudos mostram como a percepção varia de pessoa para pessoa e como é importante comunicar bem e captar a percepção que o outro teve da comunicação. Quanto maior a precisão das percepções, mais alta a produtividade.

16.2.6 Correlação entre comunicação e produção

Likert estudou também a correlação entre comunicação e produção. Boa comunicação e bom desempenho caminham juntos. O estudo mostrou uma correlação forte entre a eficiência da produção e a percepção dos chefes intermediários em fazer chegar suas idéias à administração superior. Os supervisores que acham que não conseguem fazer

suas idéias chegarem à administração superior tendem a obter eficiência baixa nos órgãos sob sua responsabilidade. Embora a comunicação seja importante para a eficiência em qualquer caso, o aspecto que parece importante é a capacidade dos chefes intermediários em comunicar suas idéias aos supervisores e obter um *feedback* nesse sentido⁶.

16.2.7 Variáveis causais, intervenientes e finais

Outro estudo importante de Likert diz respeito aos tipos de variáveis que existem numa organização. As variáveis mais conhecidas e facilmente mensuráveis são as de resultado final, cujos valores são obtidos pelos relatórios financeiros e de produção da organização. No entanto, outros tipos de variáveis, de mensuração mais difícil, e por isso muitas vezes negligenciadas, podem influenciar fortemente a médio prazo as variáveis finais.

Os tipos de variáveis numa organização são variáveis causais, variáveis intervenientes e variáveis finais.

Variáveis causais: variáveis independentes, quase sempre sob controle, que definem as características básicas da organização.

As **variáveis causais** são aquelas que definem as características básicas da organização. São variáveis independentes e estão quase sempre sob o controle da organização. As variáveis causais influenciam todas as demais e são elas que, em última análise, promovem o êxito da organização.

QUADRO 16.3

VARIÁVEIS CAUSAIS NUMA ORGANIZAÇÃO

- Objetivos da organização
- Políticas e estratégias
- Tecnologia
- Cultura da organização
- Sistemas de valores
- Sistemas de informações
- Estilo de administração
- Relações formais de autoridade

Variáveis intervenientes: variáveis que refletem o estado interno da organização e do seu pessoal.

As **variáveis intervenientes** são as que refletem o estado interno da organização e do seu pessoal e caracterizam a identificação dos recursos humanos com a organização.

QUADRO 16.4

VARIÁVEIS INTERVENIENTES NUMA ORGANIZAÇÃO

- Lealdade à organização
- Capacitação do pessoal
- Motivação e percepções do pessoal
- Dedicção ao trabalho
- Relacionamentos interpessoais
- Integração da equipe
- Comunicação interna
- Expectativas e aspirações
- Capacidade de tomar decisões
- Sentimentos e emoções

As variáveis intervenientes influenciam fortemente as finais, às vezes, chamadas de resultado final. Alguns administradores, preocupados apenas com os resultados finais, negligenciam as variáveis intervenientes, causando problemas a médio prazo para a organização.

Variáveis finais: variáveis dependentes, refletem os resultados da organização.

As variáveis finais, ou de resultado final, são as que refletem os resultados financeiros e de produção, entre outros. São variáveis dependentes das demais e de fácil mensuração. Por isso, alguns administradores preocupam-se exclusivamente com elas.

QUADRO 16.5

VARIÁVEIS FINAIS NUMA ORGANIZAÇÃO

- Produção
- Vendas
- Lucro (resultado)
- Margem líquida sobre as vendas
- Rentabilidade do patrimônio
- Produtividade
- Custos
- Qualidade da produção
- Participação no mercado

Um fato importante é a *defasagem* entre as diferenças nas variáveis intervenientes e as no mesmo sentido nas variáveis finais. Uma variação para melhor ou para pior nas variáveis intervenientes tende a *preceder uma variação no mesmo sentido* das variáveis finais. Essa defasagem pode ser de vários meses ou mesmo poucos anos, permitindo, em alguns casos, a adoção de medidas corretivas, se houver um diagnóstico preciso e tempestivo da situação.

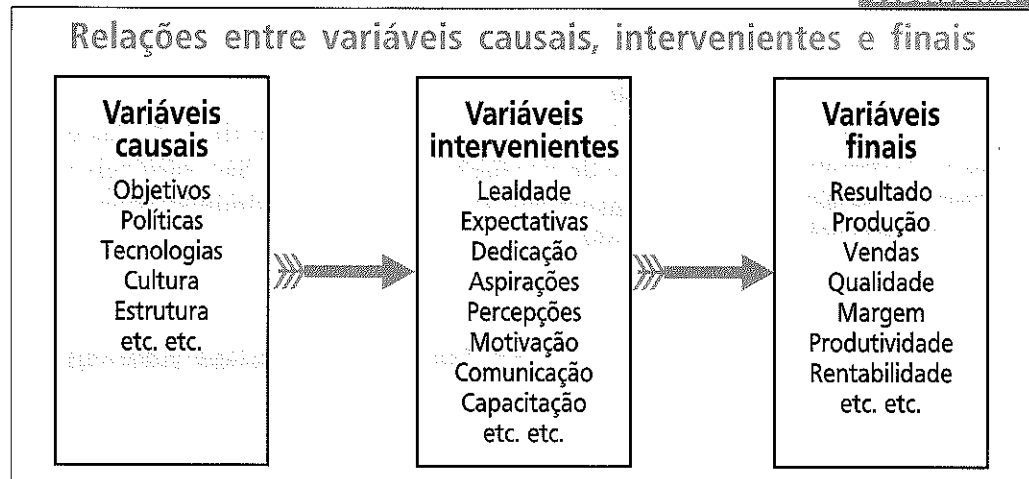
Algumas vezes, uma organização, ou uma das suas unidades, premida pela necessidade de obter resultados finais a curto prazo, emprega forte pressão sobre os empregados para obter os resultados de que necessita. Essa pressão pode dar certo durante algum tempo, mas não deve durar indefinidamente.

Existem nítidas indicações de que para *um período de pelo menos um ano* a supervisão que aumenta a pressão direta, no sentido de obter mais produtividade, pode conseguir, em alguns tipos de atividades, substanciais aumentos de produção, se as operações forem bem programadas e se bons procedimentos forem estabelecidos. Tais aumentos, porém, são conseguidos, muitas vezes, a um custo considerável para a organização, no sentido de uma provável piora das variáveis intervenientes.

Não se pode condenar *a priori* o administrador que emprega pressão exagerada para obter resultados finais a curto prazo em detrimento das variáveis intervenientes. Tudo depende do grau de necessidade que a organização tem desses resultados a curto prazo e da forma como são obtidos. No entanto, é preciso que se esteja consciente de que esse processo não pode ser a solução a longo prazo para a organização.

Podemos representar, na forma a seguir, as relações entre as diversas variáveis.

FIGURA 16.10



Vários pesquisadores manifestaram a conveniência de procurar medir as variáveis intervenientes, mas não há meio de aferi-las com precisão. Em conseqüência, elas continuam sendo negligenciadas por muitos administradores, ou por desconhecimento do assunto, ou por sua excessiva preocupação com o curto prazo.

16.2.8 Sistemas de gestão empresarial

Likert define quatro sistemas de administração: autoritário forte, autoritário benévolo, participativo consultivo e grupo participativo⁷.

O sistema autoritário forte aproxima-se do que McGregor definiu como teoria X, enquanto o sistema denominado grupo participativo pode ser considerado como a teoria Y levada ao extremo. O autoritário benévolo e o participativo consultivo são intermediários entre os dois.

Um dos aspectos importantes dos estudos de Likert é que eles já concluíam, na década de 1950, que uma supervisão eficiente é um processo versátil e relativo e dependente de muitos fatores, especialmente do tipo de subordinados.

A reação do subordinado à conduta do supervisor depende da relação entre o ato do supervisor, tal como ele é entendido pelo subordinado, e das expectativas, valores e habilidades do subordinado.

A supervisão é, pois, sempre, um processo relativo. Para ser eficaz e comunicar como é devido, um líder precisa adaptar seu comportamento, levando em conta as expectativas, valores e habilidades daqueles com quem está interagindo.

16.3 Os estudos de Chris Argyris

Argyris estudou como as pessoas evoluem de um estágio de imaturidade pessoal e profissional para um de maturidade. Pessoas imaturas tendem a ser passivas e dependentes; a ter interesses superficiais e perspectiva limitada do tempo, têm dificuldade em antecipar e planejar o futuro; tendem a não ter consciência e controle do “eu” e a ter dificuldade de perceber as situações sob o prisma de outras pessoas. Para Argyris, o desenvolvimento da maturidade pessoal e profissional dá-se de forma gradual e contínua, desde uma completa imaturidade até a maturidade. Na maturidade, as pessoas tendem a ser ativas e independentes; são capazes de se comportar de diversas maneiras, dependendo das circunstâncias; tendem a ter interesses profundos e ampla perspectiva

7. Ibid., p. 258 e ss.

do tempo, sabendo antecipar situações e planejar; são capazes de ter consciência do “eu”, de dominar seus impulsos e de perceber as situações sob o ângulo de terceiros⁸. A maioria das pessoas se encontra num estágio intermediário entre os dois extremos.

QUADRO 16.6

CARACTERÍSTICAS DA IMATURIDADE E DA MATURIDADE SEGUNDO ARGYRIS

Imaturidade	Maturidade
Passividade	Atividade
Dependência	Independência
Comportamento uniforme	Comportamento variado conforme a situação
Interesses superficiais	Interesses profundos
Perspectiva limitada do tempo (visão “míope”)	Ampla perspectiva do tempo (capacidade de planejar)
Posição subordinada	Posição inferior, igual ou superior
Falta de consciência e de controle do “eu”	Consciência e controle do “eu”
Comunicação precária	Comunicação eficaz
Percepção sob ponto de vista único (pessoal)	Percepção sob vários pontos de vista

Dependendo do estilo de administração utilizado, as pessoas podem ser estimuladas ou não a amadurecer, podendo chegar a ponto de serem impedidas de se desenvolver por causa das práticas administrativas adotadas.

O uso satisfatório de deficientes mentais em alguns serviços repetitivos mostra como o trabalho é planejado, em alguns casos, com nível de exigência muito baixo em termos intelectuais e de maturidade.

16.3.1 *Job enlargement*

Argyris propôs um tipo de organização do trabalho que ficou conhecido como *job enlargement*, no qual as pessoas não se limitam a uma tarefa, mas realizam diversas atividades correlatas e sequenciais, formando um processo ou parte de um processo, abrangendo um conjunto completo de ações, pelas quais elas se responsabilizam. Por exemplo, numa linha de produção, a mesma pessoa faria a montagem final, a inspeção da qualidade e o empacotamento. Numa estação transformadora de energia elétrica, a mesma pessoa faria vários tipos de manutenção, ficando uma pequena equipe responsável pela manutenção de toda a estação, ou de um conjunto de estações próximas, e permitindo que a departamentalização da manutenção de estações da empresa possa ser feita segundo o critério geográfico, em vez do funcional, economizando tempo de transporte de pessoal e equipamentos e identificando melhor as responsabilidades de cada equipe, além de aumentar o “moral”, o nível de qualificação e a maturidade dos empregados. Esse tipo de organização do trabalho tende a dar resultados superiores em termos de produtividade e de resultados, dependendo do nível de treinamento e de maturidade dos empregados, além de diminuir o número de atividades que não agregam valor ao produto ou serviço.

8. ARGYRIS, Chris. *Integrating the individual and the organization*. 1964.

Job enlargement (ou ampliação horizontal do trabalho): abordagem que amplia o número de atividades que são alocadas às pessoas para lhes dar participação mais ampla no processo de trabalho.

Job enrichment (ou ampliação vertical do trabalho): abordagem que aloca às pessoas atividades variadas com algum grau de autonomia e de responsabilidade na forma de execução e de controle de resultados.

Empowerment: teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes.

Job enlargement, ampliação do trabalho ou ampliação horizontal do trabalho, é uma expressão da língua inglesa que significa uma abordagem para descrever funções e cargos que procura aumentar a motivação das pessoas ampliando o número de atividades que lhes são atribuídas. Dessa forma, cada um tem uma participação mais ampla no processo de trabalho.

Job enrichment, enriquecimento do trabalho ou ampliação vertical do trabalho, é uma expressão da língua inglesa que significa uma abordagem para aumentar a motivação das pessoas atribuindo a elas atividades variadas que envolvem algum grau de autonomia e de responsabilidade na forma de execução e de controle dos resultados.

A tendência atual não é mais no sentido de dividir o trabalho em tarefas muito elementares, pois isso cria grandes necessidades de coordenação e comunicação, cada vez mais complexas nas grandes organizações. A ênfase é nos processos, atribuindo a responsabilidade por eles a uma pessoa ou a uma equipe.

16.3.2 Empowerment

Estudos subseqüentes desdobraram os conceitos acima apresentados, criando a teoria do *empowerment*, que sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes.

Segundo os idealizadores deste conceito, *empowerment* não é *dar poder* às pessoas, mas permitir que façam uso do poder, conhecimentos e habilidades que já possuem. Para isto, é necessário criar condições favoráveis à aprendizagem, ação e decisão. Ou seja, essas pessoas devem poder usar sua autonomia, iniciativa e responsabilidade e a organização deve proporcionar um ambiente de apoio, voltado para a responsabilidade e o desenvolvimento contínuo, deixando de lado a velha mentalidade de comandar e controlar⁹. Na prática, há que se considerar que se dá algum poder às pessoas, embora dentro de um quadro de referências definido e limitado em um nível estabelecido.

O *empowerment* só traz resultados se tiver o apoio da alta administração. Para implantá-lo, são necessárias três condições:

- **compartilhar informações com todos:** sem informação as pessoas não podem agir com responsabilidade; com informação, elas são obrigadas a isso;
- **criar autonomia por meio de limites:** quando compreendem de que forma sua contribuição influencia os resultados, a motivação e a responsabilidade aumentam;
- **substituir a hierarquia por equipes autogerenciadas:** ensinar às pessoas o que elas podem fazer para terem mais autonomia¹⁰.

Desdobramentos subseqüentes do *job enlargement*, *job enrichment* e *empowerment* são encontrados na reengenharia, que usa esses conceitos na reformulação dos processos da empresa. Integrar processos traz vários benefícios, como redução de custos e tempo e diminuição de erros, atrasos e reparos gerados por esses erros¹¹.

16.4

Os fatores motivacionais de Herzberg

Frederick Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais:

9. BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., RANDOLPH, A. *Empowerment: exige mais do que um minuto*. p. XI e XIV.

10. *Ibid.*, p. 31-78.

11. HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 39.

Fatores motivacionais: fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, intrínsecos à pessoa.

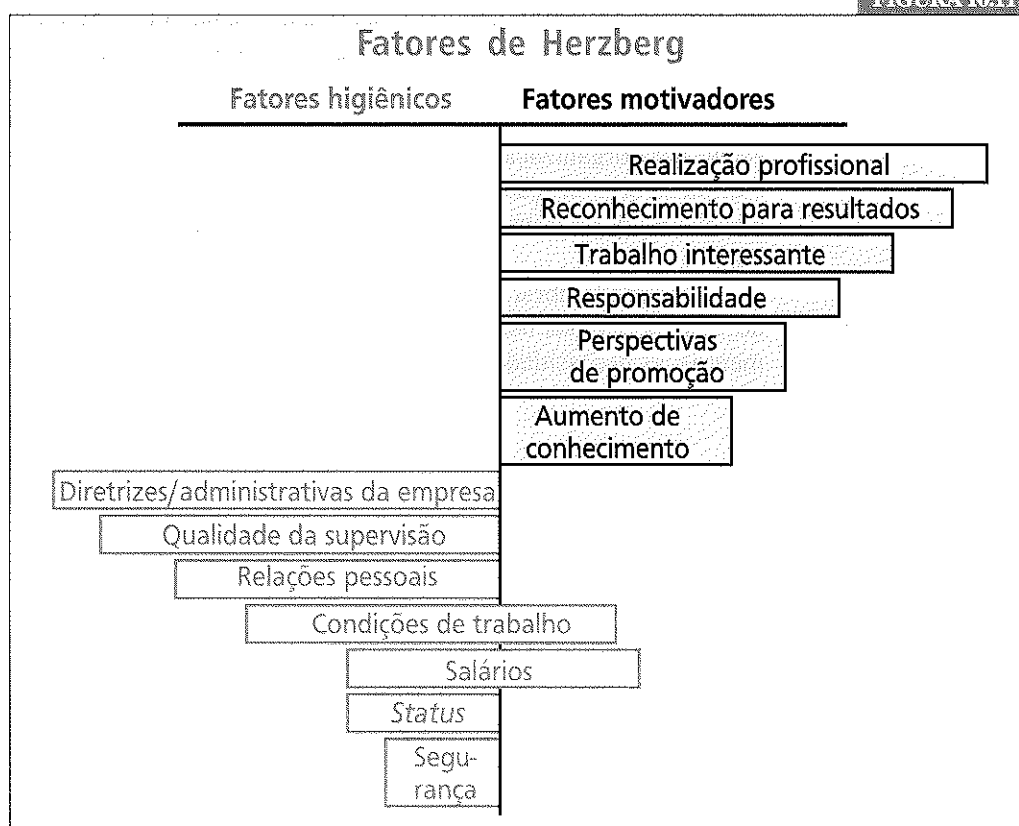
Fatores higiênicos: fatores externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e *status*.

1. os relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como, por exemplo, gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos e responsabilidade, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa;

2. os fatores externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e *status*, que ele chamou de fatores higiênicos.

Segundo Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isto não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos. A Figura 16.1 mostra a influência de cada fator na produtividade.

FIGURA 16.11



Fonte: HERZBERG, Frederick. *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 1968.

Como se vê pelo gráfico da Figura 16.11, as condições de trabalho e os salários, embora sejam predominantemente fatores higiênicos, avançam até certo ponto sobre o lado motivacional na linha divisória. A razão disso é que ambos contêm, implicitamente, como vimos no Capítulo 13, aspectos subjetivos relacionados ao reconhecimento pelos resultados. Do ponto de vista concreto, o salário só pode ser gasto *fora do trabalho*, e, nesse sentido, é eminentemente higiênico. O aspecto motivador do salário é o que é interpretado como sendo um reconhecimento do mérito pela empresa.

O tamanho da barra horizontal de cada fator, na Figura 16.11, indica a importância que costumam ter os fatores para a maioria das pessoas.

Segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois

são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera. Não adianta, porém, um grande esforço no sentido de aumentá-los acima desse valor médio razoável, pois a influência nos resultados não traria um benefício condizente com o custo desse aumento. Alguns fatores higiênicos precisam ser dosados com cuidado. Por exemplo, uma empresa que não proporciona nenhuma segurança de emprego não conseguirá reter os melhores nem obter bons resultados do seu pessoal. Por outro lado, excesso de segurança poderá causar acomodação que se refletirá negativamente nos resultados. A conclusão de Herzberg é que os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, enquanto os motivacionais devem ser proporcionados na maior quantidade possível.

Na realidade, a classificação de Herzberg, embora válida, merece explicações. É verdade que os fatores que ele chama motivadores podem produzir efeitos positivos em limites mais elevados que os higiênicos. No entanto, todos os tipos de incentivos à motivação estão sujeitos à lei econômica da utilidade marginal decrescente, isto é, quanto mais se possui de qualquer coisa, tanto menos útil será a unidade adicional obtida. Isto vale para qualquer tipo de incentivo, embora os fatores denominados higiênicos estejam sujeitos a limites mais baixos, sob esse aspecto. Outro ponto a ser salientado é que não há incentivo ideal. Os incentivos variam de ambiente para ambiente, de organização para organização e de pessoa para pessoa, dependendo dos valores vigentes, da cultura da organização e das necessidades satisfeitas de cada um. Os dados apresentados por Herzberg referem-se, como ele mesmo diz, a valores médios colhidos em universo amplo.

Cumprir lembrar que as organizações são constituídas por pessoas e os administradores só podem ser bem-sucedidos se estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas.

ESTILOS GERENCIAIS

17



17.1 A grade gerencial

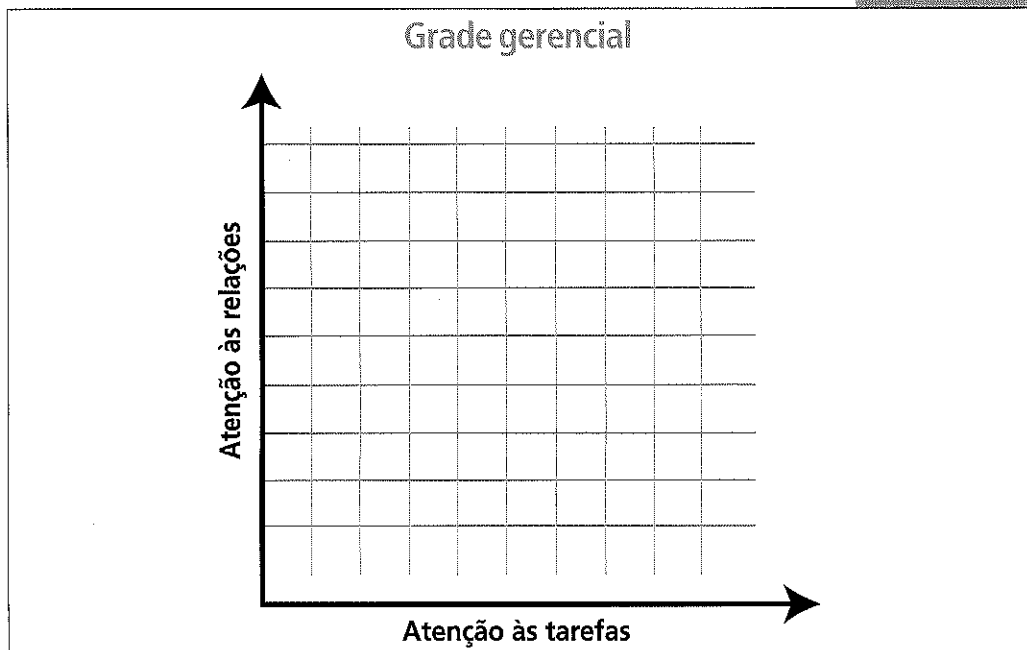
17.1.1 A concepção de Blake e Mouton

Os estudos relatados classificaram os estilos de gestão em dois grupos: o que dá ênfase às tarefas e ao controle dos resultados e o que dá ênfase ao relacionamento com as pessoas para por meio delas obter os resultados desejados. Robert Blake e Jane Mouton idealizaram uma rede, em coordenadas cartesianas, a que denominaram grade gerencial (*managerial grid*), na qual se pode mostrar os dois tipos de ênfase.

Grade gerencial: gráfico cartesiano para medir o estilo de gestão em termos da sua preocupação prioritária em relação às pessoas e ao relacionamento; ou à produção, às tarefas e às atividades.

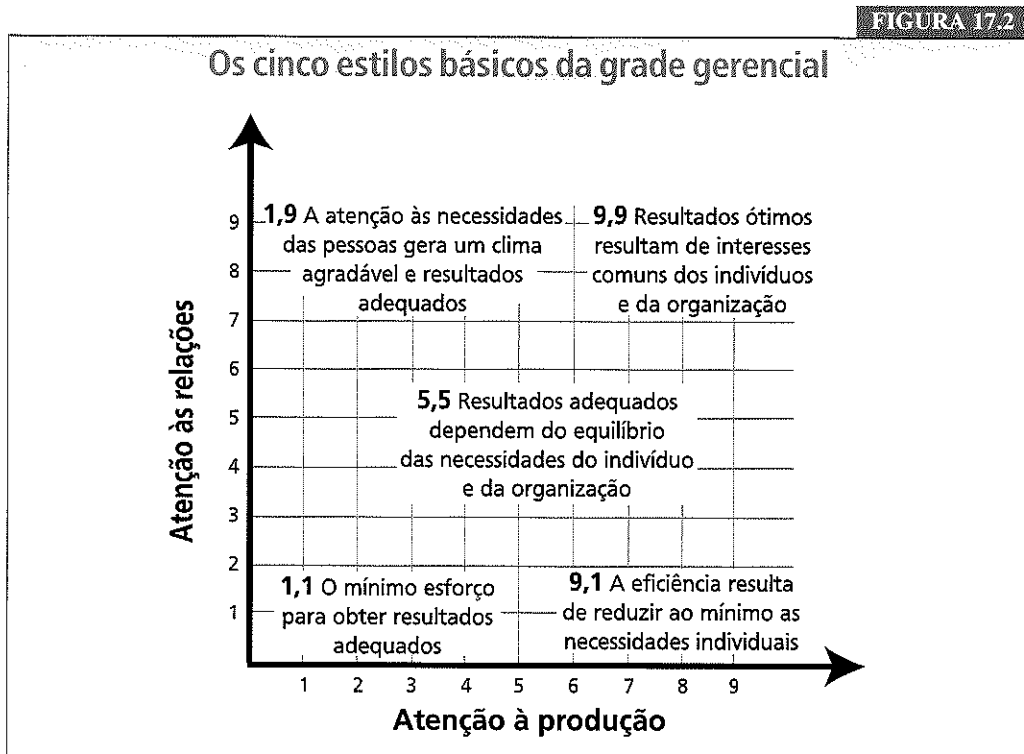
A grade gerencial é um gráfico cartesiano para medir o estilo de gestão em termos da sua preocupação prioritária em relação às pessoas e ao relacionamento; ou à produção, às tarefas e às atividades. No eixo das abscissas, são plotadas as prioridades em relação à produção, às tarefas e às atividades, e no das ordenadas, as prioridades em relação às pessoas e ao relacionamento.

FIGURA 17.1



Em cada eixo, são marcados intervalos de números inteiros, de 1 a 9. Assim, o ponto representado pelas coordenadas 9,1 indica um estilo que evidencia o máximo de preocupação com a estruturação de tarefas e a cobrança de resultados e o mínimo de preocupação com o relacionamento interpessoal. O ponto 1,9 representa um estilo caracterizado pelo máximo de preocupação com o relacionamento interpessoal e o mínimo de preocupação com a estruturação das tarefas e cobrança dos resultados. Temos 81 estilos de gestão, mas a diferença entre estilos muito próximos é ínfima: os estilos 7,8 e 6,8 são quase iguais. Assim, o estudo dos estilos extremos e do intermediário 5,5 nos dá uma idéia clara do que significa cada um.

Os cinco estilos básicos estão representados na Figura 17.2, com a síntese das suas características.



Cada um desses estilos de gestão foi examinado em termos de convicções, forma de lidar com subordinados, forma de decidir, maneira de lidar com conflitos e emoções, critérios de avaliação de pessoas, procurando explicar, a partir da infância, como cada pessoa adquiriu seu estilo de administrar¹:

- estilo gerencial 9,1: o máximo de preocupação com a produção e o mínimo com pessoas. A relação superior/subordinado é baseada em *autoridade e obediência*: o subordinado deve executar o que lhe foi ordenado, nem mais nem menos². A produção está acima de qualquer coisa e o conflito interpessoal tem de ser eliminado imediatamente, além de não aceitar críticas³;
- estilo gerencial 1,9: este estilo representa o máximo de preocupação com as pessoas e o mínimo com a produção. Uma atitude radical neste estilo parte do pressuposto de que “você não deve forçar as pessoas a produzirem, porque, se o fizer, elas param e resistem”. O gerente do tipo 1,9 oferece compreensão, aceitação e entendimento. Sua

1. BLAKE, Robert, MOUTON, Jane S. *O grid gerencial*. 1978.

2. *Ibid.*, p. 19.

3. *Ibid.*, p. 28, 31 e 39.

principal característica é ajudar e se mostrar agradável (a aceitação pelos outros é muito importante). Ele espera em contrapartida receber extrema lealdade. Para ele, pessoas motivadas farão o que for pedido sem supervisão rígida. A pessoa que age de acordo com a orientação 1,9 tende a ver sua unidade como uma *grande família feliz*. Se tiver que tomar uma decisão ou dar uma ordem que o grupo não goste, tentará tudo para evitá-la, ou, se inevitável, procurará fazê-la da maneira mais suave e gentil possível. Os conflitos devem ser evitados e o apaziguamento é a solução. A administração do conflito sob a orientação 1,9 é a de um supervisor que tenta, por todos os meios, a harmonia⁴;

- **estilo gerencial 1,1:** o administrador que atua neste estilo demonstra pouca preocupação com a produção ou as pessoas. Esse tipo de gerente prefere ser deixado só, permitindo que seus subordinados cuidem de si próprios e desenvolvam suas próprias condições, lidando com os problemas da maneira que acharem melhor. Em relação ao conflito, pessoas desse estilo optam por evitá-lo, retirando-se dos limites físicos impostos pela situação conflitante. O gerente 1,1 não demonstra atitudes positivas e desempenha suas atividades de maneira passiva. Observações típicas desse gerente: meu objetivo é não criar problemas, a melhor maneira de conseguir isto é ficando “fora de cena”⁵ e “mantendo-me discreto nada me acontecerá”;
- **estilo gerencial 5,5:** parte-se do pressuposto de que é impossível conciliar os objetivos dos empregados com os da organização. Esse administrador fica numa posição intermediária, não procurando uma posição ótima nem para a produção nem para as pessoas, pois isso seria inatingível. O estilo 5,5 apóia-se firmemente nas tradições, no passado e nas regras e regulamentos. A autoridade não deve ser sentida direta e pessoalmente pelos subordinados, mas indiretamente, por meio da alusão aos procedimentos e práticas estabelecidos. O moral também é importante: ele pode ser alto mantendo-se um equilíbrio entre a ênfase na produção e a satisfação das pessoas com seu trabalho. Para ele, raramente é um ato inteligente entrar em um conflito de frente, pois ao fazê-lo, alguém ganha e alguém perde (e um perdedor numa luta é um inimigo na próxima batalha). O melhor é dar tempo ao tempo. Optando por não fazer nada até a situação esfriar, ele acha que poderá encontrar uma base para unir os oponentes e proporcionar uma chance para encontrar uma solução⁶;
- **estilo gerencial 9,9:** contrariamente às demais abordagens, tem-se como premissa que não existe conflito inerente entre os objetivos de produção e as necessidades das pessoas. Ou seja, pessoas e produção estão interligadas. A premissa da orientação 9,9 é a de que, quando os indivíduos que precisam coordenar suas atividades estão cientes dos objetivos da organização e têm interesse pelos resultados, não é mais necessário que a direção e o controle sejam exercidos pelo chefe por meio da obediência e autoridade, nem mediante lealdade ou apoio superficial e nem pelo conhecimento e obediência às práticas e procedimentos. O conceito gerencial 9,9 enfatiza a unidade de esforços dos indivíduos na ação conjunta da equipe e a interdependência entre os membros nos assuntos que exigem esforço conjugado, assim como ação independente quanto àqueles que não o exigem. Para ele, apesar de, por um lado, o conflito poder retardar ou impedir a realização de metas organizacionais e objetivos pessoais, de outro, pode estimular a inovação, a criatividade e a elaboração de novas idéias que possibilitem o crescimento da organização. A chave não está na presença do conflito, pois ele existirá sempre, e *sim em como ele é administrado*. O equacionamento do problema está na confrontação direta, isto é, “abrir o jogo”: trazê-lo à tona, onde ele pode ser examinado e avaliado por todos os envolvidos. Assim, as razões de sua ocorrência podem ser examinadas e avaliadas. As condições para seu equacionamento podem ser discutidas por todos os que foram afetados⁷.

4. Ibid., p. 55-64.

5. Ibid., p. 81-100.

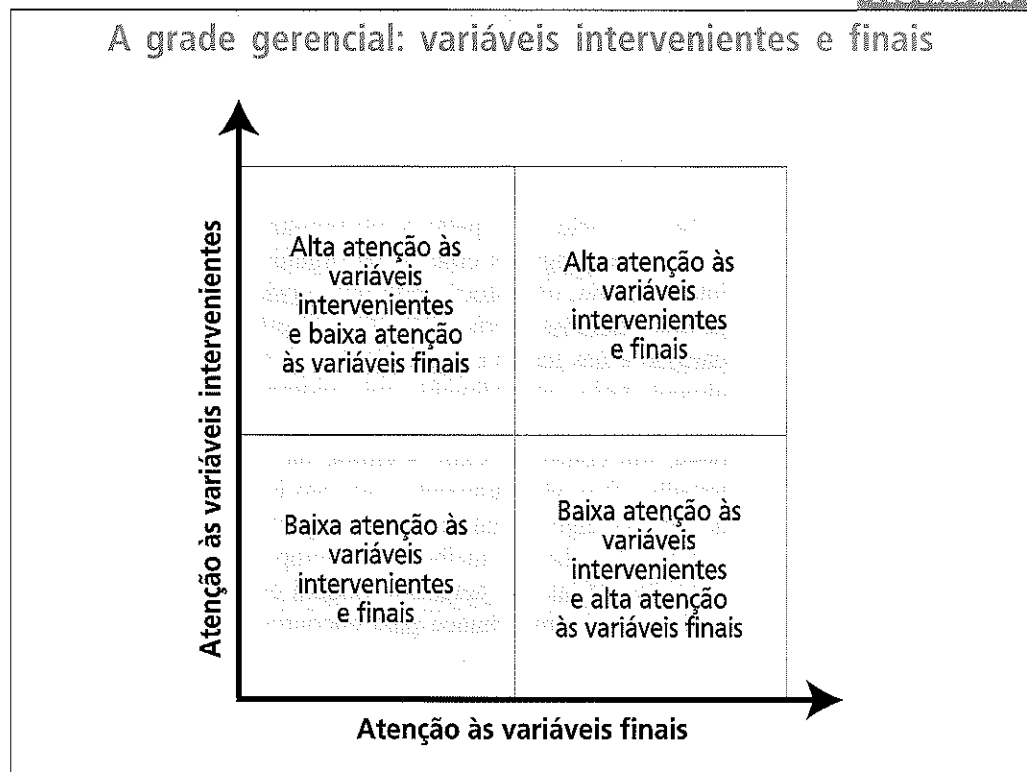
6. Ibid., p. 105-128.

7. Ibid., p. 133-169.

Os autores concluem que o estilo correto é o 9,9, ponto contestado por estudos subsequentes, que mostraram não existir um estilo ideal. O estilo ideal varia conforme as circunstâncias. No entanto, Blake e Mouton tiveram o mérito de introduzir o conceito de grade gerencial. Além disso, o minucioso estudo dos estilos básicos, inclusive com a análise das situações infantis que geraram cada estilo, proporcionou contribuições importantes para a compreensão das formas de administrar. Essas contribuições foram muito utilizadas em estudos posteriores.

Podemos utilizar o conceito de grade gerencial para ilustrar o grau de preocupação em relação às variáveis intervenientes e às variáveis de resultado final.

FIGURA 17.3



17.2

A concepção de Reddin: a teoria 3D

17.2.1 Os estilos básicos

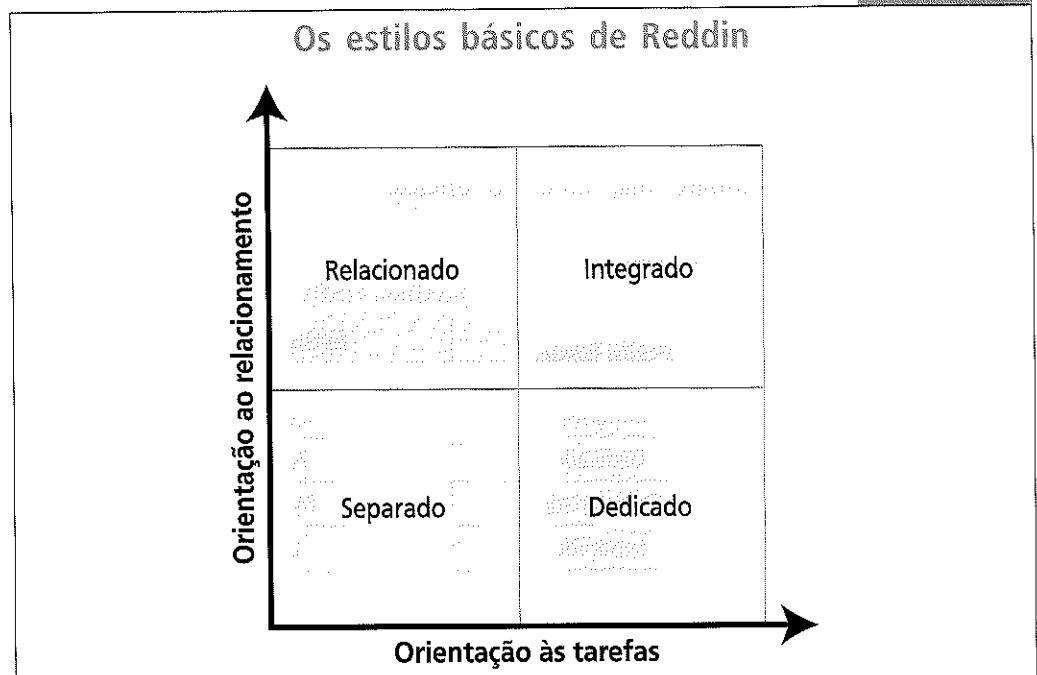
Teoria de Reddin (teoria 3D ou da eficácia gerencial): introduz uma terceira dimensão no plano cartesiano da grade gerencial visando à obtenção da eficácia.

A teoria de Reddin, ou da eficácia gerencial, é chamada teoria 3D, porque introduz uma terceira dimensão no plano cartesiano da grade gerencial visando à obtenção da eficácia.

Reddin diz que a principal função do administrador é a obtenção de resultados, isto é, o administrador deve ser, antes de tudo, eficaz. Ele faz uma distinção entre a eficácia do líder — o grau no qual o líder influencia seus seguidores na realização dos objetivos do grupo — e a eficácia gerencial: o grau no qual um gerente alcança as exigências de sua posição.

Os quatro estilos básicos de gestão — separado, relacionado, integrado e dedicado — podem ser apresentados no plano cartesiano da grade gerencial, conforme mostrado na Figura 17.4.

FIGURA 17.4



Os estilos básicos de Reddin podem ser assim caracterizados:

a) o gerente separado:

- cauteloso, cuidadoso, conservador, ordenado;
- prefere as coisas escritas, procedimentos, fatos;
- busca princípios estabelecidos;
- exato, preciso, correto, perfeccionista;
- constante, deliberado, paciente;
- calmo, modesto, discreto;

b) o gerente relacionado:

- as pessoas vêm em primeiro lugar;
- enfatiza o desenvolvimento pessoal;
- informal, tranqüilo, passa inadvertido;
- grandes conversações;
- simpático, aprovador, acolhedor, amistoso;
- cria uma atmosfera de segurança;

c) o gerente dedicado

- resolutivo, agressivo, confiante em si mesmo;
- ativo, possante, iniciador;
- fixa tarefas individuais, responsabilidades, padrões;
- seguro, independente, ambicioso;
- emprega recompensas, punições, controles;
- a tarefa vem em primeiro lugar;

d) o gerente integrado

- obtém sua autoridade por meio de metas, ideais, políticas;
- integra o indivíduo com a organização;
- quer participação, pouca diferença de poder;
- prefere objetivos e responsabilidades divididos;
- interessado pelas técnicas motivacionais.

17.2.2 Um esboço da teoria 3D

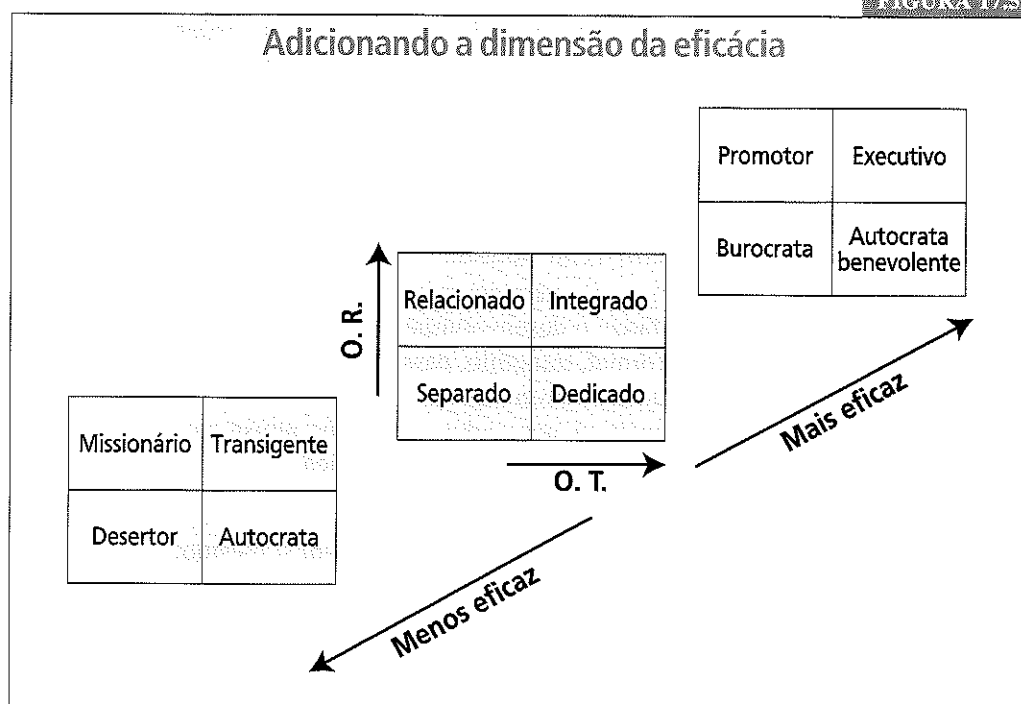
Até aqui, a teoria 3D seria uma variante da grade de Blake e Mouton. As inovações de Reddin consistem em perceber que esses estilos básicos se modificam em outros semelhantes e no reconhecimento do fato de que não existe estilo ideal, o qual depende do ambiente em que atua o gerente. Esses estilos básicos se transformam em outros similares mais ou menos eficazes.

TABELA 17.1

Estilos mais e menos eficazes		
Estilo básico	Estilo gerencial menos eficaz	Estilo gerencial mais eficaz
Integrado	Transigente	Executivo
Dedicado	Autocrata	Autocrata benevolente
Relacionado	Missionário	Promotor
Separado	Desertor	Burocrata

Esses oito estilos, variantes dos básicos, representam oito tipos adicionais de comportamento, isto é, os quatro estilos básicos usados de forma adequada ou inadequada. Podemos representar doze estilos de gestão, incluindo um terceiro eixo cartesiano para representar a eficácia⁸.

FIGURA 17.5



Reddin afirmava que tudo indica que a noção de um estilo ideal único não é válida, não havendo evidência consistente de que um estilo seja mais eficaz do que outro. O gerente ideal deve ter flexibilidade para mudar o estilo de acordo com os ambientes, interno e externo, em que atua.

QUADRO 17.1

FATORES A CONSIDERAR NA DETERMINAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL MAIS ADEQUADO

Expectativas dos subordinados:

Estilo da alta administração — Tradições e cultura da empresa — Objetivos e estratégia da empresa — Estilo do antecessor (chefe anterior)

Tipos de subordinados:

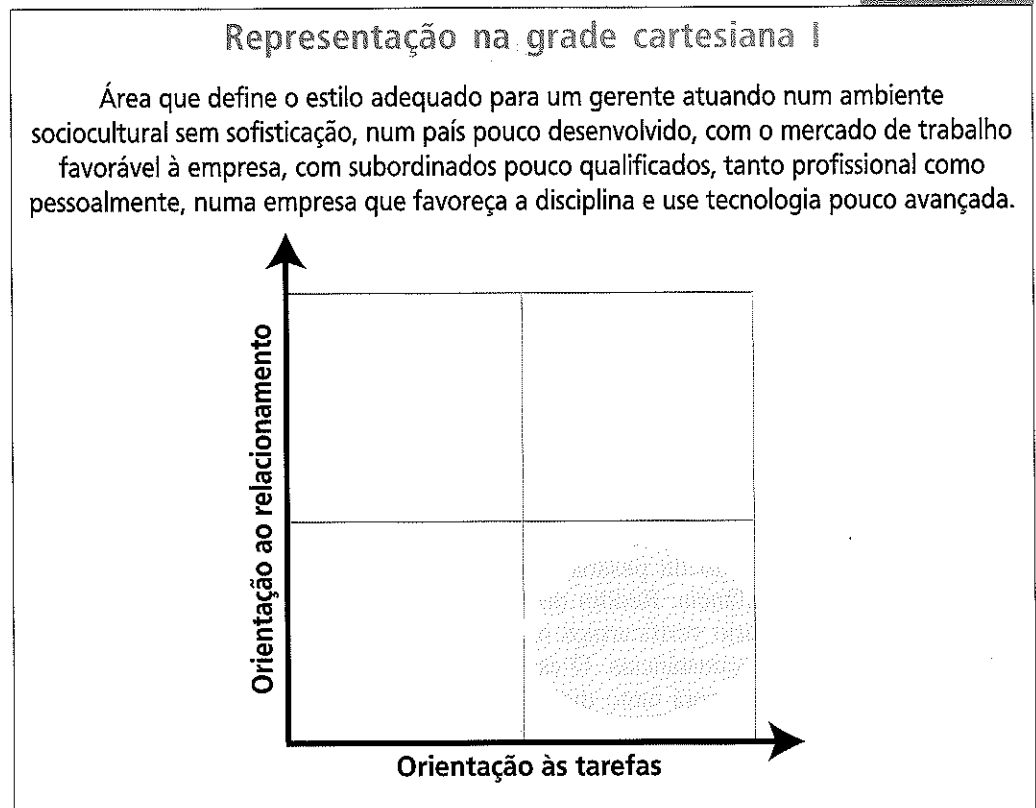
Qualificação profissional dos subordinados — Tipo (sofisticação) da tecnologia usada — Qualificação pessoal dos subordinados, isto é, maturidade, personalidade e educação, entre outros

Características do ambiente externo:

Ambiente sociocultural do local — Estágio de desenvolvimento do país — Condições do mercado de trabalho

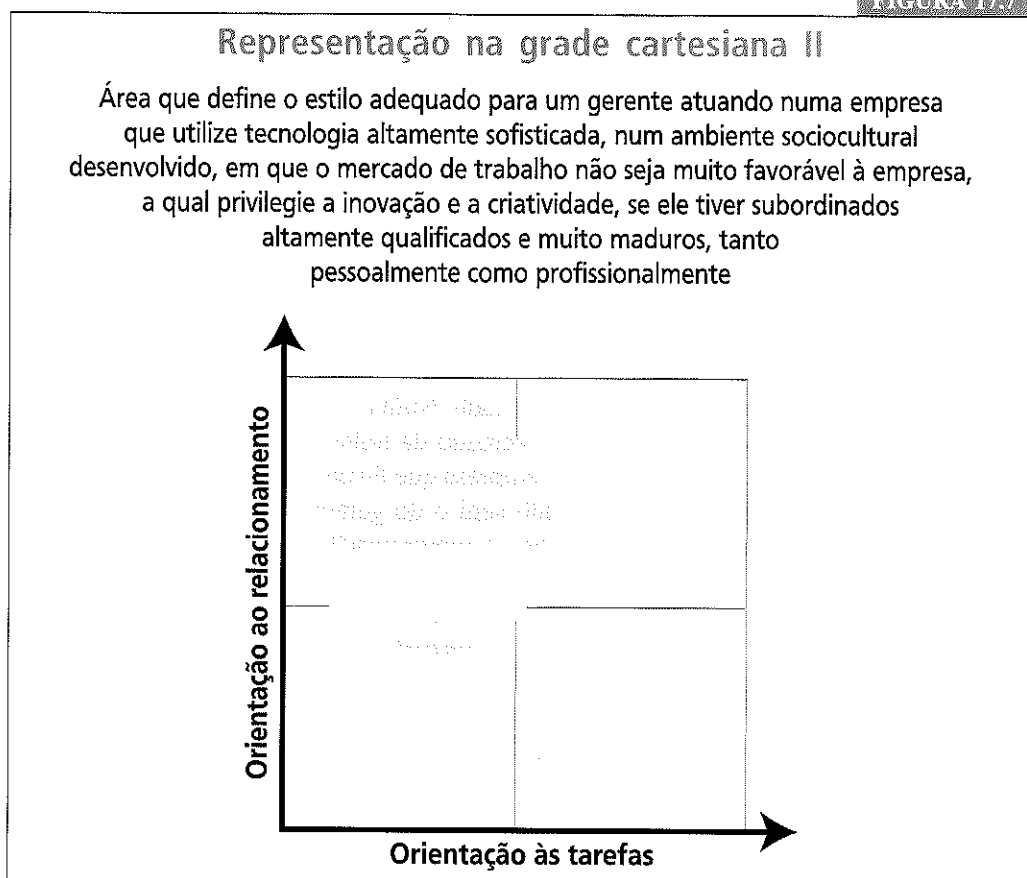
As características de cada fator tendem a tornar mais eficaz um ou outro estilo. Esse conjunto de fatores indicará como mais adequado um determinado estilo gerencial, que é representado na grade cartesiana por uma área de atuação dentro da qual o gerente teria um comportamento apropriado. Num ambiente sociocultural sem sofisticação, em país pouco desenvolvido, com mercado de trabalho favorável à empresa, com subordinados pouco qualificados, numa empresa que favoreça a disciplina e use tecnologia pouco avançada, o estilo mais adequado será o do gerente dedicado, que deverá ser mais eficaz no estilo autocrata benevolente. A representação na grade cartesiana é mostrada na Figura 17.6.

FIGURA 17.6



Imaginemos outra empresa, que utilize tecnologia sofisticada, num ambiente sociocultural desenvolvido, em que o mercado de trabalho não seja favorável à empresa, a qual privilegie inovação e criatividade. O estilo mais adequado para um gerente dessa empresa, se tiver subordinados qualificados e maduros, deverá ser o relacionado, sendo que será provavelmente mais eficaz se atuar como promotor, isto é, alguém que saiba motivar e trabalhar com os outros, tenha confiança nas pessoas, perceba seu trabalho como relacionado com o desenvolvimento dos trabalhos dos outros, assegurando uma atmosfera que conduza ao compromisso de seus subordinados com o trabalho⁹. Essa forma de atuação é representada na Figura 17.7.

FIGURA 17.7

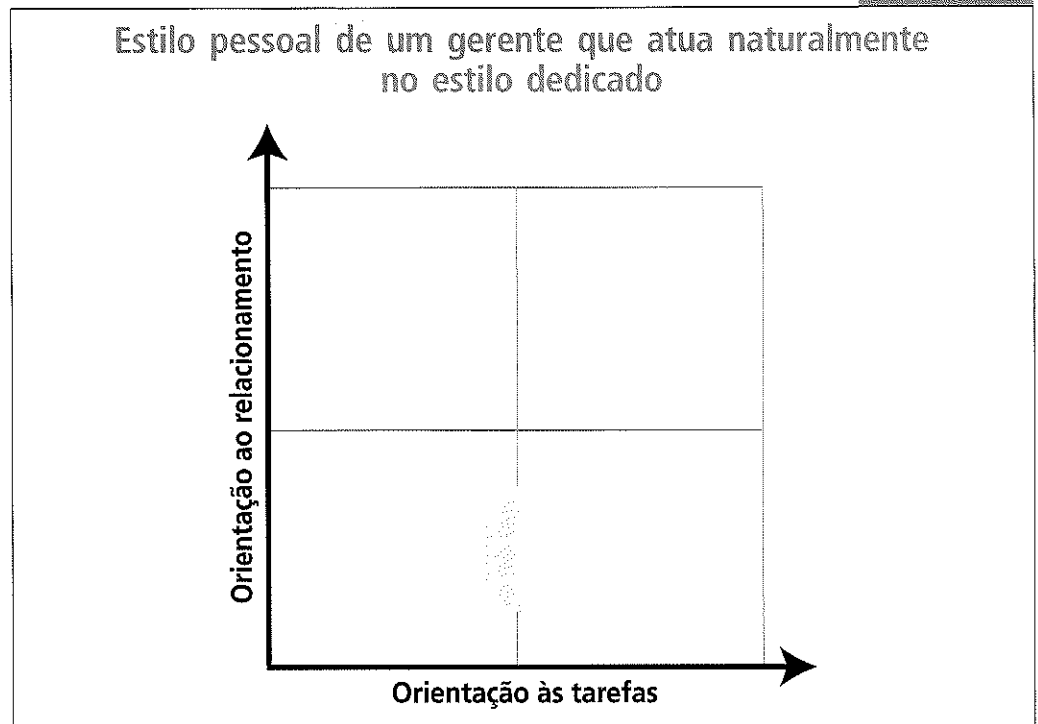


Nesses dois exemplos, foi fácil definir o estilo mais adequado para o gerente. Existem casos complexos, em que temos que considerar todos os fatores que influenciam a determinação do estilo gerencial mais adequado e que nem sempre apontam nitidamente para uma determinada área da grade.

O ponto importante a ser considerado é que o estilo ideal varia de empresa para empresa e também de uma situação para outra, dentro da mesma empresa. Além disso, cada pessoa tem seu estilo gerencial próprio e também maior ou menor flexibilidade para adaptar esse estilo às circunstâncias. O estilo pessoal é formado por meio da educação da pessoa, dos seus valores e da sua personalidade e vai evoluindo desde a infância. Reddin diz que, além de determinarmos o estilo pessoal de cada um, é necessário verificarmos o grau de flexibilidade que a pessoa possui para adaptar seu estilo às circunstâncias. O estilo não se resume a um ponto na grade gerencial, mas a uma área, que será tanto maior quanto maior a flexibilidade do gerente. Podemos, portanto, representar no gráfico da grade gerencial a área na qual um gerente é capaz de atuar.

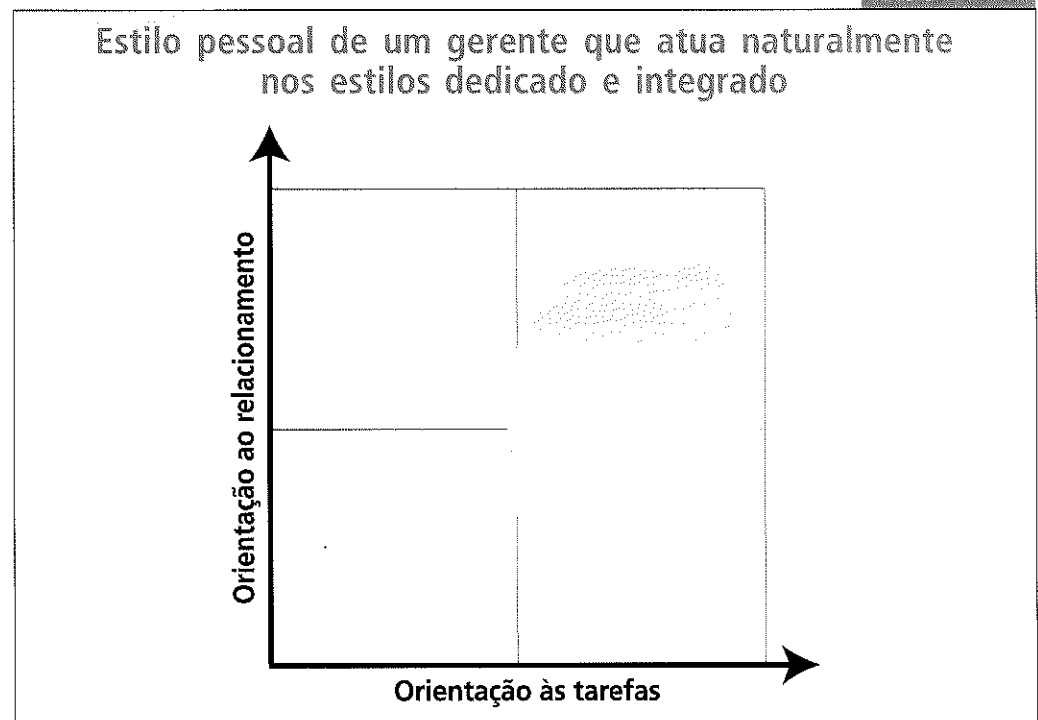
9. Ibid., p. 233.

FIGURA 17.8



Esse gerente atua naturalmente no estilo dedicado, mas não demonstra flexibilidade para atuar em outros estilos. Sua área de atuação é pequena.

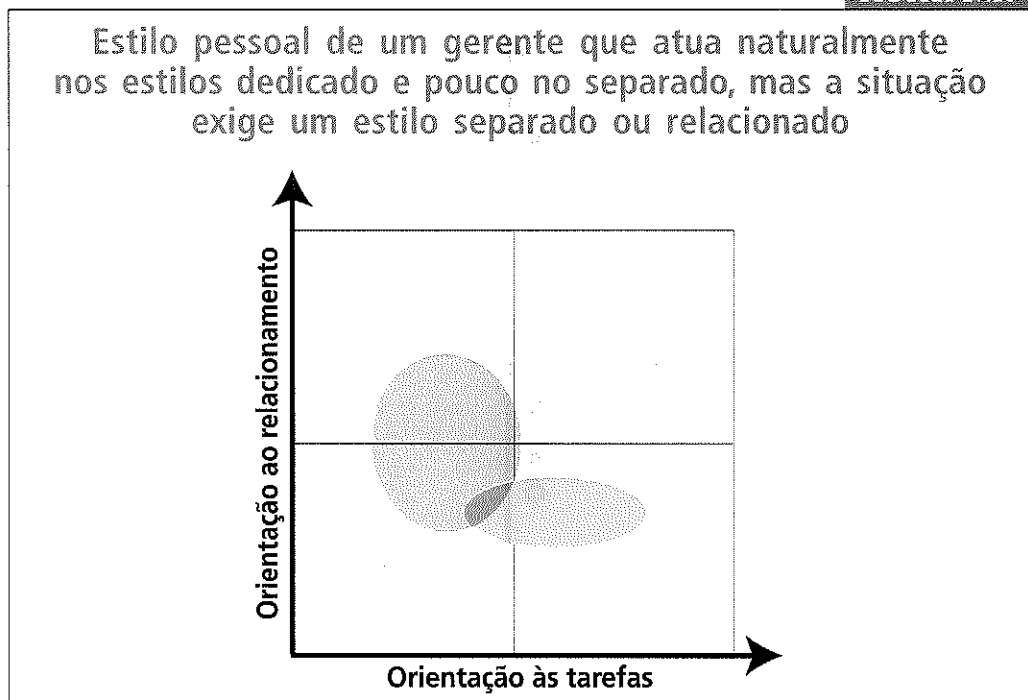
FIGURA 17.9



Este gerente demonstra mais flexibilidade que o anterior, atuando numa faixa mais ampla, em dois estilos. Ainda assim, pode ter dificuldades se a situação exigir sua atuação nos estilos relacionado ou separado. Sua eficácia dependerá do estilo exigido pela situação.

A teoria de Reddin diz que o gerente deve analisar a situação para saber qual o estilo mais eficaz naquela circunstância específica e aumentar sua flexibilidade, procurando aproximar seu estilo pessoal do exigido pela situação.

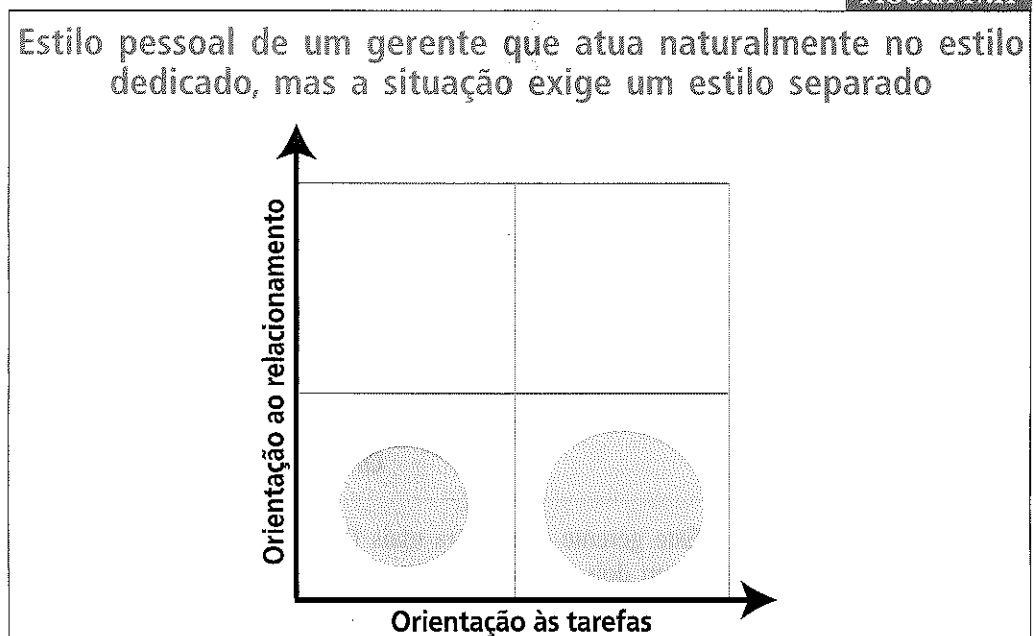
FIGURA 17.10



Este gerente tem seu estilo pessoal indicado pela elipse vermelha da Figura 17.10, situada na sua maior parte no estilo dedicado. O estilo ideal para a situação em que se encontra seria a área delimitada pela elipse cinza, situada nos estilos separado e relacionado. Há uma área de interseção entre as duas elipses, mostrando que o gerente poderá ser eficiente, mas a área é pequena, e o gerente deverá se esforçar para aumentar a sua flexibilidade e ter condições de atuar nos estilos requeridos pela situação.

A Figura 17.11 traz uma situação mais crítica.

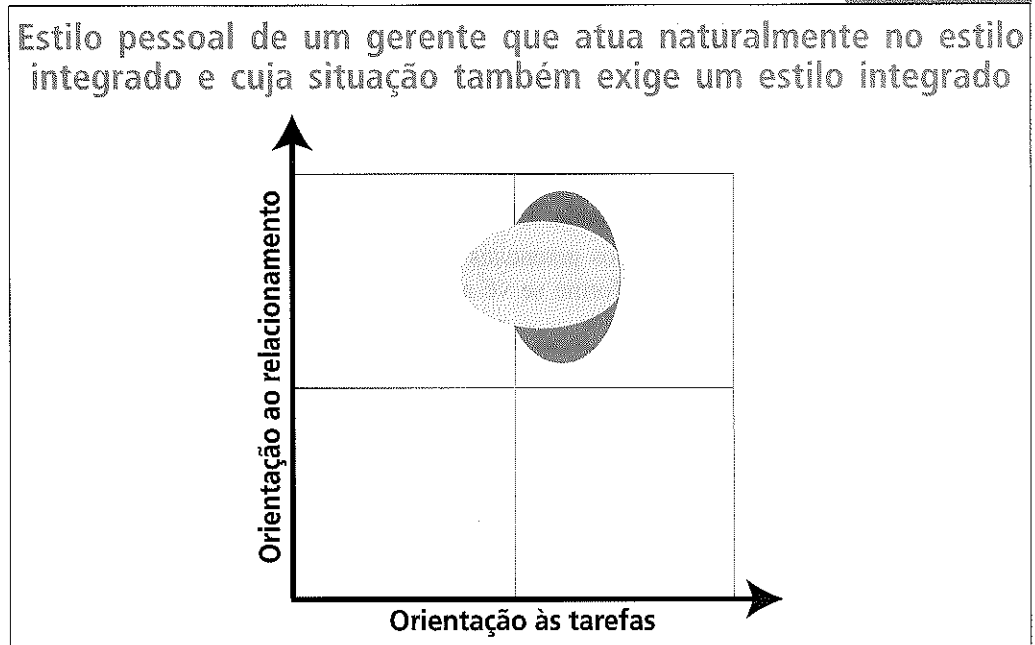
FIGURA 17.11



Temos aqui uma situação complicada, pois o gerente tem o estilo pessoal dedicado, conforme mostrado pela elipse vermelha, e a situação exige um estilo separado, conforme indicado pela elipse cinza. As duas elipses não se tocam. Não há interseção. A menos que o gerente se re programe não terá condições de ser eficaz.

Nem sempre teremos situações tão adversas. Muitas vezes o estilo do gerente e o requerido pela situação apresentam grandes interseções, permitindo uma atuação eficaz do gerente, conforme mostrado na Figura 17.12.

FIGURA 17.12



Nesse caso, temos o gerente adequado para a situação, com grande área de interseção entre as áreas que definem seu estilo pessoal e o mais adequado no momento. O estilo pessoal do gerente é mostrado na elipse cinza e o estilo exigido pela situação, na elipse vinho. A interseção está em vermelho.

O ponto fundamental da teoria 3D ou da eficácia gerencial é que não existe estilo ideal para todas as situações, isto é, não existe um que seja superior aos demais. O melhor depende da situação em que se encontra o gerente, que deve se preocupar com sua flexibilidade, de modo a saber analisar a situação em que se encontra e adaptar seu estilo. Devemos procurar um gerente cujo estilo pessoal seja adequado à situação em que vai atuar, para não exigir grande necessidade de adaptação. Reddin tem todo um processo para determinar o estilo pessoal de cada um e o da situação em que deve atuar.

17.3

A teoria da curva da maturidade

Curva da maturidade: teoria baseada na da eficácia gerencial, que simplifica a determinação do estilo básico requerido pela situação e a forma de atuação do gerente.

A teoria da curva da maturidade é baseada na da eficácia gerencial, porém simplificada, tanto na determinação do estilo requerido pela situação como na definição da forma de atuação do gerente.

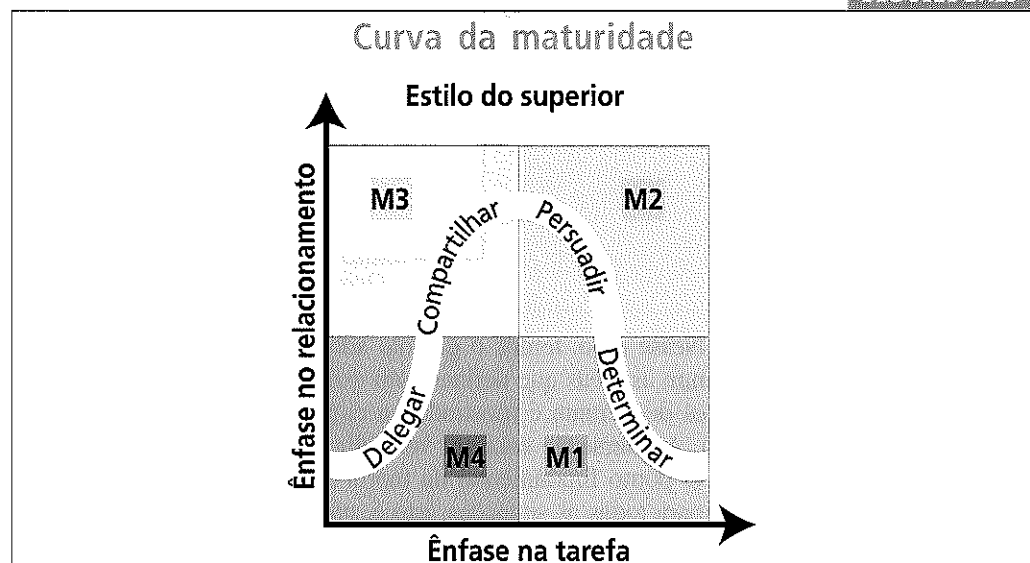
Os pontos essenciais da teoria da curva da maturidade são:

- a) os fatores que determinam o estilo mais adequado para cada situação, embora sejam muitos, podem ser resumidos no tipo de subordinado do gerente, pois há forte correlação entre os fatores. Se uma empresa está inserida num ambiente altamente desenvolvido, usando tecnologia de ponta, provavelmente deve priorizar a criatividade e o desempenho sobre a disciplina; seus empregados, na sua maioria, deverão ter alta maturidade pessoal e profissional. Portanto, podemos resumir o estilo ideal requerido, considerando apenas o tipo de subordinado;

b) a forma ideal de atuação do gerente pode ser resumida na maneira como ele deve agir em relação aos subordinados para obter resultados. Se os subordinados têm maturidade muito baixa, em nível que denominamos M1, o estilo do gerente deve ser o que Reddin define como dedicado. A forma mais eficaz para obter resultados dos subordinados será por meio de ordens. Assim, o gerente deve *determinar* ou *ordenar*. À medida que aumenta o nível de maturidade dos subordinados, passando a um nível que denominamos M2, não adianta ordenar, será preciso que os subordinados compreendam a razão das ordens. Deverá, portanto, *persuadir*. Este estilo de gestão estaria próximo ao que Reddin denomina integrado. Aumentando ainda mais a maturidade dos subordinados, para um nível que chamamos M3, o gerente não deveria decidir sozinho, mas *compartilhar* a decisão com os subordinados. Este estilo estaria próximo do estilo que Reddin define como relacionado. Finalmente, quando os subordinados têm alta maturidade, no nível chamado M4, a melhor forma de obter resultados seria estabelecer aonde se deseja chegar e deixar aos subordinados a escolha da maneira mais adequada. Ele deveria, portanto, *delegar*¹⁰.

Os estilos gerenciais podem ser mostrados por meio de uma curva desenhada sobre a grade, conforme se vê a seguir.

FIGURA 17/13



Um capataz de construção civil deve dar ordens. Não pode agir da mesma forma o gerente de um órgão de pesquisas de um laboratório ou os membros de um conselho de administração de uma grande empresa.

Um aspecto importante de um bom administrador é sua capacidade de persuasão. O que está cada vez mais claro é que a época do chefe que ordena e comanda tende a desaparecer à medida que o mundo se desenvolve: fatores como Internet, e-mail, mudanças nos meios de comunicação, ciclo de vida dos produtos e empresas cada vez mais curtos, aumento do nível de exigência do consumidor e globalização diminuíram o poder da hierarquia tradicional, fizeram as idéias e as pessoas fluírem de forma cada vez mais livre pelas organizações e as decisões serem tomadas próximas ao mercado. Essas mudanças convergem para o seguinte: o trabalho é feito num ambiente em que as pessoas não perguntam o que devo fazer? Mas por que devo fazê-lo¹¹?



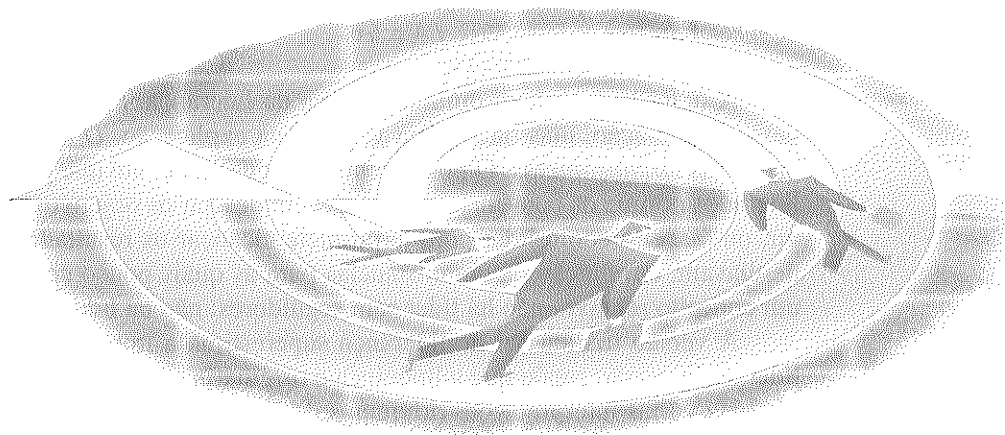
Ver no *site* do livro o modelo japonês de Administração.

10. Centro de Produtividade do Brasil. *Liderança situacional*. São Paulo, 1991.

11. CONGER, Jay A. *The necessary art of persuasion*. p. 84 e ss.

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

18



18.1 Liderança

18.1.1 Conceituação

Etimologicamente, *liderar* significa conduzir¹. Líder é o que conduz o grupo. Em que consiste conduzir? A resposta pode ser encontrada nas biografias de Moisés, Júlio César, Jesus Cristo, Martin Luther King, Niccolò Machiavelli, James Madison, Gandhi, Lênin, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Dean Acheson, Mao Tsé-Tung, Chester Barnard, Martin Luther King Jr. e Henry Kissinger². A primeira questão é até que ponto o líder conduz os acontecimentos e é capaz de reverter seu curso.

Aprofundando-se

Tolstoi, no seu famoso romance *Guerra e Paz*, defende o ponto de vista de que o líder é fruto das circunstâncias e que seus atos são tão conduzidos quanto os dos seus liderados:

“Os atos de Napoleão e de Alexandre, de uma palavra de quem pareceria, que os acontecimentos se produziriam ou não, eram tão pouco livres quanto os dos soldados que faziam a campanha [da guerra], por sorteio ou recrutamento. Não poderia ser de outra forma, pois, para que a vontade de Napoleão e Alexandre (mestres aparentes do acontecimento [a guerra franco-russa do século XIX]) fosse cumprida, seria preciso a concordância de inumeráveis circunstâncias; se tivesse faltado apenas uma, nada teria acontecido. Era preciso que milhões de homens, nas mãos dos quais se encontrava a força efetiva, os soldados que atiravam, que transportavam víveres e canhões, era preciso que esses homens aceitassem cumprir a vontade desses indivíduos isolados e fracos e que para isso fossem determinados por um número infinito de causas diversas e complexas. O fatalismo na história é inevitável para explicar fenômenos irracionais. Quanto mais nos esforçamos para explicá-los logicamente, tanto mais nos aparecerão incompreensíveis.

Todo homem vive para si, exerce sua liberdade para atingir fins particulares e sente, de todo o seu ser, que ele pode cumprir ou não tal ou tal ato, mas, a partir do momento em que ele o cumpriu, esse ato, cumprido num determinado momento, torna-se irrevogável e pertence à história, de onde ele cessa de ser

1. *To lead* em inglês significa conduzir. *Leader* é aquele que conduz o grupo.

2. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. p. 3.

livre, mas toma uma significação predeterminada. O ato cumprido é irrevogável e, por sua concordância no tempo com milhões de atos cumpridos por outros homens, adquire um valor histórico. Quanto mais alto estiver o homem na escala social, maior o número daqueles com os quais ele estará ligado, e maior seu poder sobre os outros homens, mais evidente será o caráter predeterminado e inevitável dos seus atos. O coração dos reis está nas mãos de Deus. O rei é o escravo da história”.

Fonte: TOLSTOI, Léon. *Guerre et Paix*. Paris: Livre de Poche, 1972. v. II, p. 5-6.

A opinião de Tolstói diminui a força da liderança. Parece haver, porém, exagero nessa formulação, mas há alguma verdade na explicação. *O líder depende, em algum grau, das circunstâncias*. O ponto central da questão é: até que ponto o líder conduz os liderados porque os convenceu de que devem desejar os objetivos que ele promete atingir, ou é aceito como líder porque promete alcançar os resultados que os liderados já desejavam, em função de circunstâncias para as quais pouco contribuiu. A liderança é um conceito relativo: não há líder sem seguidores; não há líder no vácuo.

A versão tradicional de liderança superestima a importância da contribuição do líder. Essa versão supõe que a liderança é originária das qualidades pessoais do líder³.

Há várias interpretações diferentes do que é liderança, cada qual proporcionando um pouco de discernimento, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e inadequada — e a maioria discordando entre si⁴. São mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta⁵. O que não pode ser descartada é a influência das circunstâncias e dos próprios liderados.

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto final ou o processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver⁶.

Cumpra salientar que *o líder é muito mais necessário nas situações instáveis*. O líder é necessário para mudar. *Líderes são agentes de mudança*.

Os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõem. Podemos definir poder de duas maneiras: (a) como Max Weber, segundo o qual poder é a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo acontecer aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos ou oposições, ou, (b) como sendo a capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos.

Podemos distinguir três tipos de poder:

O **poder legítimo** é o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo⁷.

O **poder referente** que é a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função das suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. Os líderes carismáticos têm esse tipo de poder no mais alto grau.

O **poder do saber**: baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informações para reter este tipo de poder.

Poder: capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos.

Poder legítimo: poder conferido pela posição ocupada na organização.

Poder referente: a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele.

Poder do saber: poder baseado nos conhecimentos que a pessoa tem.

3. SECORD, Paul F., BACKMAN, Carl W. *Social psychology*. New York: McGraw-Hill, 1964. p. 352 e ss.

4. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. Op. cit., p. 4.

5. BLECHER, N. O caldeirão dos bruxos. Prefácio do livro de MICKLETHWAIT, John, WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. XIII.

6. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. Op. cit., p. 18.

7. Pode haver poder coercitivo sem poder legítimo, como no caso de um grupo de bandidos que seqüestra um inocente para pedir resgate; bem como, em situações informais, poder de recompensa também sem poder legítimo.

Assim, apesar da estrutura formal conceder poder legítimo igual a todas as pessoas de um mesmo nível, além do mesmo acesso ao uso das recompensas e punições, a forma como as pessoas os utilizam varia bastante. Por exemplo, um administrador pode utilizar seu poder de forma criativa e marcante, maximizando sua influência na estrutura. Outro, entretanto, pode subaproveitar os recursos disponíveis⁸. Tanto a forma de utilização do poder legítimo como as ações do administrador, à parte sua utilização de poder formal, influenciam seu poder referente. O poder legítimo, se desacompanhado do poder referente e do poder do saber, pode ocasionar desempenho apático⁹. Assim, como já dizia o ditado popular, *poder não se pode delegar*.

Liderar: conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

Podemos, tentativamente, dizer que, do ponto de vista da Administração, *liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios*.

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

18.1.2 O que é um líder e o que ele faz

É verdade que os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação. No entanto, não fazem apenas isso. A variedade dos tipos de liderança torna difícil estabelecer com precisão o que faz um líder. Cada autor tem sua versão.

Um líder não é um gerente no sentido formal. Líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo¹⁰.

QUADRO 18.1

O QUE FAZ O LÍDER?

1) Para W. J. Reddin:

- defende valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os liderados à ação;
- busca e define o consenso em uma causa comum;
- cria o espírito de equipe;
- promove a dedicação dos liderados;
- promove a lealdade à organização e aos seus valores;
- cria orgulho pela equipe, pela organização e pelos seus objetivos;
- gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

2) Para John Gardner¹¹:

- estabelece os objetivos;
- motiva os liderados;
- cria, mantém e administra uma equipe de bom nível;
- explica as razões do que deve ser feito;
- serve de símbolo para os liderados;
- representa externamente a equipe;
- renova os sistemas complexos que ele lidera.

8. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. p. 343-344.

9. *Ibid.*

10. REDDIN, W. J. *Eficácia gerencial*. p. 23.

11. GARDNER, John W. *On leadership*. New York: The Free Press, 1990.

3) Para Bengt Karlöf¹²:

- fornece diretrizes para o que deve ser feito;
- faz com que as pessoas cooperem;
- fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas.

Há quatro responsabilidades básicas dos líderes¹³:

1. O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização. Um líder bem-sucedido é o que vê um outro quadro ainda não atualizado, que vê hoje coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro. Ele faz as pessoas à sua volta entenderem que não é o seu objetivo que tem de ser realizado, e sim o objetivo do grupo, um propósito comum, nascido dos desejos de todos¹⁴.

Muitos acreditam que a única postura do líder é a de elaborar uma visão que os liderados sejam capazes de adotar como sua, porque é realmente sua¹⁵. Em outras palavras, como diz Jack Welch, ex-presidente e CEO da General Electric e um dos mais bem-sucedidos executivos americanos, os bons líderes empresariais criam uma visão, articulam a visão, vivem apaixonadamente esta visão e a conduzem incansavelmente à realização. Acima de tudo, porém, os bons líderes são abertos: são informais. Eles não se apegam aos canais formais de comunicação, *circulam pela organização para alcançar diretamente as pessoas*¹⁶.

2. O líder deve comunicar a nova visão. A organização precisa ser mobilizada para aceitar a nova visão e fazê-la acontecer. Portanto, uma característica importante de um bom líder é saber comunicar. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos.

3. O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento. O líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. As pessoas confiam em líderes assim. Elas precisam saber qual a posição do líder em relação à organização e como ele se posiciona em relação ao ambiente.

4. Líderes são aprendizes perpétuos. A aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa, que faz surgir o entendimento, novas idéias e desafios. Além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprenderem.

A criação e transmissão da visão para os seguidores são qualidades indispensáveis ao líder.

Às vezes, para criar uma organização importante, ou transformá-la com êxito é necessária uma liderança carismática. O carisma deriva das necessidades emocionais das pessoas e dos eventos dramáticos associados ao exercício da liderança — atos ousados e imaginativos do líder ajudam a criar nele uma imagem carismática¹⁷.

12. KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. São Paulo: Livraria Nobel, 1994. p. 115.

13. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *LÍDERES: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. p. 73 -180.

14. FOLLET, Mary Parker. *Dynamic administration*. New York: Harper & Row, 1941. p. 143-144. Apud BENNIS, Warren, NANUS, Burt. Op. cit. p. 117.

15. TOOLE, James (vice-presidente do Aspen Institute). In: revista *Exame*, 12 de agosto de 1998. p. 123.

16. WELCH, Jack. Speed, simplicity, self-confidence. In: *Leaders on Leadership — an interview to Noel Tichy and Ram Charan*. Boston: Harvard Business Review Book, 1995. p. 16.

17. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. p. 360-361.

Não há maus regimentos, apenas maus coronéis.

Napoleão Bonaparte

Líder é o que tem capacidade de conseguir que outras pessoas façam o que não querem e, ainda assim, gostem de fazê-lo.

Harry Truman

Líder é o que tem capacidade de arregimentar pessoas para um propósito comum e personalidade que inspire confiança.

Marechal Montgomery

O forte rei faz forte a fraca gente.

Luiz Vaz de Camões

Ninguém será um grande líder se quiser fazer tudo sozinho e receber todo o crédito pelo que está sendo feito.

Andrew Carnegie

A eficiência de um exército consiste em parte da ordem e em parte do general; mas principalmente do último, porque ele não depende da ordem, ao passo que a ordem depende dele¹⁸.

Aristóteles

(*Metafísica*)

Um dos riscos que um líder precisa evitar é o isolamento. Para isso, é necessário se comunicar com frequência, ter confiança nos que o cercam e criar condições para que eles também tenham confiança na sua liderança.

18.1.3 Diferenças entre o líder e o administrador

Vários autores tentaram estabelecer diferenças entre o líder e o administrador.

Warren Bennis diz que administrar é assumir responsabilidade, fazer acontecer; liderar é influenciar, guiar em direção. Para ele, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o administrador opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia¹⁹.

Para Kotter, a liderança é diferente da administração, mas não pelas razões que a maioria das pessoas pensa. Ser líder não é algo místico ou misterioso, não tem nada que ver com carisma ou traços exóticos de personalidade, não é apenas para poucos nem tampouco um substituto da administração. Liderança e administração são dois sistemas complementares de ação, necessários ambos para o êxito de um negócio num ambiente volátil²⁰.

Uma liderança forte com uma administração fraca, na maioria dos casos, é pior do que o contrário. O real desafio é combinar uma liderança forte com uma administração forte e usar cada uma para equilibrar a outra. Administrar é saber lidar com a complexidade. Liderar é saber lidar com a mudança²¹.

18.1.4 As características de um líder

Uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. Se nem eu aposto em mim, quem apostará? Se não me tenho em alta conta, como esperar que os outros me respeitem? Se não estou absolutamente convicto das minhas crenças, como os outros acreditarão no que digo²²? Se o líder tiver uma dúvida, seus seguidores terão várias²³. Duvidar de si é, para o líder, duplamente nocivo: não só arrefece o entusiasmo e mina a inspiração do líder, como inspira a desconfiança e inocula o desânimo entre os liderados²⁴.

Uma das maiores controvérsias a respeito de liderança diz respeito à possibilidade de identificar características para os líderes, isto é, se existem traços comuns. Hoje, já não se fala mais em *liderança* como um traço psicológico, intrínseco a um indivíduo, que uns têm sorte de ter e outros não, ou que uns têm mais do que os outros. A *liderança* somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se espera que o líder deva agir²⁵.

18. ARISTÓTELES. In: *Metafísica*. Apud BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1974. p. 34.

19. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *LÍDERES: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. p. 77.

20. KOTTER, John P. *What leaders really do*. Harvard Business School Book, 1999. p. 51-53.

21. *Ibid.*

22. GIANNETTI DA FONSECA, E. *Auto-engano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 147.

23. McNEILLY, Mark. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 106.

24. GIANNETTI DA FONSECA, E. *Auto-engano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 147.

25. BROWN, J.A.C. *Psicologia social da indústria*. p. 174.

Mesmo assim, na maior parte dos livros sobre psicologia industrial encontramos uma lista, maior ou menor, de qualidades de liderança, que nos fala, por exemplo, que o líder deve ter inteligência e bom julgamento, discernimento e imaginação, habilidade em aceitar responsabilidades, senso de humor, personalidade equilibrada e senso de justiça. Essa lista é fornecida por May Smith, que, aparentemente, está interessada na personalidade do líder como pessoa mais ou menos isolada. Quando consideramos homens como Hitler, Napoleão, os Wesley, John Knox e Oliver Cromwell, ou mulheres como Mary Baker Eddy, a rainha Elizabeth I e Pankhurst, torna-se absurdo dizer que um líder deve ser equilibrado e possuir senso de humor ou de justiça. Alguns dos mais bem-sucedidos líderes da história têm sido neuróticos, insanos, epiléticos, destituídos de humor, de mente estreita, injustos e autoritários; tem havido líderes religiosos possuídos de um senso patológico de culpa, líderes políticos com ilusões de onipotência e ditadores militares com ilusões de perseguição. Se for feita a objeção de que estamos interessados na indústria e não em religião, política, ou assuntos militares, é fácil mostrar como os grandes “capitães de indústria” também têm tido deficiências de qualidades recomendadas pelos psicólogos; homens como Hearst, Ford, Carnegie e Morgan não foram modelos de virtude ou normalidade. Vendo o problema historicamente, temos boas razões para crer que a anormalidade mental não é desvantagem em um líder e, mesmo, pode ser uma vantagem, enquanto este seja insano na direção apropriada. Hitler, com sua paranóia, e Hearst e Ford, com suas neuroses de obsessão, obtiveram sucesso precisamente porque tinham esses defeitos, que estavam, por acaso, adequados à situação existente.

Embora concordemos com a tese da impossibilidade de se determinar características gerais válidas para um líder, convém examinar o que dizem a esse respeito alguns líderes e estudiosos do assunto.

Segundo o marechal Montgomery, o líder deve ser capaz de:

- ver com clareza os seus objetivos e se esforçar para alcançá-los;
- tomar decisões e ter calma na hora da crise;
- verificar o cumprimento das ordens;
- julgar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos;
- compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Em relação à verificação do cumprimento de ordens, o mesmo Montgomery acredita que é um erro pensar que, uma vez dada uma ordem, nada mais há a fazer. É preciso verificar se ela está sendo executada dentro do espírito com que foi concebida. É preciso visualizar o conjunto. É preciso parar de enxergar as árvores isoladas, e começar a ver a floresta como um todo.

Pesquisas de James M. Kouzes e Barry Z. Posner mostraram que o que as pessoas mais buscam e admiram em um líder são honestidade, competência, ser inspirador e olhar para o futuro. As principais características apontadas por William Pollard para um líder que sabe servir são reconhecer o valor e a dignidade das pessoas; comprometer-se com os projetos; ouvir e aprender com os liderados; fazer as coisas acontecerem, iniciando as ações e, em alguns casos, saber criar os desequilíbrios para manter a vitalidade da organização; fazer as coisas acontecerem por meio dos outros, sendo generosos na delegação de autoridade e promover diversidade, reconhecendo que as diferenças das pessoas fortalecem o grupo.

As inúmeras opiniões sobre liderança mostram como este conceito é fluido. Vários autores, como Peter Drucker e Pollard, concordam que *o líder deve servir*. Respondendo a uma pergunta numa entrevista Drucker disse que considerava Harry Truman e

Jack Welch dois dentre os maiores líderes americanos do século XX. O que têm em comum um presidente falecido há tempos e o presidente de uma grande multinacional? Eles têm uma qualidade rara: integridade intelectual. Ou seja, vêem o mundo como ele é e não como gostariam que fosse. Eles sabem que líderes e administradores não são senhores de si mesmos, mas sim pessoas que subordinam seus desejos, gostos e preferências à prosperidade das organizações a que servem²⁶.

Segundo um abrangente levantamento realizado na Suécia, um líder deve ser aberto e extrovertido, inquisitivo, sensível, pragmático, resoluto, crítico, experiente, tolerante com erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, afável e dotado de empatia, livre de considerações de prestígio, corajoso, impassível, flexível e disposto a estimular o desenvolvimento dos outros²⁷.

Num estudo feito por Warren Bennis e Burt Nanus com 90 líderes, encontraram-se cinco habilidades primordiais: *aceitar as pessoas como elas são*, não como você gostaria que fossem; abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado; tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente; *confiar nos outros*, mesmo quando o risco parece grande e agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros²⁸.

Outro aspecto a ser considerado é a diferença entre ser respeitado ou amado como líder. Os líderes são freqüentemente respeitados, mas raramente amados. Se ele consegue proporcionar resultados e recompensas, pode-se esperar que os liderados o respeitem, mas, a longo prazo, seu controle sobre as recompensas dos membros do grupo e seu *status* superior podem produzir sentimentos ambivalentes em relação a ele²⁹. Já foi muitas vezes dito que se um líder tiver que escolher entre ser respeitado e ser amado deve preferir o primeiro, porque é possível obter o respeito de todos os liderados, mas impossível ser amado por todos. Ou, como disse Maquiavel, surge aqui uma questão: “se para o príncipe é melhor ser amado ou temido” (ver quadro a seguir).

Aprofundando-se

O que é melhor: ser amado ou temido?

O certo é que o melhor seria ambas as coisas, mas é difícil juntá-las. Assim, entre uma e outra, é mais seguro ser temido do que amado. Isso porque os homens são, geralmente, ingratos, volúveis, simuladores, covardes e gananciosos e enquanto recebem favores de quem está no poder lhe oferecem a vida, os filhos e os bens, mas quando a adversidade se avizinha, desaparecem. E o príncipe, que acreditou neles e não se preparou para o infortúnio, está arruinado, porque os que se tornam amigos do governo em busca de vantagens e não por grandeza d'alma são interesseiros e fogem na hora incerta. *E os homens têm mais facilidade em trair os que se fazem amar do que os que se fazem temer*. O amor cria um vínculo de gratidão que se rompe facilmente, porque o homem é de mau caráter, enquanto o temor é seguro pelo liame do receio do castigo, que traz o homem submetido. O príncipe deve, no entanto, ser temido, de modo que não sendo amado também não seja odiado. E ele pode ser temido e não ser odiado, desde que respeite os bens e as mulheres dos seus súditos e quando for preciso matar alguém faça com justificação e causa manifesta... Voltando ao tema de ser temido ou ser amado, direi que o amor dos homens depende deles, enquanto o temor depende da vontade do príncipe e que, assim sendo, um príncipe sábio deve preferir o que depende dele e não dos outros, evitando apenas ser odiado.

Fonte: MACHIAVELLI, N. *Il Principe*. Roma: Tascabilli Economici Newton, 1995. p. 62.

26. DRUCKER, Peter F. *Seeing things as they really are*. Entrevista concedida a Robert Lenzner e Stephen S. Johnson e publicada na revista *Forbes* de 10 de março de 1997. p. 122 e ss.

27. KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. São Paulo: Nobel, 1994. p. 116.

28. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *LÍDERES: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. p. 56-57.

29. HOMANS, C. G. Apud SECORD, BACKMAN. *Social psychology*. p. 362.

18.1.5 Formas de liderar

Vimos que o administrador tem que adaptar seu estilo de gestão e, portanto, sua forma de liderar, em função de inúmeras variáveis. Não se pode dizer que exista um único estilo ideal para o administrador e também que exista um estilo ideal para o líder. Ele tem que saber avaliar o ambiente em que se encontra para ter condições de decidir qual a forma mais adequada de liderança no momento³⁰.

Em certas circunstâncias, muitos métodos de liderança funcionam e líderes com características diversas podem executar bem determinado trabalho. Mas quais são essas situações? A resposta sociológica é que o estilo de liderança é uma *variável dependente*, isto é, que depende ou é seguida de algo mais. Já o cenário ou a atribuição são a “variável independente”³¹.

18.1.6 Liderança situacional

Os que advogam que liderança se exerce em situações específicas, dizem que *liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingir objetivos em determinadas situações*. Isto não é a mesma coisa que dizer que o líder é o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Por exemplo, se um bebê chora com fome e os pais se apressam em preparar a mamadeira, de acordo com a primeira definição o líder seria o bebê, mas ninguém imaginaria que ele seria o principal responsável pela realização dos objetivos. Vejamos outra situação, em que um veleiro, em meio a uma tempestade, tem sua estabilidade piorada pela posição das velas. Se um grumete, no nível hierárquico mais baixo, sobe a um mastro para resolver o problema e começa a gritar para o pessoal no convés: “Joguem-me um facão! Segurem a ponta desta corda!”. Naquele instante, o líder será ele, independente do nível hierárquico, pois será o principal responsável pela obtenção de resultados. Ao mesmo tempo, estará exercendo influência sobre o comportamento das pessoas para atingir objetivos. A identificação do líder, nesse caso, é clara.

Os que defendem a tese da liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados, da mesma forma que indicamos na Seção 17.3.

18.1.7 Os mitos sobre liderança

É necessário dissipar alguns mitos sobre liderança, como³²:

- *Mito 1*: a liderança é uma habilidade rara.
- *Mito 2*: os líderes são natos, não feitos.

Anteriormente, considerava-se a liderança uma qualidade nata de algumas pessoas e quem não a possuía teria que se contentar em ser eternamente liderado. Hoje se sabe que, embora alguns tenham de fato qualidades natas de liderança, *é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem lideranças dentro de determinados contextos*. Os cursos nesse sentido procuram identificar o estilo pessoal de cada um e ensinar como ele deve agir para conseguir liderar e não apenas chefiar os subordinados. Outros contestam isso.

As pessoas nascem com algumas características de personalidade: algumas são mais dominantes que outras; umas mais otimistas e outras mais pessimistas; umas gostam mais de matemática do que de poesia. Apesar dessas disposições natas poderem

30. Outros exemplos de liderança centralizadora podem ser vistos no artigo de TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren, How to choose a leadership pattern, publicado na *Harvard Business Review*, de maio/jun. de 1973.

31. PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. p. 26.

32. BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *LÍDERES: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. p. 186-190.

ser compensadas com treinamento, é difícil alterar inclinações profundas³³. Assim, o mais importante atributo para liderança é o desejo de liderar, é querer ser líder. Habilidades e competências gerenciais podem ser desenvolvidas nas pessoas, mas a paixão para liderar uma organização não³⁴.

Seria fútil esperar que todos os administradores fossem líderes. Numa sociedade com milhões de administradores, não há como todos serem líderes. A liderança acaba sendo uma rara exceção confinada a poucos indivíduos³⁵.

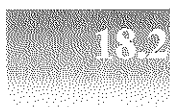
Liderança dificilmente pode ser conseguida por meio de ensinamentos obtidos num curso, embora isso possa trazer alguma contribuição. As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos. Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, a capacidade para liderar deve ser aprendida no próprio trabalho. Ou seja, é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem lideranças dentro de determinados contextos.

- *Mito 3*: os líderes são carismáticos. “Alguns o são, a maioria não é.”
- *Mito 4*: a liderança existe apenas na cúpula da organização.
- *Mito 5*: o líder controla, dirige, impulsiona, manipula.

Esse quinto mito é um dos mais nocivos e mal-empregados. Os líderes conseguem traduzir intenções em realidade alinhando as energias da organização com metas atrativas e motivadoras.

18.1.8 Líderes problemáticos

Os líderes problemáticos ou ruins foram classificados por Robbins e Finley³⁶ em categorias como líderes burros; ignorantes; adestrados; muito bondosos; que se fecham às novas idéias; com estilos inapropriados para a situação; que se colocam adiante da equipe; que não conhecem realmente a equipe; inconstantes; que não conseguem ser seguidores; que se recusam a reconhecer o mérito dos membros da equipe; que têm “peixinhos”; que não permitem o fracasso; que protegem e culpam; sem ética; distantes; que deixam de servir de modelo para o comportamento da equipe; negligentes quanto às necessidades profissionais dos membros da equipe; que não estão dispostos a lutar pela equipe; que não estão dispostos a assumir riscos; que não permitem o conflito; que não valorizam a diversidade; passivos.



18.2 Cultura organizacional

18.2.1 Conceituação

Cultura organizacional: conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra. Isto dá origem à cultura empresarial ou organizacional. Reproduzimos a seguir algumas definições de cultura organizacional:

1. conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração;
2. crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização;

33. NICHOLSON, Nigel. How hardwired is human behaviour? In: *Harvard Business Review*, jul./ago. 1998. p. 146.

34. Ibid.

35. DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. p. 368.

36. ROBBINS, Harvey, FINLEY, Michael. *Por que as equipes não funcionam*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 87-101.

3. conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização;

4. conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a: a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou a produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas;

5. padrão de suposições e valores básicos — inventados, descobertos, ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna — que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas³⁷.

Já abordamos algo sobre cultura organizacional no Capítulo 7, Seção 7.3.1, quando falamos sobre as premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização. Essas mesmas premissas básicas fundamentam a cultura da organização. A cultura está vinculada às políticas, pois estas orientam as ações e decisões, calcadas nos mesmos princípios que dão origem à cultura organizacional. Há três níveis em que atuam as culturas³⁸.

1. **Primeiro nível: artefatos visíveis** — comportamentos e criações. Dentro de uma visão ampla, a cultura é vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias. Isso são apenas os sintomas da cultura, seus artefatos visíveis; o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, isto é, aquilo que justifica os valores e as expectativas. Os sintomas da cultura representam apenas o primeiro nível de sua visibilidade e se manifestam no modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído tolerados, no *layout* dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, nos seus processos de trabalho e na forma de comunicação, entre outros. Os sintomas e as formas, por meio dos quais a cultura se manifesta, são também chamados de clima organizacional. Esses sintomas são conseqüências dos valores que governam o comportamento das pessoas.

2. **Segundo nível: valores visíveis e conscientes**. Correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função; à capacidade de inovação; à lealdade; à hierarquia; às maneiras de resolver os conflitos e problemas; entre outros. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade. Enquanto esses assuntos podem ser debatidos, testados e contestados e se passam em nível consciente, fazem parte desse segundo nível. Se eles se tornam inconscientes e automáticos, passam ao terceiro nível.

3. **Premissas básicas**. Essas premissas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana; sobre a existência e as relações sobrenaturais; sobre o relacionamento com o ambiente; sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas; da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética, os quais constituem o terceiro nível da cultura. Essas suposições e princípios não são contestados na organização, sendo, em geral, inconscientes. Alguns autores denominam paradigma a este conjunto de premissas básicas que dá origem à cultura.

37. SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

38. *Ibid.*

18.2.2 Como é usada a cultura

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir: a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza de conduta com os seguintes públicos externos: clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços; que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e quem deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração.

A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usado para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.

Entre os valores que a organização pode priorizar, em maior ou menor grau, destacam-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade, ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo e a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir os compromissos assumidos.

Em função desses e outros valores, a organização definirá sua tolerância pelo risco, erros e conflito e qual a forma adequada de tratá-los; sua forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados; nível de formalidade nas comunicações e nos contatos; grau de exigência de identidade com a organização (sentimento de pertença) e a flexibilidade para aceitar mudanças.

A cultura se manifesta de muitas formas. Cumpre lembrar que não existem valores independentes de recompensas. Um desvio significativo na forma como as coisas são feitas requer um redirecionamento da cultura da organização.

O estilo da administração é, em grande parte, conseqüência da cultura da organização. Uma visão negativa e pessimista da natureza humana tende a ser associada a um estilo de administração dominado pelos valores de comando e controle. Esse estilo é encontrado em organizações caracterizadas por comunicações de cima para baixo, supervisão autoritária, regras de trabalho inflexíveis e relações adversárias com sindicatos. Considera-se que as pessoas não gostam de trabalhar e que precisam de recompensas e punições para produzir. Trata-se de organizações que atuam nos moldes da teoria X. Alternativamente, organizações que acreditam no empenho das pessoas tendem a refletir uma visão mais otimista da natureza humana. O estilo de administração nessas organizações é caracterizado por ampla comunicação nos dois sentidos, regras de trabalho flexíveis, maior participação dos empregados nas decisões e boas relações de cooperação com o sindicato. Presume-se que a receptividade às idéias dos trabalhadores e às participações em decisões que afetem seus empregos conduz a maior empenho para alcançar os objetivos da organização, bem como para melhorar a qualidade e a produtividade. São organizações que atuam nos moldes da teoria Y.

18.2.3 Culturas dos ramos de negócios e subculturas da organização

Existem ramos de negócios que têm cultura característica. Se uma empresa tem uma cultura muito diferente da que é característica do ramo em que atua, poderá ter dificuldades para operar de forma adequada. Podemos concluir que as condições do negócio influenciam a cultura da empresa.

Existem também subculturas dentro de uma organização: atitudes e pontos de vista diferentes nos escritórios e na área de produção, de cientistas e de vendedores, dos gerentes e dos sindicalistas e das chefias de linha e das assessorias. Os executivos de recursos humanos, finanças, operações e vendas, por exemplo, criam, às vezes, subculturas nas suas áreas funcionais.

Unidades de negócios, operando em locais diferentes, ou em ramos de negócios diferentes, podem desenvolver subculturas diferentes. É uma tarefa difícil preservar a identidade, o orgulho (no bom sentido), a motivação e a inovação que emergem de unidades diversas e, ao mesmo tempo, construir a visão da empresa como um todo. Manter subculturas diferentes em unidades operacionais pode ser adequado em empresas diversificadas. Em alguns casos, forçar negócios diferentes a adotarem culturas idênticas, por estarem na mesma empresa, pode causar problemas. Alguns valores básicos, porém, devem ser preservados. Se se desenvolve uma cultura que *confronta* a cultura estabelecida na empresa, ela se torna uma contracultura. Contraculturas podem ser muito nocivas, mas, em alguns casos, apesar da sua aparência adversária, podem ter vantagens, como válvulas de escape para dissidentes e como testes para novas idéias.

18.2.4 Formalização da cultura

Da mesma forma que as políticas, a cultura pode ser explícita ou implícita. Algumas pessoas, mesmo de nível elevado, sequer sabem que sua organização tem uma cultura. Em conseqüência, não lhes é possível identificá-la e compreendê-la, quanto mais explicitá-la. Algumas organizações não têm uma cultura explícita, mas terão sempre uma cultura, que poderá ser implícita.

A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou, simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização. Quando se explicita a cultura, temos uma *cultura oficial*, que são os valores e ideais estabelecidos pela alta administração, os quais podem coincidir ou não com o que é praticado. A cultura de fato, implícita, penetra de forma mais profunda do que palavras faladas ou escritas. Quando a *cultura real* não coincide com a *oficial*, o que vale é a real. Da mesma forma que no caso das políticas implícitas, a melhor maneira de se identificar a cultura real é observar as preocupações, as decisões e as prioridades da alta administração: as recompensas, as promoções, punições, demissões e as razões que ocasionaram essas decisões. Isso revela a crença e os julgamentos da alta administração mais do que qualquer documento escrito.

A redação de um credo pode ser útil. Ele deve ser suficientemente flexível para se ajustar às diversidades internas e suficientemente concreto para proporcionar os fundamentos éticos, bem como incluir todos os níveis e unidades da organização. Um credo deve incluir direitos e obrigações em relação a clientes, distribuidores e fornecedores; empregados e prestadores de serviços; ao país, à comunidade e ao meio ambiente; e aos acionistas e demais fornecedores de recursos financeiros.

18.2.5 Ensinando a cultura

As organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados. No entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de seleção cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e de treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenhos; pela exigência de cumprimento dos valores mais importantes da orga-

nização; pela ênfase e reforço de aspectos do folclore da organização e pelo reconhecimento do mérito dos profissionais que se destacaram e que se deseja que sirvam de exemplo aos demais.

18.2.6 Mudança de cultura

Dificuldade da mudança

Uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. Deve-se lembrar que as decisões sobre as pessoas que foram admitidas se basearam, implícita ou explicitamente, na cultura existente e que as pessoas que permaneceram na organização foram as que já possuíam ou aceitaram os valores e princípios em vigor. Assim, mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Em culturas fortes, a tendência é no sentido do pessoal da organização agir na mesma direção para reforçar e continuar a cultura. Se isso é positivo em situações estáveis, pode ser um problema quando há necessidade de mudança. Portanto, seja para transmitir como para reforçar ou para mudar a cultura, é preciso uma abordagem ativa e persistente, bem como apoio da alta administração.

Resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver *uma boa comunicação* das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança.

A diversificação em novos ramos de negócios, ou mesmo em atividades afins às existentes, pode requerer ou não mudança de cultura. Não é possível mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela administração superior. Não se pode mudar nem mesmo por meio de uma votação unânime de uma assembléia, porque as pessoas não podem se forçar por voto coletivo, mesmo unânime, a mudar seus comportamentos³⁹.

Quando se quer mudar a cultura, é preciso mudar o sistema que a gerou e a reforça a partir das tradições e dos hábitos. Para possibilitar práticas diferentes, é preciso criar as condições necessárias para que um jogo diferente possa emergir. É preciso ajudar as pessoas envolvidas a tirar partido deste novo jogo. Mas para chegar a esse ponto, será preciso primeiro conhecer o jogo atual. É somente a partir da cultura tal como ela é que será possível progredir. Ora, essa cultura, em geral, é pouco conhecida⁴⁰.

A cultura pode ser administrada

Os executivos devem estar conscientes de que a cultura da organização tanto pode ser administrada como mudada. Os administradores com conhecimento da cultura devem compreender o que e como mudar, quando a mudança é necessária, e devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado cambiante. Os administradores, com base no conhecimento dos princípios e valores, precisam compreender o que não pode e o que pode ser cedido.

A cultura segundo a idade das empresas

Empresas novas ou que se encontram ainda sob a influência do fundador precisam de uma cultura forte e clara como meio de encontrarem a si próprias: sua cultura é sua fonte de identidade. Quando esse fundador se aposenta ou sai da empresa, ocorre um

39. CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Paris: Éditions du Seuil, 1994. p. 73-75.

40. *Ibid.*

problema bastante crítico. A mudança não é fácil, pois os fundadores projetam-se na organização que criaram e tendem a se identificar com ela criando um tipo de narcisismo secundário. Por ocasião da sua saída, procuram mostrar como são indispensáveis e como a organização ainda precisa deles. As batalhas entre os que defendem a cultura original e os que a pretendem modificar podem criar situações perigosas para a organização⁴¹.

As empresas de meia-idade (estáveis e razoavelmente diversificadas) terão desenvolvido culturas fortes. As organizações em declínio têm um problema diferente. Muitas vezes reconhecem que algumas das premissas básicas sobre as quais a empresa foi construída e que a levaram ao sucesso agora se tornaram disfuncionais devido a mudanças no ambiente. Os rituais e tradições (as vacas sagradas) têm de ser trazidos à tona para serem questionados e até destruídos em alguns casos. Esses processos, muitas vezes associados a mudanças e a substituição de pessoal em larga escala, normalmente envolvem uma guerra entre dois conjuntos fortes de premissas culturais. Não há como negar que culturas fortes já levaram à morte muitas empresas que tiveram grande êxito no passado em função dessas mesmas culturas⁴².

A compreensão dos seguintes fatos pode facilitar a mudança⁴³:

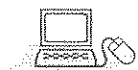
1. as culturas devem ser mudadas pelo motivo certo;
2. a cultura da empresa não é monolítica;
3. a cultura de uma organização reflete sua liderança;
4. o trabalho de mudança de uma cultura organizacional não pode ser delegado;
5. a mudança de cultura requer envolvimento total;
6. mudança de cultura é um processo de longo prazo;
7. as culturas estão sempre mudando.

Termos-Chave

abordagem comportamental
cultura empresarial
cultura organizacional
curva da maturidade
efeito Hawthorne
empowerment
escola comportamental da administração
estudos de Hawthorne
fatores higiênicos
fatores motivadores
grade gerencial
hierarquia de necessidades de Maslow
job enlargement

job enrichment
liderança
liderar
linking-pin
motivação
motivadores
necessidade
pino de ligação
poder coercitivo
poder de competência
poder de recompensa
poder de referência
poder formal

poder
satisfação
teoria 3D
teoria da eficácia gerencial
teoria de Herzberg
teoria X
teoria Y
teoria Z
variáveis causais da organização
variáveis finais da organização
variáveis intervenientes da organização



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

41. Este ponto é bem relatado por Edgar Schein em *Organizational culture and leadership*. p. 275.

42. SCHEIN, Edgar. Apostila mimeografada de seminário realizado no Rio de Janeiro em 1987 e op. cit., p. 270-296.

43. MYERS, M. Scott. *Every employee a manager*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991. p. 8-9.

Exercícios

1. Disse um supervisor de produção: Há alguns anos, eu ordenava a um operário o que queria que ele fizesse e ele fazia. Ele já esperava que se dissesse a ele o que deveria ser feito e não duvidava do meu direito de lhe dar ordens. Hoje, os mesmos operários pedem explicação de tudo e precisam ser convencidos sobre o que fazer. Por que mudar o que estava dando certo?
Você concorda com este supervisor? Que comentários faria sobre sua afirmação? Qual o seu estilo de gestão? Por que as ordens davam certo?
2. O encarregado da fabricação procura o diretor industrial com uma idéia que diz que economizará centenas de milhares de reais por ano para a empresa. Diz que tentou expor sua idéia ao gerente de produção, mas ele a descartou sem ouvi-la. Embora tenha vindo ao diretor sem avisar ao gerente, acha que a importância da idéia torna sua atitude necessária. Como você lidaria com essa situação se fosse o diretor industrial?
3. Comente a seguinte afirmação:
Por que deveríamos esperar problemas quando mudamos os costumes ou a cultura de uma empresa ou as funções das pessoas?
4. Numa empresa, o poder proporcionado pela chefia pode ser um meio de se obter aceitação pelos subordinados. Mas, se você possui o poder formal necessário, por que se preocupar com outras formas de poder? As pessoas estão num negócio para ganhar dinheiro e não para ganhar popularidade. Comente essa afirmação e explique se a capacidade de um chefe de ganhar a aceitação dos subordinados pode ajudar a aumentar os lucros da empresa.
5. Um operário com muitos anos de trabalho na empresa sugere a um novo operário que não produza mais que os colegas: “As promoções e aumentos só dependem do tempo de casa; bom desempenho não adianta. Se você fizer os outros parecerem preguiçosos, as coisas vão se complicar para você, pois será hostilizado”.
Se o novo empregado aceitar este conselho será devido a quê? Que alternativas existem para ele? Que variáveis podem influir na escolha da melhor alternativa? O operário antigo tem autoridade? Caso afirmativo, que tipo de autoridade? Que problema existe na empresa?
Discuta esse assunto.
6. Um grupo de pessoas que não aceita bem a cultura da empresa e começa a introduzir novos valores e atitudes, caracterizando uma contracultura, será sempre maléfico para a empresa? Caso não o seja explique a razão.
7. Ao examinar a imagem das organizações como máquinas, Morgan afirma que “os administradores que pensam nas organizações como máquinas tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo” (v. Morgan, Garret, *Imagens da organização*; São Paulo: Atlas, 1996. p. 17).
No papel de administrador, preocupado com a competitividade e a produtividade da organização, de que forma é possível compatibilizar esta proposta de ênfase técnica (abordagem em máquinas e tarefas), descrita no texto de Morgan, com a ênfase em pessoas (abordagem comportamental)?
Exame Nacional de Cursos — 1966
8. Se há empresas que proporcionam condições agradáveis de trabalho, consideradas no sentido mais amplo, inclusive o relacionamento com as pessoas, e procuram, na medida do possível, satisfazer as necessidades dos empregados, por que alguém aceitaria trabalhar em outras que não oferecem isso?

9. Um executivo é colocado na chefia do departamento A, sabendo que será avaliado positivamente e recompensado se o departamento alcançar alta produção. Pressiona seus subordinados e a produção sobe muito. A aferição das variáveis de resultado final indica que ele é um excelente gerente. Após um ano, é promovido a outro departamento graças à sua boa reputação e emprega o mesmo método. Nesse ínterim, as variáveis intervenientes vão se deteriorando no departamento A e atitudes hostis vão se formando no pessoal do departamento, as quais, por serem camufladas, *não chegam ao conhecimento da alta administração*. Logo que ele é transferido, você é nomeado para substituí-lo no departamento A e, nessa ocasião, os resultados da pressão exagerada começam a evidenciar-se em diminuição de lealdade à organização, falta de motivação, pedidos de demissão dos melhores empregados, atrasos e perda de produção. Você corre o risco de ser mal avaliado, por causa do comportamento do gerente promovido, e ficar com reputação de “gerente medíocre”, pois, ao assumir, as variáveis de resultado final começam a piorar. Analise essa situação e indique:
- O que aconteceu de fato durante a administração do gerente anterior? Ele foi um bom gerente? Como poderíamos classificar seu estilo de gestão? Esse estilo foi bom? Quais os aspectos positivos e negativos da administração dele? Que fatos e que variáveis deveríamos considerar ao avaliar seu desempenho?
 - O que faria você ao assumir o departamento nessa situação? Que medidas tomaria? Que comunicações faria a quem? Por quê?
10. Se há pressões externas à empresa que forcem as pessoas a trabalhar: a necessidade de ganhar dinheiro para sustento da família e o lazer, as pressões de consumo causadas pela publicidade, o efeito comparativo do padrão de vida com amigos e vizinhos, além das necessidades individuais de reconhecimento e *status*. Por que é necessário, além disso, motivar os subordinados no emprego? O que se ganha com isso? Os resultados da empresa serão afetados por isso? Quais os meios disponíveis para motivar os subordinados? Como devem ser usados? Como devo proceder para saber se estou motivando da forma certa?
11. Após trabalhar mais de 25 anos na empresa brasileira de equipamentos hidráulicos, o engenheiro Carlos aposentou-se como gerente do departamento de compras. Antes de ingressar nessa empresa, ele havia trabalhado em outras, por cerca de 11 anos.
- O afastamento do engenheiro Carlos desencadeou uma série de problemas para o diretor da empresa, o sr. Marcos. Embora houvesse a suposição de que o então assistente do engenheiro Carlos, o engenheiro Fernando, estivesse devidamente preparado para substituí-lo, a realidade revelou o contrário. A fim de solucionar esse problema, a empresa contratou externamente o engenheiro Caldas para gerenciar o departamento de compras, ao mesmo tempo que o engenheiro Fernando era transferido para outra área da empresa.
- Com a admissão do engenheiro Caldas, observou-se que, em pouco tempo, o departamento voltou a exibir certa eficiência do ponto de vista técnico. Ocorre, porém, que esse engenheiro nunca havia exercido posições de natureza administrativa e passou a exibir atitudes altamente controladoras, interferindo no processo de trabalho dos compradores, centralizando decisões, demonstrando certa arrogância diante de seus subordinados. Pouco a pouco, revelou ser técnico competente, mas péssimo gerente: os empregados começaram a conflitar entre si, a desmotivação às tarefas passou a ser alta, o absenteísmo aumentou.
- Marcos, diretor da empresa, convidou você, na condição de consultor, para explicar os erros que aconteceram na empresa e propor solução para evitar que tais desacertos se repetissem no futuro.
- Faça isso agora, por escrito.

12. Comente a seguinte afirmação:

Por que deveria eu perder tempo para procurar saber se minhas políticas e decisões são aceitas pelos empregados? Pago as pessoas para trabalhar e se não gostam das minhas decisões e políticas, digolhes que peçam demissão. Se grupos informais minarem minha autoridade, despeço seus membros! Estou dirigindo uma empresa comercial e não um clube de senhoras desocupadas e não tenho tempo para me preocupar com grupos informais.

Essa declaração foi feita pelo presidente de uma empresa média operando no ramo comercial.

13. Comente a seguinte afirmação:

Não temos a menor esperança em conhecer as necessidades dos empregados. Em vez de adaptarmos nossas políticas e operações às necessidades de cada um, comunicamos de forma clara o que a companhia oferece e em que consiste cada função, de modo a recrutar e selecionar pessoas cujas necessidades possam ser satisfeitas pelo emprego que oferecemos.

14. Em todos os estudos sobre necessidades, ficou claro que quando uma necessidade está satisfeita, outra se torna mais importante e começa a pedir sua satisfação. Por que deveria um administrador ajudar seus subordinados a satisfazerem suas necessidades, se, uma vez satisfeita a que mais o preocupa outra toma seu lugar numa seqüência sem fim?

15. Imagine que você seja o chefe de uma grande unidade organizacional e conclui que seus subordinados não estão produzindo tudo o que poderiam. Resolve motivá-los a produzir mais. Verifica que alguns subordinados devem ser mais importantes para o aumento da produção.

Como você faria para identificar quais seriam esses elementos-chave? O que faria para procurar identificar as principais necessidades desses elementos? Como você estimaria seus vários níveis de aspiração? Que providências e atitudes tomaria como consequência desta identificação?

16. De que forma a lealdade aos colegas afeta os resultados da organização?

Indique de que forma, isto é, com que tipos de ações, atitudes ou decisões a lealdade aos colegas poderia ser boa ou má para a organização.

17. Explique a diferença entre fatores higiênicos e fatores motivadores de acordo com a teoria de Herzberg.

18. No senso comum, a idéia de conflito aparece geralmente associada a algum sentido negativo como desavença, desarmonia, desacordo, desentendimento, intriga, incongruência, discordância, oposição, dentre outros. Apesar disso, o conflito é uma condição geral dos homens, assim como das organizações. Denota a existência de idéias, sentimentos, ações e/ou interesses divergentes. O reconhecimento e a análise do conflito no contexto da teoria administrativa contribuíram para o seu entendimento como possuindo também uma dimensão positiva. Dentro das organizações, verificam-se diversos tipos de conflito como: de interesses, hierárquico, de identidade, de personalidade, entre outros.

Como pode ser o conflito percebido positivamente nas organizações?

Exame Nacional de Cursos — 1996

19. Qual o estilo ideal de administração? Por quê?

20. Segundo a metodologia de Edgar Schein, a cultura de uma organização pode ser dividida em três níveis: 1º) artefatos visíveis; 2º) valores que governam o comportamento das pessoas; 3º) pressupostos básicos. Explique em qual dos três níveis é mais difícil administrar a cultura da organização e qual a razão desse fato.

Exame Nacional de Cursos — 1996

21. Os adeptos dos princípios de Taylor são mais inclinados à teoria X ou à teoria Y de McGregor? Como se pode demonstrar isso? Os princípios de Taylor davam certo na época em que foram criados? Por quê? Podem dar certo atualmente? Em que condições?
22. Pode um bom administrador, sem problemas pessoais, competente e com grande experiência, fracassar numa nova posição? Por quê? Exemplifique.
23. Como posso identificar a cultura de uma empresa se ela não estiver escrita em parte alguma?
24. Discuta as características e a importância da remuneração como fator da motivação.
25. José Carlos, 29 anos, foi aluno brilhante de uma escola de administração, com área de concentração em marketing. Recentemente, foi contratado pela empresa *New Horizons* para substituir o antigo chefe da unidade de implantação de novos projetos da empresa, recentemente demitido.
Essa empresa atua numa área onde a competição é muito forte e tem perdido parte do mercado para seus competidores. A diretoria concluiu que o principal motivo se devia à falta de novos lançamentos e a unidade de implantação de novos projetos, apesar de contar com excesso de pessoal, não vinha correspondendo à expectativa: não conseguia lançar novos projetos em quantidade, qualidade e prazos adequados. Em vista disso, decidiu demitir seu chefe, que se opunha a uma diminuição no efetivo do órgão, e, juntamente com ele, demitiu metade do pessoal da unidade.
José Carlos enfrenta forte resistência dos seus subordinados, sendo rejeitado pela maioria deles e tendo ainda a desvantagem de ser seu primeiro cargo de chefia. Apesar de ter idéias muito claras a respeito do que deve ser feito, tem tido grande dificuldade para implantá-las em virtude da falta de apoio do seu pessoal. Nos últimos dias tem-se trancado na sala disposto a fazer a maior parte dos trabalhos sozinho e apresentá-los prontos à equipe.
Pergunta-se:
 - a) Quais os motivos que levaram os subordinados a rejeitarem o novo chefe?
 - b) Você está de acordo com a estratégia que ele está usando para conseguir implantar os projetos?
 - c) Se você estivesse no lugar dele que atitudes tomaria para implantar os projetos?
26. Por que é difícil mudar a cultura de uma empresa?
27. Quais as principais diferenças entre a teoria da grade gerencial de Blake e Mouton e a teoria 3D ou da eficácia de Reddin?
28. Um bom líder será sempre um bom administrador? E um bom administrador será sempre um bom líder? Por quê? Explique sua resposta.
29. Dentro do enfoque da grade gerencial de Blake e Mouton, qual desses conjuntos de características mais se assemelha ao estilo 9,1? Justifique a sua resposta.
 - a) agradável, simpático, tranqüilo;
 - b) agressivo, decidido, resolutivo;
 - c) metuculoso, cauteloso, discreto.
30. Dentro do enfoque da grade gerencial de Blake e Mouton, qual desses conjuntos de características mais se assemelha ao estilo 1,9? Justifique a sua resposta.
 - a) ambicioso, seguro, independente;
 - b) pragmático, realista, temporizador;
 - c) informal, amistoso, acolhedor.

Bibliografia

Bibliografia básica

ARGYRIS, Chris. *Personality and organization*. New York: Harper & Row, 1957. Tradução brasileira: ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: O conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1970.

_____. *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley, 1964.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1998.

BLAKE, Robert, MOUTON, Jane S. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964. Tradução brasileira: BLAKE, Robert, MOUTON, Jane S. *O grid gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Conferências selecionadas para a *Harvard Business Review*. Tradução brasileira editada pela Qualitymark, Rio de Janeiro, 1997.

HAMPTON, David R. *Administração — comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1991.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: E.P.U. Edusp, 1974.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1968.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961. Tradução brasileira: LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

_____. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967. Tradução brasileira: *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MCGREGOR, Douglas. *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. Tradução brasileira: *O lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1980.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 203-239, 321-339.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 21. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 15-51.

MYERS, M. Scott. *Every employee a manager*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991.

REDDIN, W. J. *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas, 1970.

ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

_____. *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall, 1970. Tradução espanhola: SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. Madrid: Ediciones del Castillo, 1972.

SIMON, Herbert A. *Administrative behavior*. New York: Macmillan, 1947. Tradução brasileira: *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional — criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

Bibliografia complementar

ALLEN, Richard. O processo de criação da visão. In: *HSM Management*, jul./ago. 1998. p. 18-22.

BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

_____. *Organization and management*. Cambridge: Harvard University Press, 1948.

BENNIS, Warren. *Organization Development: its nature, origins and prospects*. Menlo Park: Addison Wesley, 1969. Tradução brasileira: *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

_____. *Leaders on leadership: interviews with top executives*. Boston: Harvard Business Review, 1992.

_____. The Seven Ages of the Leader. *Harvard Business Review*, jan., 2004, pp 46 ss.

BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., RANDOLPH, A. *Empowerment: exige mais do que um minuto*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

BROWN, J. A. C. *Psicologia social da indústria*. São Paulo: Atlas, 1967.

CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990. Tradução brasileira: CHANLAT, J. *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1995.

CHOPRA, Derek. A alma da Liderança. *HSM Management*, nov. – dez., 2002, pp. 28 ss.

- CONGER, Jay A. The necessary art of persuasion. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1998, p. 84 e ss.
- COUTU, Diane L. Putting Leaders on the Couch: a conversation with Manfred F. R. Kets de Vries. *Harvard Business Review*, jan. 2004, pp. 64 ss.
- CROSS, Rob; Prusak, Laurence. The People Who Make Organizations Go – or Stop. *Harvard Business Review*, jun., 2002, pp. 105 ss.
- DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. Tradução brasileira: DRUCKER, Peter F. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- _____. What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, jun. 2004, pp. 59 ss.
- GELLERMAN, Saul W. *Motivation and productivity*. New York: American Management Association, 1963. Tradução brasileira: GELLERMAN, Saul W. *Motivação e produtividade*. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- GESTNER, Louis. *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: HarperCollins Publishers, 2002, pp. 235 a 241.
- GOFFE, Robert; Jones, Gareth. Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*, mar. - abr., 2000, pp. 78 ss.
- GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence*. New York: Bantam, 1995.
- _____. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, nov.-dez., 1998, pp. 93 ss.
- _____. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, mar.- abr., 2000, pp. 78 ss.
- GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. O Poder da Inteligência Emocional. *HSM Management*, Book Summary nº3, pp. 5 ss.
- GOSLING, Jonathan; Mintzberg, Henry. The Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, nov., 2003, pp. 54 ss.
- FLORY, Charles D. *Managers for tomorrow*. New York: The New American Library, 1965.
- HANDY, Charles. *Understanding organizations*: Oxford University Press, 1993.
- HEIFETZ, A.; Linsky, Marty. A Survival Guide for Leaders. *Harvard Business Review*, jun., 2002, pp. 65 ss.
- HEIMBOUCH, Hollis. Should this team be saved? *Harvard Business Review*, jul.-ago., 2001, pp. 31 ss.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
- _____. The motivation factors. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1958.
- KELLERMAN, Barbara. Leadership: Warts and All. *Harvard Business Review*, jan. 2004, pp. 40 ss.
- KESNER, Idalene F. Leadership Development: Perk or Priority? *Harvard Business Review*, maio, 2003, pp. 29 ss.
- KOTTER, John P. *On what leaders really do*. Cambridge – Harvard Business Review Book, 1999.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1969.
- LIKERT, Rensis, LIKERT, Jane. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- MACCOBY, Michael. Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, The Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, jan. 2004, pp. 92ss.
- MACHIAVELLI, N. *Il Principe*. Roma: Tascabili Economici Newton, 1995. Tradução brasileira: *O Príncipe*. São Paulo: Parma, 1981.
- MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1970.
- _____. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MAYO, Elton. *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Graduate School of Business, 1945.
- NICHOLSON, Nigel. How to Motivate Your Problem People. *Harvard Business Review*, jan., 2003, pp. 56 ss.
- NOHRIA, Nitin; Joyce, William; Robertson, Bruce. What Really Works. *Harvard Business Review*, jul., 2003, pp. 43 ss.
- OFFERMANN, Lynn R. When Followers Become Toxic. *Harvard Business Review*, jan. 2004, pp. 54 ss.
- OUCHI, William. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10. ed. São Paulo: Livraria Nobel, 1988.
- PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.
- PETERS, Tom. Uma Liderança sob Medida. *HSM Management*, maio- jun., 2002, pp. 56 ss.
- PRENTICE, W. C. H. Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, Jan. 2004, pp. 102 ss.
- REICHHELD, Frederick F. Lead for Loyalty. *Harvard Business Review*, jul.- ago. 2001, pp. 76 ss.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração — Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- SECORD, Paul F., BACKMAN, Carl W. *Social psychology*. New York: Mc Graw-Hill, 1964.
- SULL, Donald. Why good Companies Go Bad. *Harvard Business Review*, jul.-ago., 1999, pp. 42ss.
- ZALEZNIK, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, jan. 2004, pp. 76 ss.



parte

3
Estruturas
Organizacionais

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Nesta parte, estudaremos vários tipos de estruturas organizacionais. Alertamos que não é possível estudar em profundidade, num texto geral de administração, os detalhes do funcionamento de todos os tipos de estruturas. Abordaremos, com prioridade, as formas tradicionais de organização: a estrutura funcional, a divisional e a matricial.

Começaremos estudando delegação de autoridade: as etapas do processo de delegação, o que, como e quando delegar. Vemos, a seguir, algumas questões sobre amplitude administrativa e sobre centralização e descentralização.

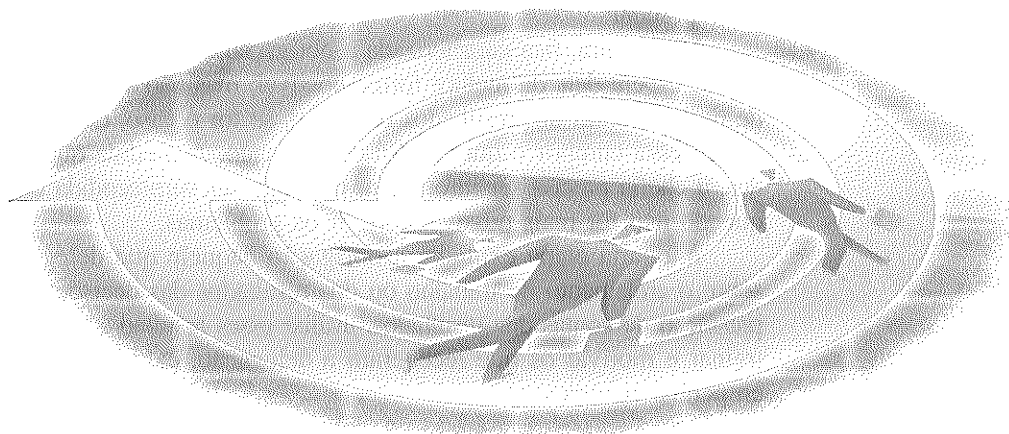
O estudo sobre os tipos de estrutura começa com a funcional: suas vantagens e desvantagens. Em função disso, fica fácil compreender em que situações devemos utilizá-la. Analisaremos, a seguir, vários modelos de estruturas divisionais e suas aplicações e completaremos o estudo com uma noção das estruturas matriciais.

Terminamos esta parte com uma introdução sobre mudanças organizacionais e sobre a organização como sistema aberto.

O objetivo é proporcionar um conhecimento básico, mas sólido, das várias estruturas e em que situações devem ser utilizadas. Para um bom entendimento desta parte será necessário conhecer as anteriores, especialmente a Parte 2.

Estudaremos, na Parte 9, novas formas de organização e suas tendências.

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO



19.1 Delegação de autoridade

19.1.1 Características da delegação

Conforme mencionamos na Seção 6.1.1 do Capítulo 6, o princípio, enunciado por Fayol, da exclusividade da responsabilidade diz que ninguém se livra da sua própria responsabilidade pelas atividades dos subordinados por meio da delegação. Isto significa que *mesmo que um chefe tenha delegado uma atividade, continuará responsável por ela perante sua própria chefia*. Assim, ao delegar uma atividade, o chefe deve zelar para que o que foi delegado seja executado da forma desejada.

Outro ponto a ser salientado é que delegação não é a mesma coisa que descentralização. A delegação é um dos instrumentos para se descentralizar.

Delegar significa atribuir a outrem, no todo ou em parte, a responsabilidade pelo planejamento, decisão ou execução de alguma coisa. Descentralizar requer delegações extensivas e sistemáticas ao longo da cadeia hierárquica.

19.1.2 Etapas do processo de delegação

O processo de delegação abrange as seguintes etapas:

1. **definição das metas:** determinação com clareza do que se deseja alcançar e do que se espera de quem recebeu a delegação;
2. **delegação da permissão para agir:** autorização para assumir compromissos, empregar recursos e praticar os atos necessários para cumprir o que se espera e para alcançar as metas;
3. **criação da obrigação de executar o que foi delegado da forma esperada:** responsabilidade de quem recebeu a delegação de cumprir as tarefas da melhor forma possível e prestar contas dos resultados;
4. **criação da obrigação de avaliar a execução:** responsabilidade de quem delegou de exigir informações sobre o andamento do trabalho e a prestação de contas dos resultados; de avaliar os resultados e, quando necessário, de orientar a execução e motivar os executantes.

Na primeira etapa, deve-se indicar ao que recebeu a delegação, com clareza, aquilo que se espera dele em termos de prazo, qualidade, quantidade e, se necessário, custo.

Na segunda, define-se o que ele tem permissão para fazer e, se necessário, o que não tem. Quem recebeu uma delegação precisa saber até onde lhe é permitido agir, que recursos, humanos, financeiros e materiais, está autorizado a empregar, que atos pode e não pode praticar.

Na terceira, fica caracterizada a obrigação do que recebeu a delegação de cumprir o que se espera dele da melhor forma possível; mas não só isso, como também a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos e, se for o caso, das dificuldades que está encontrando para cumprir o que lhe foi determinado. À medida que forem surgindo dificuldades, a chefia precisa ser informada, para não ser surpreendida com um não-cumprimento quando não for mais possível corrigir os problemas.

A quarta etapa explicita a obrigação daquele que delegou de exigir informações sobre o andamento do trabalho ou dos resultados das decisões delegadas, isto é, exigir a prestação de contas dos resultados, avaliar esses resultados e, quando necessário, orientar, treinar e motivar os que receberam a delegação, explicando a melhor forma de agir e empenhar recursos.

Delegar não é abdicar!

A cobrança dos resultados é uma responsabilidade indelegável, daí a importância das etapas 3 e 4 do processo de delegação e da necessidade de se estabelecer controles adequados.

19.1.3 Quando delegar

A delegação é indicada quando:

- uma função cresce além da capacidade de trabalho do seu titular. Nesse caso, seu êxito pode depender da sua habilidade em se multiplicar por meio de outras pessoas;
- a falta de delegação apropriada pode retardar o desenvolvimento da organização ou mesmo causar o seu fracasso.

A falta de delegação poderá levar a um congestionamento das decisões, causando atrasos e perdas de oportunidades. É fácil compreender que numa empresa pequena e simples a falta de delegação raramente será um problema sério, podendo, em alguns casos, ser até vantagem. À medida que a organização cresce e se torna mais complexa, as delegações se tornam inevitáveis. A delegação tem ainda a vantagem de motivar e treinar os que a recebem e assim preparar a equipe para ter condições de absorver maior número de atividades e responsabilidades.

Muitas vezes, um administrador teria tempo e capacidade para fazer ou decidir pessoalmente algumas coisas que prefere delegar, entre outras razões, para motivar, treinar e testar os subordinados, a fim de preparar a organização para o crescimento. No entanto, se ele delega com o intuito de “se livrar” daquela atribuição, estará de fato abdicando e não delegando. O ponto fundamental, porém, é saber se a falta de delegação está causando um congestionamento em alguma posição elevada na estrutura, provocando atrasos e perdas de oportunidades. Isto será um indicador de que alguma providência precisa ser tomada para delegar mais.

19.1.4 O que pode ser delegado

Um problema crítico para qualquer administrador é estabelecer o que ele pode e deve delegar e o que deve fazer pessoalmente. Se tentar fazer boa parte do que deveria delegar, acabará absorvido num emaranhado de detalhes, sem tempo para estudar ações e decisões, causando perda de qualidade nessas ações e decisões. Por outro lado, se delegar o que deveria fazer ou decidir, acabará com sua liderança contestada e, possivelmente, com decisões incoerentes. Diz o ditado: “o que você quer bem-feito, faça

“você mesmo”. Mas não é possível a um executivo de uma empresa fazer tudo sozinho. Portanto, é importante estabelecer o que pode e deve ser delegado.

O que pode ser delegado? Basicamente: detalhes e rotinas; o dia-a-dia das operações; assuntos que dizem respeito a apenas um subordinado e algumas decisões. Mas quais? Como avaliar que decisões devem ser delegadas?

Os dois primeiros pontos são fáceis de serem compreendidos. O administrador não deve ficar se envolvendo nos detalhes e rotinas ou no dia-a-dia das operações. Ele deve estar livre para os *assuntos que requerem sua ação como administrador*.

Os assuntos que são da alçada exclusiva de um subordinado e não afetam as demais áreas sob a responsabilidade do chefe devem, em princípio, ser a ele delegados. Pode haver exceções a essa regra, como no caso do subordinado ainda estar sendo treinado para a função, ou no caso do superior não ter confiança nele e estar preparando sua substituição, ou em outros casos especiais, mas não devem ser freqüentes numa organização.

O ponto, porém, mais difícil de ser definido é o último: como avaliar as decisões que podem ser delegadas? Damos no Quadro 19.1 algumas idéias a respeito.

QUADRO 19.1

COMO AVALIAR QUE DECISÕES PODEM SER DELEGADAS?

1. Qual o grau de importância da decisão?
 - Alcance da decisão no futuro
 - Fatores qualitativos e quantitativos que entram em sua composição
 - Impacto sobre os resultados econômicos e financeiros da organização
 - Impacto sobre outras funções da organização
 - Impacto sobre a imagem da organização na comunidade e nos clientes
 - Periodicidade com que é tomada
2. As pessoas que ocupam posições de comando nos escalões que poderiam assumir a decisão têm competência para decidir? Estão motivadas para isso?
3. Há necessidade de decisões rápidas adaptadas às peculiaridades ou variáveis locais?
4. Os objetivos, políticas, normas e práticas estão bem definidos e divulgados?
5. Até que ponto está sobrecarregada a pessoa que pretende ou precisa delegar?

Decisões importantes não devem ser delegadas. Dizer que as decisões de maior importância não devem ser delegadas é fácil; o difícil consiste em saber quais são as decisões importantes. O grau de importância pode ser inferido pelas observações que se seguem. Quanto mais longe se projeta a influência da decisão, tanto maior a necessidade de uma participação mais direta da administração superior. Os fatores envolvidos como humanos, materiais, financeiros, mercadológicos e políticos também definem a maior ou menor necessidade da decisão ser tomada em nível mais alto ou não. *Um dos aspectos mais importantes é o impacto da decisão sobre os resultados econômicos e financeiros da organização*: decisões com forte impacto econômico-financeiro não podem ser delegadas. Como a visão sistêmica ou global é mais forte no topo da organização, as decisões que envolvem muitas funções ou áreas de atuação devem ser tomadas em nível mais alto. Decisões que afetam a imagem de uma empresa na comunidade em que atua e junto aos clientes não devem ser delegadas. Se uma decisão deve ser tomada com certa freqüência, deve-se procurar treinar alguém a quem se possa delegá-la. Decisões que raramente são tomadas podem não ser delegadas, pois não tomam muito tempo da chefia.

Competência e motivação dos que recebem a delegação. Outro ponto fundamental da delegação é a competência dos que a recebem. As pessoas que poderiam assumir a decisão têm competência para decidir? Se não têm, não adianta delegar. Antes, seria preciso avaliar se essas pessoas têm condições de serem preparadas para assumirem a responsabilidade que se deseja. Se nem condições de virem a ser preparadas possuem, deve-se estudar se é conveniente mantê-las nas posições que ora ocupam, ou, durante algum tempo, manter a decisão centralizada. Não basta, porém, só competência. É preciso que o que recebe a delegação esteja motivado para cumprir o que lhe foi delegado; que tenha disposição para o trabalho; que tenha responsabilidade. É preciso, portanto, que aquele que delega conheça seus subordinados e tenha condições de avaliar quem é capaz de receber as incumbências que se pretende delegar.

Os subordinados de um mesmo chefe variam com relação à sua competência e motivação. E como são diferentes, o tratamento não pode ser o mesmo. A alguns deve ser delegada muita responsabilidade; a outros não. Alguns motivam-se por determinadas tarefas, que outros ficariam felizes em evitá-las. Os administradores sabem que seus subordinados podem crescer e mudar: as pessoas amadurecem¹.

Adaptação às condições locais. Um aspecto freqüente em grandes organizações é a necessidade de decisões rápidas adaptadas a peculiaridades ou variáveis locais. Se essas decisões dependem de informações que não chegam com facilidade ao topo e afetam pouco as demais áreas, será conveniente delegá-las a quem dispõe de acesso às informações, dependendo da importância da decisão e da capacidade e disposição do pessoal local.

Estabelecimento e divulgação dos objetivos, políticas e critérios. Outro fato importante é que as decisões nas grandes organizações baseiam-se em valores, objetivos, políticas, normas e práticas que devem estar claramente definidos e divulgados. Caso não estejam, será preciso, antes de proceder a qualquer delegação, esclarecer esses pontos a quem a recebe. O início de um processo para viabilizar delegações consiste exatamente na definição e divulgação dos princípios acima.

Sobrecarga de quem deveria decidir e poderia delegar. Finalmente, não podemos deixar de considerar até que ponto está sobrecarregada a pessoa que pretende ou precisa delegar. Se a chefia tem tempo para estudar os assuntos, para decidir no devido tempo e para executar pessoalmente alguns serviços, as principais vantagens da delegação seriam preparar a equipe para o futuro; motivar, treinar e avaliar os subordinados. Isso poderia causar alguma perda no curto prazo, na medida em que, em média, quem está numa posição superior tem mais informações e, geralmente, mais preparo que seus subordinados para a tomada de decisões. Seria preciso examinar a conveniência de arriscar um pouco o presente para garantir maior continuidade e melhores resultados no futuro. Sempre que possível, deve-se comunicar aos subordinados o que está sendo feito e decidido, sendo essa uma das formas de treinar, motivar e assegurar a continuidade administrativa. Se a chefia não está sobrecarregada, será possível delegar apenas o suficiente para motivar, treinar e avaliar os subordinados, reservando boa parte das atividades e decisões para a própria chefia.

Ao examinar o que pode ser delegado, será preciso destacar também o que não pode. O administrador não deve delegar aquilo que precipuamente lhe cabe como responsável pelo órgão ou organização que administra.

O administrador pode pedir aos subordinados que obtenham informações, estudem alternativas e façam recomendações, mas não pode delegar as decisões finais sobre planejamento, organização, coordenação, motivação, comando e controle das atividades que lhe cabem, bem como sobre as que se referem à admissão, demissão e promoção dos seus subordinados diretos.

1. HILL, Linda A. *Becoming a manager: mastery of a new identity*. Boston: Harvard Business School, 1992. p. 151.

O administrador não pode pedir aos subordinados que *decidam* sobre as metas e planos do seu órgão; sobre quem deve ser responsável por quais atividades entre seus subordinados; sobre a coordenação com os demais órgãos; sobre as ordens a serem dadas aos seus próprios subordinados ou sobre a maneira de lidar com eles para motivá-los; sobre as medidas corretivas necessárias para que tudo aconteça de acordo com o planejado; sobre a admissão, demissão ou promoção dos seus próprios subordinados. Sobre tudo isso o chefe do órgão ou da organização pode pedir aos subordinados que estudem o assunto e mesmo que lhe façam recomendações, mas a decisão final, nesses casos, é indelegável. Ele perderá sua autoridade e sua liderança se delegar decisões sobre esses assuntos.

Ainda no tópico sobre o que deve ser delegado, devemos definir *quanto deve ser delegado*: deve ser delegada autoridade suficiente para permitir aos subordinados cumprir o que se espera deles dentro dos padrões estabelecidos. Deve-se dar a eles os recursos para que tenham controle sobre o andamento e os resultados do que foi delegado.

19.1.5 Como delegar

A arte de como delegar está implícita nas etapas do processo de delegação. A delegação muitas vezes dá errado porque o administrador não sabe ou não compreende o que está envolvido no processo de delegação. Muitos pensam que delegar é abdicar, alguns acham que se livram da responsabilidade perante sua própria chefia por meio da delegação. Em outros casos, delega-se algo a alguém que não está preparado para receber a delegação. Finalmente, alguns chefes não fazem acompanhamento algum, não recebem o subordinado para lhe tirar dúvidas e orientá-lo, que é o mesmo que abdicar.

O primeiro passo para uma boa delegação é verificar se a pessoa que está recebendo a delegação está preparada, ou, pelo menos, tem condições de vir a sê-lo, mediante orientação e acompanhamento. Se não estiver, será melhor encerrar o processo na raiz, ou escolher outra pessoa para receber a delegação. Quem recebe a delegação deve conhecer os princípios básicos da organização: seus objetivos e suas políticas e normas que interferem com a delegação recebida. Portanto, o primeiro passo é preparar a pessoa para receber a delegação. A seguir, iniciam-se as etapas do processo de delegação.

Definição das metas: uma delegação bem-sucedida pode ser caracterizada como uma delegação de objetivos. Quem recebeu a delegação deve saber, com clareza, as metas que deve alcançar e o que se espera dele.

Delegação da permissão para agir: para que uma pessoa tenha desempenho eficiente, precisa saber não só o que se espera dela, mas também de que autoridade poderá dispor para decidir ou executar o que é esperado, isto é, até que ponto pode empregar recursos, qual seu limite de alçada para decisões e que tipo de compromissos pode assumir sem prévia autorização.

Criação da obrigação de quem recebeu a delegação de cumprir o que foi delegado: cumprir o que foi determinado da melhor forma possível e prestar contas à chefia no devido tempo. Para isso é preciso que a pessoa esteja motivada e treinada. Cabe ao que delegou proporcionar encontros para motivar e treinar quem recebeu a delegação. Quem delega deve motivar e aconselhar os subordinados para que tenham condições de cumprir a obrigação recebida.

Criação da obrigação de avaliar a execução: quem delegou deve exigir informações sobre o andamento do trabalho à medida que for sendo executado; deve estabelecer controles adequados para avaliar os resultados ainda que parciais; exigir a prestação de contas do subordinado, dar-lhe seu *feedback* e rever o andamento.

O Quadro 19.2 indica o que se pode e não se pode fazer na delegação:

QUADRO 19.2

O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER AO DELEGAR

Faça:	Não faça:
Delegue o mais simples e diretamente possível. Dê instruções precisas.	Não ameace seus subordinados. A delegação eficaz depende mais das habilidades de liderança do que de poder ou autoritarismo.
Ilustre como cada delegação se aplica aos objetivos organizacionais.	Não assuma uma atitude condescendente.
Desenvolva padrões de desempenho em conjunto.	Não dê simplesmente respostas. Mostre ao subordinado como fazer e por que isso é feito dessa maneira.
Esclareça os resultados esperados.	Não reaja precipitadamente aos problemas.
Preveja perguntas que seus subordinados possam fazer e responda-as ordenadamente.	Abstenha-se de criticar um subordinado na frente dos outros.
Discuta problemas que se repetem.	Evite estar sempre checando o progresso.
Procure obter idéias dos subordinados sobre como fazer o serviço.	
Acentue o positivo e não o negativo.	
Apoie. Mostre confiança.	
Reconheça os desempenhos superiores.	
Mantenha suas promessas.	

Fonte: MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. p. 166 e 167.

Algumas dessas recomendações são válidas em quaisquer circunstâncias e não apenas no processo de delegação.

Muitos administradores não delegam em virtude de barreiras psicológicas, sem nenhuma razão lógica aparente. As principais barreiras são:

1. sensação de perda de poder (necessidade patológica de poder);
2. receio de competição por parte dos subordinados;
3. desconfiança generalizada das pessoas;
4. insegurança quanto à sua capacidade para se manter na função;
5. necessidade patológica de estar sempre trabalhando (ergomania).

Essas barreiras podem ser conscientes ou não. Muitas vezes não o são. Podem ocorrer também de forma combinada.

Amplitude de supervisão: número de subordinados de um chefe com autoridade de linha.

19.2 Amplitude de supervisão

19.2.1 Em que consiste

Amplitude de supervisão é o número de subordinados de um chefe com autoridade de linha, conceito que anteriormente se chamava alcance de controle, nome ainda

usado em algumas organizações. Essa expressão originava-se da tradução literal do inglês: *span of control*. Os autores modernos usam, em inglês, a denominação *span of management*, isto é, amplitude de gerência ou de administração.

Quanto maior a amplitude de supervisão média numa empresa, menor a necessidade de níveis hierárquicos. Essas duas variáveis devem ser consideradas em conjunto ao montar a estrutura organizacional. A tendência atual tem sido no sentido de aumentar a amplitude de supervisão e de diminuir o número de níveis.

Um chefe com grande número de subordinados, *ceteris paribus*, deverá ter maior dificuldade para assegurar supervisão adequada a todos, mas a contrapartida, no caso de uma grande estrutura organizacional, seria o aumento do número de níveis, que ocasiona muitos problemas. Um dos mais comuns é a distorção das comunicações sucessivas que se transmitem ao longo da cadeia hierárquica. Alguns exemplos nesse sentido foram mostrados na Seção 9.3.9. Outro problema é a perda de contato do topo com a realidade da execução. A administração superior corre o risco de ficar sem sensibilidade para o que está acontecendo na base da pirâmide e de perder a sintonia com a realidade. É necessário equilibrar o número de níveis com a amplitude de supervisão.

19.2.2 Fatores que influem na amplitude de supervisão

A amplitude de supervisão mais adequada varia em função de diversos fatores. Faremos uma análise isolada de cada fator, presumindo que, para cada análise, os demais fatores permaneceriam os mesmos, usando a técnica da análise econômica, que considera cada variável separadamente, isto é, *ceteris paribus*.

QUADRO 19.3

FATORES QUE INFLUEM NA AMPLITUDE DE SUPERVISÃO

1. Tipo de ação a supervisionar (diversidade, complexidade, importância)
2. Dispersão geográfica dos subordinados
3. Disponibilidade de tempo do superior
4. Grau de delegação de autoridade
 - Competência técnica dos subordinados
 - Planos e normas definidos e divulgados
5. Tipo de personalidade do supervisor
 - Grau de energia, liderança e carisma, entre outros
6. Técnicas de comunicação usadas
7. Velocidade das mudanças
8. Necessidade de contato pessoal
9. Competência administrativa do supervisor

Grau de complexidade. Quanto mais complexas, diversas e importantes forem as ações a serem supervisionadas, tanto menor será o número de subordinados diretos que um chefe poderá ter. Assim, é compreensível que se tenha uma amplitude de supervisão menor nos níveis superiores da hierarquia. Um chefe na base da pirâmide organizacional, cujos subordinados executam a mesma atividade, poderá, em princípio, ter uma amplitude de supervisão grande.

Dispersão geográfica. Quanto maior a dispersão geográfica dos subordinados, tanto menor a amplitude de supervisão. Um chefe que tem facilidade de fazer contatos pessoais com os subordinados poderá, em princípio, ter mais subordinados.

Disponibilidade do superior. Quanto maior a disponibilidade de tempo do superior, tanto maior o número de subordinados que poderá ter. Esse tem sido, no passado recente, um dos fatores que têm contribuído para aumentar a amplitude de supervisão. A existência de tecnologias de comunicação aperfeiçoadas permite encontrar o chefe com facilidade, colocando-o mais tempo ao alcance dos subordinados e vice-versa, inclusive eliminando as distâncias. Isto aumenta a amplitude de supervisão.

Grau de delegação. Se o chefe puder delegar mais, poderá ter mais subordinados, pois cada um ocupará uma parcela menor do seu tempo. No entanto, para que este maior grau de delegação seja possível, será preciso que os subordinados estejam preparados para recebê-la, isto é, tenham competência para isso e exista um quadro referencial que oriente as decisões e ações, isto é, os princípios básicos da organização: seus objetivos, políticas, planos e normas estejam definidos e divulgados. A recíproca é verdadeira, isto é, um chefe com mais subordinados será obrigado a adotar um estilo de supervisão geral, enquanto um chefe com poucos subordinados poderá controlá-los.

Personalidade do chefe. Um dos aspectos importantes para se saber a amplitude de supervisão possível para determinado chefe é seu tipo de personalidade, como seu grau de energia, sua liderança, seu carisma e sua capacidade de decidir. Um chefe indeciso, com personalidade fraca, terá que ter menos subordinados.

Técnicas de comunicação. Técnicas de comunicação aperfeiçoadas permitem aumentos na amplitude de supervisão. Este foi o fator que mais contribuiu para permitir, em passado recente, grande aumento na amplitude de supervisão e diminuição no número de níveis nas empresas. Várias chefias de nível intermediário tornaram-se dispensáveis com as novas tecnologias de comunicação e transmissão de informações.

Velocidade das mudanças. Um aumento na velocidade das mudanças tende a diminuir a amplitude de supervisão. No passado recente, a velocidade das mudanças aumentou, mas se verificou que esse fato exerce menos influência que o anterior na amplitude de supervisão.

Necessidade de contato pessoal. Se uma supervisão requer contato pessoal, a amplitude de supervisão, *ceteris paribus*, será menor. Ao contrário, se o chefe pode supervisionar a distância, com menos contatos pessoais, poderá ter mais subordinados.

Competência da chefia. Finalmente, temos que considerar a competência do chefe, sua habilidade em lidar com as pessoas, sua capacidade de planejamento, de organização, de coordenação, de controle, de comunicação e de liderança.

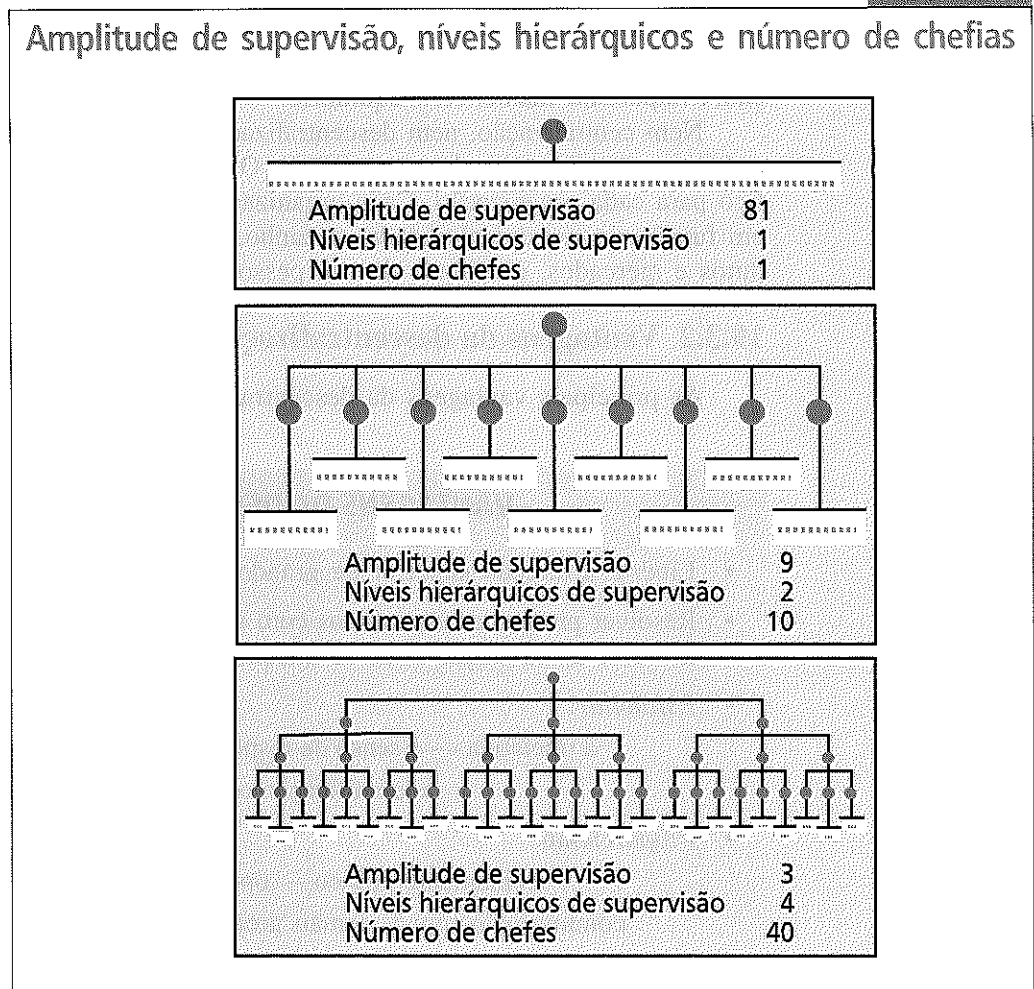
19.2.3 Influência da amplitude de supervisão no número de chefias

A Figura 19.1 mostra que quanto maior a amplitude de supervisão, menor a necessidade de chefias intermediárias. Foi esse fato que permitiu às empresas, em passado recente, dispensar muitos chefes intermediários.

No primeiro caso, com uma amplitude de supervisão igual a 81, evidentemente teórica, temos apenas um nível hierárquico de supervisão e, em consequência, apenas um chefe. No segundo, com uma amplitude de supervisão igual a 9, viável em muitos casos, temos dois níveis hierárquicos de supervisão e o número de chefes é 10. No terceiro, com uma amplitude de supervisão igual a 3, o número de níveis hierárquicos de supervisão é 4 e o número de chefes 40. Em todos os casos, temos 81 empregados na base da pirâmide hierárquica.

FIGURA 19.1

Amplitude de supervisão, níveis hierárquicos e número de chefias



Com 40 chefes, temos uma estrutura pesada e alto custo operacional. Assim, podemos concluir que o aumento da amplitude de supervisão tende a reduzir custos, trazendo benefícios à empresa. Mas temos que considerar também os ônus que uma amplitude de supervisão exagerada podem acarretar em termos de falta de eficiência das chefias para darem conta do trabalho de supervisionar um número maior de subordinados.

Ao estudarmos as grandes estruturas organizacionais, veremos os mecanismos que se podem usar para tentar resolver o dilema de aumento do número de níveis *versus* o aumento da amplitude de supervisão.

19.3

Centralização e descentralização

19.3.1 Em que consiste centralizar e descentralizar

Centralização:
a sistemática e consistente reserva de autoridade em pontos centrais da organização.

Como disse Fayol, o que contribui para aumentar a importância do papel do subordinado é descentralização; o que contribui para reduzi-la é centralização. Centralização é a sistemática e consistente reserva de autoridade em pontos centrais da organização. Centralização significa que a maioria das decisões relativas ao trabalho que está sendo executado não é tomada por aqueles que o executam, mas em um ponto mais alto da organização.

Contrario sensu podemos dizer que descentralização significa que a maioria das decisões relativas ao trabalho que está sendo executado é tomada pelos que o executam, ou com sua participação.

Não se deve confundir descentralização com delegação. Delegar é um instrumento específico de uma chefia para um subordinado. Descentralizar implica consistente delegação ao longo da cadeia hierárquica. Existem vantagens e desvantagens na centralização; é importante manter certo equilíbrio.

Nem centralização, nem descentralização devem ser levadas às últimas consequências: *é indispensável um equilíbrio*. O grau ideal de descentralização é específico para cada organização. Cada organização terá um ponto ideal de centralização em função da sua complexidade, tamanho, dispersão geográfica, variedade de produtos e mercados, qualidade do seu pessoal e tecnologia empregada.

19.3.2 Vantagens da descentralização

As principais vantagens da descentralização são mostradas no Quadro 19.4.

QUADRO 19.4

VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

- Liberar a direção superior de grande quantidade de pormenores
- Resolver problemas específicos com maior rapidez (pequenas decisões junto ao local da execução onde se encontram as informações para isto)
- *Estimular:*
 - a iniciativa — o senso de responsabilidade — a motivação —
 - a identificação com a organização
- *Proporcionar:*
 - treinamento prático — oportunidade de avaliação —
 - comunicação com as demais áreas e aumento da visão de conjunto

Se a direção superior centralizar demais, ficará atolada em pormenores e sem tempo para pensar e amadurecer as principais decisões ou para pensar o futuro da organização. Se descentralizar demais sem acompanhar as decisões, perderá a sensibilidade para os assuntos da organização. *Descentralizar, da mesma forma que delegar, não é abdicar*. A descentralização deve conter instrumentos de controle. Deve-se liberar a direção superior dos pormenores, da rotina e dos assuntos menos importantes, mas não das grandes decisões e do planejamento estratégico.

Freqüentemente, em grandes organizações, existem problemas específicos de determinadas áreas ou órgãos, que não afetam a organização no seu conjunto, para os quais não há informação adequada nos níveis superiores. A necessidade de transmitir essas informações à direção superior cada vez que é necessária uma decisão demandaria muito tempo, causando atrasos, perdas de oportunidades e, em alguns casos, uma paralisia que poderia provocar sérios prejuízos para a organização. A descentralização, nesse caso, poderá trazer grandes vantagens.

Uma das formas de estimular a identificação das pessoas com a organização é dar-lhes oportunidade de participar dos planos e decisões. As pessoas que trabalham em organizações altamente centralizadas costumam ter pouca iniciativa, pouco senso de responsabilidade profissional, pouca motivação para o trabalho e pequena identificação com a organização. Às vezes, é necessária uma reunião só para “animar”, isto é, para comunicar o que está sendo feito e por que razão, para repetir o que se espera das pessoas e pedir sugestões. Assim, pode ser que seja conveniente centralizar, mas um bom “papo” com as pessoas aumenta a motivação e a identificação com a organização.

A descentralização é a melhor forma de preparar pessoas para o topo da organização, pois proporciona treinamento prático e oportunidades de avaliação. Os administradores no nível de direção devem ter uma boa visão sistêmica, e a melhor forma de desenvolvê-la é praticando, isto é, participando do processo decisório. É comum numa organização altamente centralizada haver dificuldade de substituição do pessoal de topo. Em algumas empresas, só o principal executivo tem a visão do conjunto, a experiência e o conhecimento para tomar as grandes decisões. Em algum momento ele terá que ser substituído e é freqüente não se encontrar ninguém para exercer de forma eficiente e eficaz a posição mais elevada. O problema pode se tornar complexo, pois, em alguns casos, o principal executivo tem necessidade psicológica de se tornar insubstituível. Numa sociedade anônima de capital aberto, uma das principais responsabilidades do conselho de administração é escolher o diretor-presidente da empresa (ver anexo à Parte 1)².

19.3.3 Riscos da descentralização

Os principais riscos da descentralização são mostrados no Quadro 19.5.

QUADRO 19.5

RISCOS DA DESCENTRALIZAÇÃO

Decisões erradas por:

- Falta de visão de conjunto ou de informação sobre outras áreas
- Falta de competência
- Falta de identificação com a organização, levando a:
 - negligência e desinteresse — corrupção — defesa de interesses pessoais
 - luta pelo poder
- Incoerência com outras decisões tomadas por outras pessoas
- Falta de compromisso com as conseqüências

O maior risco da descentralização é a decisão errada por falta da visão de conjunto, ou global, ou sistêmica, da organização. Geralmente, as pessoas da administração superior costumam ter boa visão sistêmica da organização em razão das suas atribuições. Se a organização se descentraliza, será necessário um bom sistema de comunicação para proporcionar a visão sistêmica a quem tiver responsabilidade de decidir.

Seria também ingênuo imaginar que todos os que são alçados às posições de topo acabam adquirindo a visão global, indispensável às boas decisões. Muitos continuam sempre com a visão da sua área, sem conseguir visualizar o conjunto de forma adequada.

Outro risco da descentralização é a falta de competência das chefias intermediárias e inferiores. Em média, as pessoas do topo costumam ser mais competentes que as de nível mais baixo. Antes de descentralizar, a organização precisa avaliar quem vai decidir. Às vezes, é necessário um programa de treinamento, ou, em casos extremos, uma substituição de chefias.

As pessoas da alta administração tendem a ser mais identificadas com a organização do que as de nível intermediário ou inferior. É possível que em níveis inferiores existam pessoas totalmente identificadas com a organização, mas nem sempre é fácil reconhecê-las e nem sempre é a elas que cabe a tomada de decisões no seu âmbito. Antes de descentralizar é necessário verificar até que ponto as pessoas incumbidas das decisões estão identificadas com a organização: será preciso ter confiança nessas pessoas. Os objetivos das pessoas que decidem devem coincidir ao máximo com os da organização. A falta dessa identificação e

2. Um estudo nesse sentido é relatado por Sandi Sonnenfeld em: *When the CEO can't let go*. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1995. p. 24 e ss.

dessa coincidência de objetivos pode levar à negligência, ao desinteresse, à corrupção, à defesa de interesses pessoais e à luta pelo poder. Uma empresa descentralizada deve ser capaz de atuar em equipe para ser eficiente e eficaz. Será preciso transparência nos procedimentos, prêmios pelos resultados, avaliação adequada do desempenho e das qualificações de cada um, e um bom sistema de auditoria interna.

Num sistema descentralizado, as decisões são tomadas por muitas pessoas. Existe, portanto, o risco de haver incoerência entre as decisões tomadas por falta de conhecimento do que foi decidido pelos outros. Para atenuar esse risco, é necessário montar um quadro de referência para tomada de decisões, com a definição e ampla comunicação dos princípios básicos, dos objetivos, das políticas, das normas de procedimento e práticas. Além disso, será necessário um bom sistema de informações gerenciais.

As pessoas da administração superior são responsabilizadas pelos resultados. As chefias intermediárias estão comprometidas com os resultados dos seus órgãos, mas não são “cobradas” pelos resultados finais do conjunto. Atualmente, esse problema tem sido agravado com o aumento da rotatividade das gerências de nível intermediário e da diminuição da sua identificação com a organização.

19.3.4 Situações especiais em que pode convir centralizar

Existem casos em que convém centralizar. O mais comum é o de uma pequena empresa que não pode manter uma grande estrutura. Ela não pode ter mais que um bom especialista em cada área funcional. A centralização é inevitável para viabilizar os custos. Há também ocasiões especiais em que é necessário centralizar. O Quadro 19.6 traz um resumo das situações em que a centralização é indicada.

QUADRO 19.6

SITUAÇÕES ESPECIAIS EM QUE CONVÉM CENTRALIZAR

1. *Facilitar a liderança pessoal*

- Novo dirigente capaz de liderar
- Empresa simples em ambiente cambiante

2. *Lidar com emergências*

- Necessidades de decisões rápidas em crises

3. *Aumentar a integração*

- As diversas áreas não agem de forma harmoniosa

4. *Otimizar recursos escassos*

- A escassez de recursos obriga à otimização do seu uso em benefício do conjunto

Quem decide tem melhores condições de exercer a liderança. Uma das formas de aumentar a liderança é manter no topo algumas decisões que contribuem para isso. Em algumas ocasiões, um novo diretor-presidente assume a principal posição de uma organização e decide centralizar as nomeações de posição de chefia. Ele poderá estar desejando fortalecer sua liderança por meio do maior conhecimento pessoal de todos os que têm posição de comando. Será uma das formas de se inteirar do que ocorre na organização e de saber quem é quem. Se essa nomeação se resumir em mera assinatura, sem nenhuma participação no processo decisório, ele estará apenas burocratizando sem fortalecer sua liderança.

Qualquer empresa simples e pequena pode e em muitos casos deve ser centralizada. Se essa empresa compete num ambiente cambiante, a necessidade de assegurar a coerência de muitas decisões em áreas diferentes e em processo de rápidas mudanças pode levar à necessidade de uma centralização.

Um caso típico de necessidade de centralização é o enfrentamento de uma crise. Nesses momentos, o pessoal de nível intermediário costuma ficar meio “perdido”, sem saber que medidas são prioritárias, e o principal executivo deve centralizar as decisões e indicar claramente o que se espera de cada um. Em certa ocasião, devido a uma pane numa linha de transmissão, uma grande área de uma região metropolitana ficou às escuras. O principal executivo da concessionária de energia elétrica, que operava de forma descentralizada, foi para seu escritório, chamou os diretores, superintendentes e gerentes e, de dedo em riste, indicou a cada um as providências a tomar e comunicações a fazer. O problema foi resolvido em prazo bem mais curto do que se tivesse sido seguido o processo decisório normal.

Quando diversas áreas de uma organização estão agindo, por conta própria, com rumos diferentes, é necessário um esforço de integração para que todos caminhem na mesma direção. Para assegurar coerência e consistência das decisões necessárias a isto, é preciso uma centralização, ainda que temporária.

Quando os recursos são escassos, a centralização se torna inevitável. Uma empresa que possua poucos recursos é obrigada a racionalizá-los; isso significa centralizar as decisões, para assegurar sua utilização de acordo com as prioridades determinadas pelo pessoal de topo. Conclui-se, assim, que não há fórmula simples para definir o grau de centralização.

Recordando Fayol:

- o quanto a centralização ou a descentralização são mais adequadas depende das circunstâncias. O objetivo é o grau de centralização que faz melhor uso das capacidades das pessoas;
- a autoridade é o direito de dar ordens... Responsabilidade é responder pelos resultados. As duas coisas devem ser equilibradas.

19.3.5 Etapas de um plano de descentralização

Centralização e descentralização têm vantagens e desvantagens. Uma pequena empresa começa centralizada, mas pode chegar um momento em que a descentralização se torna necessária. Quando isto ocorre, é necessário preparar um plano de descentralização para obtermos suas vantagens com o mínimo de riscos.

As etapas de um plano de descentralização são:

1. definir o grau de descentralização: a) decidir o que vai ser centralizado e descentralizado; b) definir as políticas e normas; c) estabelecer as delegações adequadas;
2. ter as pessoas certas nos lugares certos, mediante: a) seleção cuidadosa; b) treinamento; c) motivação; d) avaliação;
3. manter um bom sistema de comunicação: a) reuniões e contatos; b) relatórios, manuais e cartas; c) seminários e encontros;
4. estabelecer controles de resultados: a) relatórios periódicos; b) índices, padrões e metas; c) reuniões de avaliação de resultados;
5. administrar os resultados: a) premiar resultados e desempenhos; b) encorajar iniciativas; c) reposicionar ou demitir quem não corresponder ao esperado; d) dar segurança e estímulo aos que corresponderem.

O primeiro passo num plano de descentralização deverá ser decidir o que será centralizado e o que será descentralizado, que dependerá do grau de descentralização desejado. O passo seguinte será identificar, ou estabelecer, e *comunicar* os princípios básicos, os objetivos, as políticas e as principais normas e práticas da organização. Só assim, será possível assegurar coerência e consistência das principais decisões. A primeira etapa é concluída com as delegações adequadas.

Não podemos concretizar as delegações antes de termos as pessoas certas, devidamente escolhidas, treinadas e motivadas, nem antes de implantarmos um bom sistema de comunicação e coordenação, ou, antes, de montarmos um bom sistema de controles de resultados.

Uma organização descentralizada precisa, acima de tudo, *ter as pessoas certas nos lugares certos e motivadas para decidir e atuar corretamente*. Para isso, lembramos o que vimos sobre administração de recursos humanos: seleção cuidadosa, treinamento, motivação, avaliação e um bom sistema de remuneração.

Quem decide precisa estar bem informado. Sem informação adequada não há boa decisão. É preciso manter um bom sistema de coordenação e comunicação.

É indispensável estabelecer mecanismos para controlar os resultados: relatórios periódicos, índices, padrões, metas e reuniões para avaliação de resultados.

É preciso administrar o processo: premiar resultados e desempenhos positivos e punir os negativos; encorajar iniciativas; reposicionar ou demitir quem não corresponder às expectativas e estimular os que estiverem correspondendo.

Um plano de descentralização não se implanta em curto prazo. Não se encontram as pessoas certas do dia para a noite, o treinamento pode levar algum tempo, a montagem do sistema de comunicação, coordenação e controle pode demorar e a administração do processo requer pessoas motivadas e experientes. Para sua implantação é necessário apoio forte e continuado da alta administração. Às vezes, é necessário implantar o programa de forma gradual.

19.3.6 Delegação, descentralização e desconcentração

Há uma pequena confusão entre o que delegação, descentralização e dispersão significam. Apesar de várias pessoas acharem que eles representam os mesmos conceitos, há diferenças importantes entre eles.

Delegação: confiar responsabilidade e autoridade a alguém.

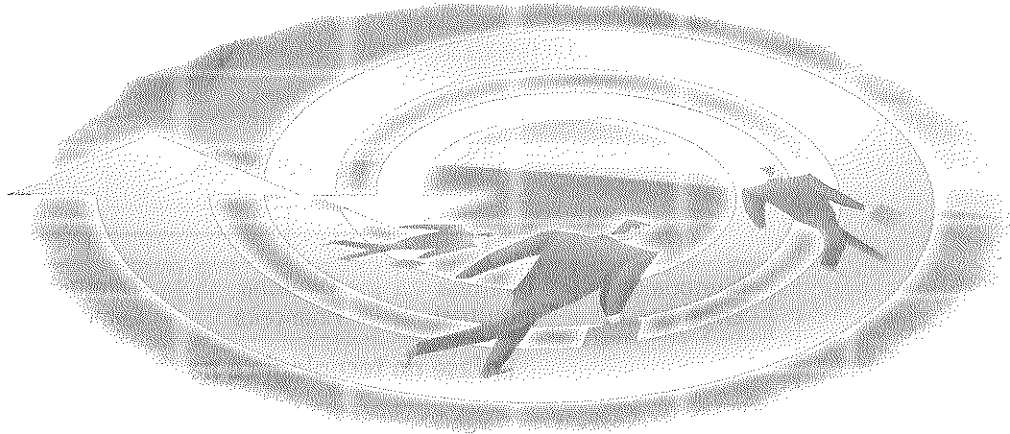
Por delegação entende-se confiar responsabilidade e autoridade a alguém. Enquanto isso, a descentralização é a sistemática delegação de autoridade em todo o contexto da organização e a dispersão ou desconcentração geográfica é a separação física das atividades em diversas instalações relativamente distantes.

Descentralização: sistemática delegação de autoridade em todo o contexto da organização.

Pode haver delegação para determinados casos, sem haver descentralização e pode haver descentralização sem separação física das atividades e vice-versa.

Dispersão ou desconcentração geográfica: separação física das atividades em diversas instalações relativamente distantes.

TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS



20.1 Estruturas funcionais

20.1.1 O que são estruturas funcionais?

Estruturas funcionais ou organizações funcionais: estruturas de organização departamentalizadas pelo critério funcional no primeiro nível.

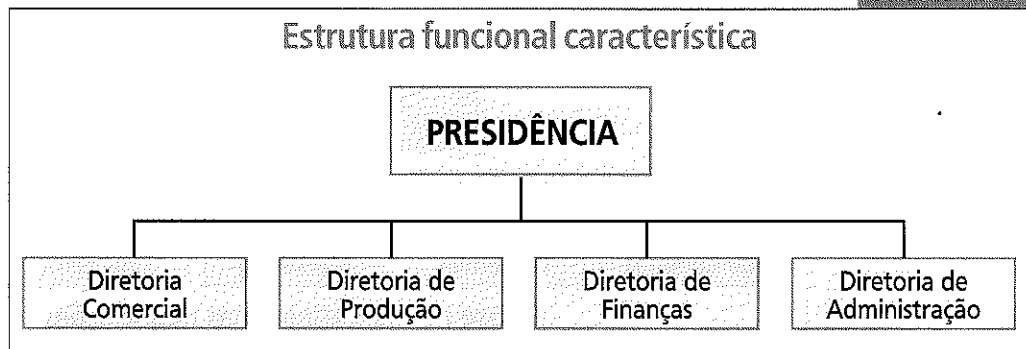
Estruturas funcionais ou organizações funcionais são as estruturas de organização departamentalizadas pelo critério funcional no primeiro nível. As funções principais no primeiro nível são produção, comercialização, finanças e administração.

Uma das características importantes das estruturas funcionais é que existe apenas um grande centro de resultado que é a própria empresa, isto é, só se apuram lucros ou prejuízos dentro do sistema contábil para o conjunto da empresa. Podem existir, porém, mecanismos extracontábeis para apurar custos e receitas de unidades operacionais.

As estruturas funcionais costumam ser mais eficientes em ambientes estáveis e nas situações rotineiras quando um desempenho estável é desejável. Alguns autores salientam este fato como uma evidência empírica. Na realidade, veremos que existem razões que explicam por que isto acontece.

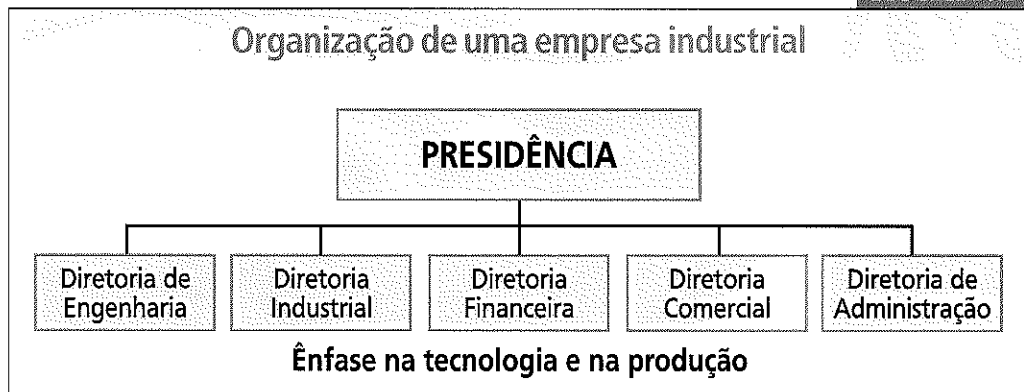
Vimos na Parte 2 organizações com este tipo de estrutura organizacional. Existem muitos modelos de estruturas funcionais, dependendo da ênfase maior ou menor que se deseje dar a determinada função. No caso mais tradicional e simples, as quatro funções básicas, definidas por Fayol, aparecem no primeiro nível abaixo do principal executivo. Este caso é ilustrado no organograma da Figura 20.1.

FIGURA 20.1



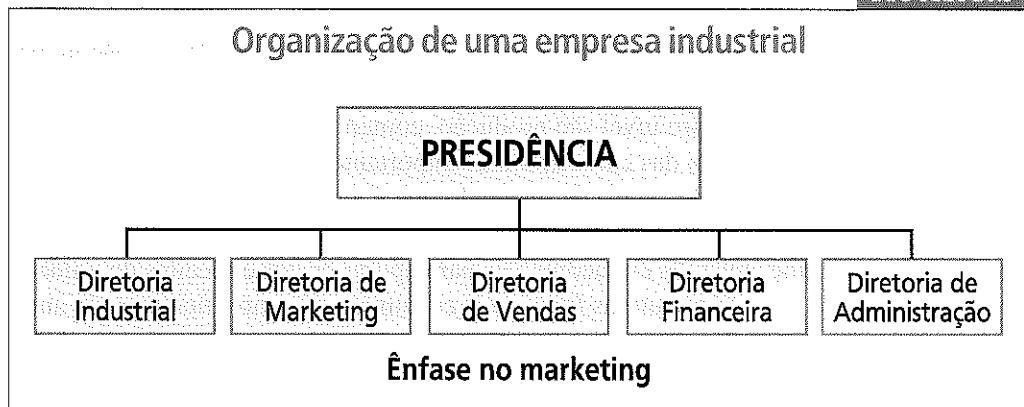
A estrutura acima é típica de empresas simples, de porte médio ou pequeno. Quando a empresa deseja dar ênfase à tecnologia e à produção industrial, por ser uma área problemática, ou estratégica para o aproveitamento de oportunidades, ela poderá usar, no primeiro nível, a estrutura funcional ilustrada na Figura 20.2.

FIGURA 20.2



Assim, teremos dois executivos no mais alto nível ocupando-se dessa área. Uma empresa industrial que deseja dar ênfase à sua área mercadológica poderá usar uma estrutura funcional semelhante à da Figura 20.3.

FIGURA 20.3



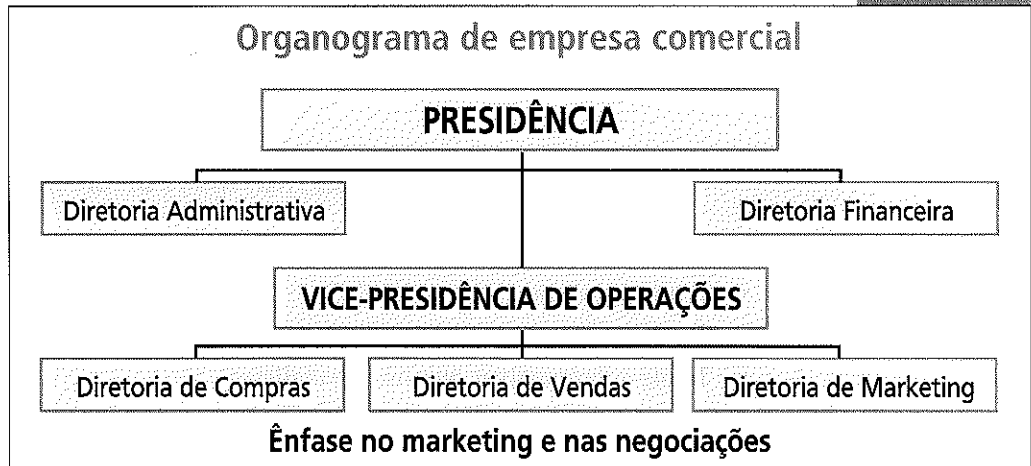
Uma empresa comercial de porte médio terá que dar prioridade à área mercadológica colocando vários diretores dessa área no topo da organização e poderá optar pela estrutura funcional mostrada na Figura 20.4.

FIGURA 20.4



Se a mesma empresa comercial cresce, sobrecarregando o diretor-presidente, e tornando necessário aumentar a ênfase na área mercadológica, a organização mostrada na Figura 20.5 pode ser a mais indicada.

FIGURA 20.5



Nessa organização, o vice-presidente de operações, a segunda pessoa em importância na empresa, tem o comando de todas as atividades-fins. O diretor-presidente cuida dos aspectos institucionais e financeiros. Todas as organizações acima utilizam estruturas funcionais, variando-as em função de suas peculiaridades.

Como vimos na Parte 2, as grandes funções desdobram-se em subfunções, e estas, por sua vez, podem sofrer novos desdobramentos, funcionais ou não.

Uma empresa departamentalizada em todos os níveis pelo critério funcional teria o seu organograma na forma representada na Figura 20.6, ou em outra semelhante.

FIGURA 20.6



Todos os exemplos acima são de estruturas funcionais e as organizações que as usam têm as vantagens e desvantagens dessas estruturas, que vemos a seguir.

20.1.2 Vantagens e desvantagens das estruturas funcionais

O Quadro 20.1 resume as principais vantagens da estrutura funcional, que serão vistas a seguir.

QUADRO 20.1

VANTAGENS DA ESTRUTURA FUNCIONAL

1. *Facilita a especialização profissional*
 - Tende a melhorar a produtividade
 - Tende a aumentar a competitividade
 - Tende a desenvolver ótimos especialistas
2. *Facilita a coordenação dentro da função*
 - Facilita a uniformidade de técnicas e procedimentos dentro da função
3. *Favorece a redução de custos*
4. *Proporciona flexibilidade para aumento e redução de pessoal*
5. *Facilita a centralização*
 - Facilita a projeção da personalidade e da liderança da chefia principal ao longo da organização

1. **Especialização profissional.** O critério de departamentalização funcional é o que tende a tirar mais proveito da especialização, pois os profissionais da mesma especialidade ficam no mesmo órgão. Isso facilita contatos e comunicações para tratar de assuntos da mesma natureza, facilita o treinamento e a atualização e tende a aumentar a produtividade, a desenvolver ótimos especialistas e a aumentar a competitividade. Para empresas pequenas e simples, que possuem apenas uma linha de produto, ou poucas linhas similares, e operam numa região específica, essa vantagem é fundamental, pois, em geral, essas empresas têm poucos recursos e precisam otimizar seu uso. Essas empresas raramente têm vantagens competitivas em termos de escala e precisam compensá-las com a produtividade e o trabalho eficiente de bons especialistas. Nas empresas grandes e complexas, com várias linhas de produto, operando em várias regiões, as vantagens proporcionadas por esses especialistas diminuem, na medida em que cada produto e região podem possuir peculiaridades próprias.

2. **Coordenação dentro da função.** O critério de departamentalização funcional facilita a coordenação dentro da função, pois o dirigente de nível mais elevado de cada função tem o comando em linha de toda sua área funcional. Todas as atividades de determinada função estão subordinadas ao seu principal executivo. Na departamentalização por produto, área geográfica ou clientela no primeiro nível, cada função existirá em cada área responsável por determinado produto, área geográfica ou grupo de clientes. Isso dificulta a coordenação dentro da função, obrigando a instituição de uma autoridade funcional (ou técnica, ou normativa) para cada área funcional, além de exigir uma coordenação mais complexa pela inexistência de um comando em linha único para a atividade. Nas empresas simples e pequenas, a facilidade de coordenação dentro da função é muito importante, pois facilita a implantação e a uniformidade das técnicas e dos procedimentos sem muita necessidade de se criarem normas de procedimento.

3. **Redução de custos.** Pelas duas vantagens acima, compreende-se que a estrutura funcional favorece a redução de custos em virtude da inexistência de duplicidade de órgãos com a mesma atividade funcional e da alta produtividade proporcionada pela especialização. As empresas pequenas e simples não possuem vantagens competitivas de escala e precisam reduzir ao máximo seus custos. As grandes empresas também precisam reduzir custos, mas esse ponto é mais crítico nas empresas menores.

4. **Flexibilidade para aumento e redução de pessoal.** Como no critério de departamentalização funcional os profissionais de determinada função ficam nos mesmos órgãos, torna-se mais fácil aumentar e reduzir pessoal, pois eles podem substituir uns aos outros com mais facilidade. Essa é também uma vantagem mais importante para as empresas pequenas e simples.

5. **Centralização.** A estrutura funcional facilita a projeção da personalidade e da liderança da chefia principal ao longo da organização, pois os demais executivos que lhe são subordinados são especialistas e cuidam de suas funções específicas, não tendo ingerência nas demais áreas e, em muitos casos, não têm boa visão sistêmica da organização. Isso tende a favorecer a centralização. Não se pode dizer que a estrutura funcional force a centralização, mas não se pode negar que a favoreça. Uma empresa pequena e simples pode beneficiar-se muito de uma liderança forte e competente que se projete ao longo da organização. Uma empresa grande e complexa também poderá beneficiar-se com uma liderança forte, mas, com certeza, ao longo da estrutura, outras lideranças, positivas ou negativas, aparecerão e a projeção da personalidade do principal executivo ficará atenuada. Numa empresa pequena, a centralização tende a ser vantajosa, pois será possível gerir a empresa de forma eficiente e eficaz com poucas pessoas de alto nível no topo. Além disso, o topo da organização está relativamente próximo das bases, o número de níveis hierárquicos é pequeno e as informações fluem com rapidez desde os níveis mais altos aos mais baixos e vice-versa. Em consequência, será possível tomar decisões no topo com bom conhecimento do que ocorre nos níveis inferiores. Numa empresa grande e complexa, em que os níveis hierárquicos são numerosos, a centralização pode ser altamente nefasta, pois o pessoal no topo pode não ter as informações adequadas para tomar as melhores decisões.

É fácil concluir que as vantagens da estrutura funcional são vitais para as empresas simples e pequenas e não são tão cruciais para as empresas grandes e complexas.

O Quadro 20.2 resume as principais desvantagens da estrutura funcional, que serão vistas a seguir.

QUADRO 20.2

DESvantagens DA ESTRUTURA FUNCIONAL

1. *A coordenação das diversas funções é feita no topo*
 - Dificulta a descentralização
 - Atrasa as decisões que envolvem coordenação entre funções
 - Dificulta a coordenação entre as funções
2. *Facilita a estreiteza de visão*
 - Cada administrador é um especialista dedicado à sua função
 - Dificulta a visão sistêmica dos negócios da organização
 - Dificulta a preparação de administradores para o topo
3. *Dificulta a avaliação dos resultados de cada unidade*
 - É difícil comparar o desempenho de uma unidade com o de outra que tenha função diferente
 - O lucro só é apurado para o conjunto da organização

1. *A coordenação das diversas funções é feita no topo.* Isso a torna mais difícil. Os fluxos de trabalho, as comunicações e as coordenações transitam entre as diversas funções, o que uma área produz é o que outra vende, é o que outra fatura, é o que outra contabiliza, e assim por diante. Quando se aumentam as vendas é preciso coordenar esse fato com a área de produção, com a de compras, a de recursos humanos e a financeira. Quase todos os fatos relevantes na administração de uma empresa envolvem todas as áreas funcionais. A estrutura funcional leva a coordenação formal de todos esses fatos para o topo, dificultando a descentralização. Além disso, as coordenações informais também são dificultadas pela quantidade de comunicações necessárias. A necessidade de coordenações e comunicações é muito grande nesta estrutura pela interdependência que existe entre as unidades. Uma empresa departamentalizada por produto ou região no primeiro nível pode coordenar as funções de determinados produtos ou regiões dentro das suas áreas, só se reportando ao topo da organização em situações especiais. Numa empresa pequena e simples, a dificuldade de coordenação que a estrutura funcional causa não costuma ser problema, pois o volume de comunicações e decisões não chega a prejudicar a coordenação a ponto de diminuir sua eficiência. Além disso, os contatos são frequentes e fáceis: as pessoas se conhecem pessoalmente e se encontram com facilidade. Por isso, as coordenações são fáceis. No entanto, à medida que a empresa cresce e se torna complexa, a *coordenação no topo* tende a atrasar as decisões que envolvem coordenação entre funções a ponto de, em casos mais sérios, paralisar a empresa, fazendo-a perder oportunidades, impedindo o seu crescimento, tirando sua flexibilidade ou provocando decisões precipitadas e erradas.

2. *Estreiteza de visão.* Como todos os que se reportam ao principal executivo são especialistas nas suas funções, cada administrador é um profissional dedicado à sua especialidade e não costuma ter visão sistêmica da organização. Nenhum está preparado para assumir a função principal. Existem mecanismos para possibilitar o preparo de pessoas para o topo, como treinamentos especializados, rodízios entre funções, visitas, estágios, participação em comitês e posições de assessoria ao principal executivo, mas a estrutura funcional em si não facilita esse preparo. Nas empresas departamentalizadas no primeiro nível por produto ou área geográfica, o responsável por determinado produto ou região não costuma ser um especialista e está acostumado a coordenar todas as funções e a ter uma visão sistêmica, senão de toda a empresa, pelo menos da sua área geográfica ou do seu produto, o que torna mais fácil absorver a visão sistêmica da empresa. Mais uma vez, numa empresa pequena isso não costuma ser problema grave, pois, como a empresa é simples, a posição do principal executivo não tende a ser complexa e é mais fácil adaptar um especialista para ocupá-la. Numa empresa grande e complexa, a estreiteza de visão faz com que a maioria dos especialistas não seja capaz de analisar criticamente o ambiente e que se preocupem muito com a eficiência e pouco com a eficácia.

3. *Dificulta a avaliação dos resultados de cada unidade.* Numa empresa departamentalizada por área geográfica, é possível comparar os resultados de uma região com os de outra, dando os devidos descontos para as peculiaridades, hábitos, costumes e poder aquisitivo de cada região. O mesmo se pode dizer em relação às empresas departamentalizadas no primeiro nível por produto. Além disso, é possível apurar os resultados financeiros de cada região ou produto, como se fossem empresas independentes. Na estrutura funcional, não só é impossível comparar o desempenho de uma função com o de outra de natureza distinta, como é impossível apurar resultados financeiros de uma área funcional. Assim, a estrutura funcional não facilita o controle. Existem mecanismos que permitem esse controle, como a determinação de índices e de padrões de desempenho, o estabelecimento de metas e sua cobrança, comparações com outras empresas, com os devidos cuidados para as situações pe-

culiares; verificação de resultados e sua comparação com períodos anteriores e avaliações pessoais de desempenho, mas a estrutura funcional em si não facilita o controle. Mais uma vez, numa empresa pequena, isso não tende a ser problema sério, pois o conhecimento pessoal de cada executivo e dos resultados de cada órgão facilita o controle. Numa empresa complexa e grande, as pessoas se conhecem menos e os resultados e desempenhos têm que ser avaliados por meio de sistemas administrativos montados com essa finalidade.

Certa vez, uma empresa de porte médio estava departamentalizada rigidamente pelo critério funcional. Seus diretores consideravam a área de vendas satisfatória e a de produção deficiente, pois a produção estava sempre “atrás” das vendas, não conseguindo acompanhar o volume de pedidos colocados pelos clientes. Um diagnóstico apurado revelou o oposto. A área de produção era muito boa e a de vendas fraca. A razão para as vendas estarem sempre adiante era a alta qualidade dos produtos, que era resultado de uma produção de bom nível e do fato do mercado estar, no momento, favorável. Os produtos se vendiam sozinhos. Dois anos mais tarde, quando o mercado piorou, o diagnóstico realizado se revelou perfeito: a empresa dispunha apenas de um grupo de tomadores de pedidos e não de vendedores.

Conclui-se que as desvantagens da estrutura funcional são sérias para as empresas grandes e complexas; não o sendo, porém, para as pequenas empresas, nas quais essas desvantagens podem com frequência nem existir.

A grande quantidade de comunicações requerida pela estrutura funcional pode representar um limite ao tamanho da organização. Há uma lei do tamanho ótimo das organizações, segundo a qual quanto mais ela cresce, maior é o caminho da comunicação. Dependendo da natureza da organização, isso atua como fator limitante, não permitindo que uma organização cresça além de determinado tamanho crítico¹.

Em parte, a capacidade de uma organização para manter um padrão de atividade complexo e altamente interdependente está sujeita aos limites de sua capacidade para dar conta de toda a comunicação exigida pela coordenação, ou seja, quanto maior a eficiência da comunicação, maior a tolerância pela interdependência².

Como veremos a seguir, a estrutura divisional corresponde de certa forma a *dividir a administração da empresa* em vários pedaços, permitindo, além de outras vantagens, o crescimento da organização sem esta limitação na quantidade de comunicações.

20.1.3 Quando usar a estrutura funcional

Quando a relação custos/benefícios mostra que as vantagens superam as desvantagens? Numa empresa simples (em geral média ou pequena), as vantagens da estrutura funcional tendem a superar suas desvantagens. À medida que a organização se torna mais complexa, as desvantagens aumentam e as vantagens se tornam menos importantes.

Podemos concluir que a organização quando nasce, em geral simples, usa a estrutura funcional. À medida que se diversifica, em termos de produtos, mercados, áreas geográficas e tecnologias, e se torna mais complexa, ela tende a ter necessidade de se estruturar, no primeiro nível, pelo critério de produto, área geográfica ou clientela.

O momento em que se deve abandonar a estrutura funcional é sinalizado pelos sintomas que indicam a conveniência da mudança.

Como poderemos saber se devemos continuar usando a estrutura funcional numa empresa que já não é tão pequena e simples? Dois fatos servem de guia: seu grau de diversidade e alguns sintomas que indicam a exaustão do modelo proporcionado pela estrutura funcional.

1. VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria geral dos sistemas*. p. 75.

2. MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p. 226.

O principal fator que indica a conveniência de mudar o critério de departamentação funcional no primeiro nível é a diversidade dos produtos, das tecnologias, dos mercados e das áreas geográficas.

O grau de diversidade é um bom indicador da conveniência de se usar a estrutura funcional ou divisional. A diversidade é mais importante do que o porte ou o faturamento. O tamanho da empresa e da sua estrutura organizacional influencia a necessidade da mudança para uma estrutura divisional, mas não é o aspecto mais importante. Não há como negar, porém, que existe forte correlação, em muitos casos, entre diversidade e tamanho.

À medida que uma organização cresce em tamanho e complexidade, as metas do sistema global tornam-se mais complexas em termos operacionais, embora o mesmo não ocorra com seus subsistemas. Ao descentralizar a empresa, proporciona-se autonomia às unidades organizacionais, nas quais é possível a “operacionalização” de metas. A eficácia de uma divisão, muitas vezes difícil de avaliar dentro do sistema total, é fácil de ser medida se precisar competir no mercado³.

Essa descentralização e autonomia para competir no mercado são impossíveis para as unidades da estrutura funcional, mas óbvias para as unidades da estrutura divisional.

Imaginemos uma empresa pequena e simples como uma loja comercial que inicia suas atividades num único local, atendendo a uma clientela característica, vendendo um número limitado de produtos dentro de linhas bem definidas. Ela se estruturará pelo critério funcional no primeiro nível. A mesma empresa poderá abrir uma nova loja em local distante da primeira, vendendo produtos semelhantes para uma clientela um pouco diferente. Em princípio, ela deveria contratar um gerente regional para administrar a nova loja reportando-se ao principal executivo. Estaria criado o embrião de uma estrutura divisional. Da mesma forma, uma empresa industrial que utilizasse uma estrutura funcional, por ter apenas uma fábrica produzindo uma linha de produtos e que decidisse abrir uma nova fábrica para produzir nova linha de produtos, poderia contratar um executivo para administrar esta fábrica reportando-se ao principal executivo, iniciando-se o embrião de uma estrutura divisional.

20.1.4 Diversificando-se: integração vertical e horizontal

A empresa pode diversificar-se verticalmente ou horizontalmente.

A integração vertical ou verticalização é a ação de uma empresa no sentido de atuar em mais de um estágio do processo produtivo, passando a produzir os insumos que comprava de terceiros ou os produtos fabricados pelos clientes. A verticalização significa a substituição de transações de mercado por transações internas.

A integração horizontal ou horizontalização significa a ação de uma empresa no sentido de passar a produzir ou comercializar novos produtos de alguma forma relacionados aos existentes em termos de mercado atendido ou de processo de produção utilizado. Esses novos produtos não são nem insumos dos existentes nem devem usar os existentes como insumos, pois neste caso o processo seria de verticalização.

A empresa poderá se diversificar também entrando em novos ramos de negócio sem relação com os existentes. Pode não haver integração vertical nem horizontal. Os riscos, neste caso, costumam ser maiores, principalmente se os donos se colocarem na posição de administradores de negócios e não na de administradores de investimentos.

20.1.5 Sintomas que indicam a exaustão do modelo funcional

Ao se diversificar, a empresa deverá alterar sua estrutura organizacional, implantando uma estrutura divisionalizada. Supondo-se, porém, que os administradores não percebam a conveniência da alteração, o que começaria a ocorrer no seu funcionamento

Integração vertical (verticalização): a empresa busca atuar em mais de um estágio do processo produtivo, substituindo transações de mercado por transações internas.

Integração horizontal (horizontalização): a empresa passa a produzir ou comercializar novos produtos de alguma forma relacionados aos existentes em termos de mercado atendido ou de processo de produção utilizado.

e nas suas relações internas que nos indicaria a conveniência da mudança? Da mesma forma que um organismo doente tem febre e dor, indicando que há algo errado, surgiriam sintomas na empresa que nos indicariam que há algo errado. Esses sintomas são indicados no Quadro 20.3.

QUADRO 20.3

SINTOMAS QUE INDICAM A CONVENIÊNCIA DE REFORMULAR A ESTRUTURA QUE USA O CRITÉRIO FUNCIONAL NO 1º NÍVEL

1. *Centralização excessiva no topo*
 - Decisões lentas e perdas de oportunidades
 - Decisões erradas por falta de tempo para identificar e analisar as alternativas
2. *Excesso de estanqueidade e especialização*
 - Executivos passam a decidir visando à otimização da sua área funcional e não à otimização dos resultados da empresa
 - Ausência de responsabilidade pelos resultados finais
 - Falta de visão sistêmica: dificuldade de conseguir executivos para o topo
3. *Dificuldade de coordenação*
 - Excesso de comitês, grupos de trabalho, reuniões
 - Criação de funções de coordenação
 - Dificuldade de coordenar programas e orçamentos interdependentes; folga no dimensionamento de recursos
 - Grande necessidade de comunicações, que percorrem longos caminhos
4. *Pirâmide alta: excesso de níveis*
 - Distância grande da decisão à execução
 - Perda de sensibilidade no topo para a realidade do cliente
5. *Amplitude de supervisão alta: dificuldade de avaliação de pessoas e resultados*
 - Controle sobre os meios
 - Preocupação com burocracias e normas
 - Controles aleatórios
6. *Dificuldade de adaptação às mudanças no ambiente*
 - Resistências muito fortes às mudanças
 - Ausência de *feedback*
 - Inflexibilidade para resolver problemas e aproveitar oportunidades

1. *Centralização excessiva no topo.* A estrutura funcional facilita a centralização ao levar a coordenação entre as funções para o topo. Enquanto a empresa é pequena e simples, isso pode ser uma vantagem. No entanto, à medida que a empresa cresce e se torna diversificada e complexa, a centralização passa a ser desvantagem, criando um gargalo no topo da empresa, podendo atrasar decisões importantes, com perdas de oportunidades e de vantagens competitivas, causando sérios prejuízos, que podem abalar sua sobrevivência. As decisões passam a ser lentas e, às vezes, não são sequer tomadas. Os gerentes se abstêm de levar assuntos para o topo, com o sentimento de que nenhuma decisão será tomada. *Perde-se agilidade e flexibilidade.* Isso diminui a sensibilidade do pessoal de topo para a realidade. Outra possibilidade é a tomada de decisões erradas por falta de tempo para identificar as alternativas e concluir qual a melhor. Os que trabalham na empresa notam que existe um problema estrutural. O diagnóstico desta “doença” é fácil para um consultor experiente.

2. **Excesso de estanqueidade e especialização.** Considerando que numa empresa com estrutura funcional cada um dos que se reportam ao principal executivo é um especialista em sua área, a empresa grande e diversificada tende a criar excesso de especialização e estanqueidade entre as funções. Os executivos passam a agir e decidir visando à otimização da sua área e não à otimização dos resultados da empresa. Como o único que cuida de todas as funções é o principal executivo, os demais tendem a não ter uma visão sistêmica da empresa e torna-se difícil conseguir executivos para ocupar a principal posição. Cada um conhece bem sua área, mas ninguém domina as relações entre elas. Ninguém se julga responsável pelos resultados finais. Cada um considera que só tem compromissos com sua área, lutando pela otimização de um subsistema que poderá causar séria subotimização do sistema. As comunicações entre áreas funcionais tornam-se deficientes, aumentando a estanqueidade e a estreiteza de visão.

3. **Dificuldade de coordenação.** As necessidades de coordenação aumentam exponencialmente com o tamanho e a complexidade de uma organização funcional. A dificuldade de coordenação pode ser combatida com instrumentos que auxiliam a coordenação como comitês, grupos de trabalho, reuniões formais e informais, coordenações espontâneas e informais, entre outros. Durante algum tempo, o uso desses instrumentos pode resolver o problema da coordenação. No entanto, pode-se chegar a um ponto em que os próprios instrumentos passam a gerar novos problemas. Quando uma organização precisa usar esses instrumentos de forma excessiva, a estrutura organizacional não é adequada.

A esse respeito, convém lembrar o caso de uma empresa grande e diversificada que usava de forma rígida a estrutura funcional. A tentativa de usar reuniões, comitês e grupos de trabalho para combater as deficiências desse tipo de estrutura foi, inicialmente, bem-sucedida. A ampliação dessa solução levou a empresa a criar 40 comitês e grupos de trabalho! Isso contribuiu para a criação de mecanismos *a latere* da estrutura organizacional, que passaram a criar mais confusão e custos que benefícios.

Outra tentativa de resolver o problema da dificuldade de coordenação é por meio da criação de funções de coordenação em nível de assessoria. Essa solução tem limites. Não se pode ter um assessor de coordenação para cada executivo, não só pelo custo que isso acarretaria como pela dificuldade de promover uma coordenação efetiva se o número de funções de coordenação for exagerado. Além disso, a coordenação é uma das funções inerentes ao administrador e as decisões a esse respeito não devem ser delegadas. Portanto, a partir de determinado limite, as dificuldades subsistem e há dificuldade em se coordenar programas e orçamentos interdependentes. Os executivos, com a perda de sensibilidade para os resultados globais da empresa e a falta de visão sistêmica, tendem a defender recursos cada vez maiores para suas áreas, vendo apenas os benefícios para o seu serviço, sem considerar os custos para o conjunto da empresa. Na montagem do orçamento, tendem a solicitar recursos além do necessário, causando sensível folga no dimensionamento desses recursos. Nos casos extremos, vem uma ordem de cima: cortar tantos por cento em cada área. Os que pediram o necessário ficam prejudicados com a ordem e tenderão, no período seguinte, a seguir o exemplo dos perdulários. Para evitar esses extremos, tende-se a aumentar ainda mais a centralização a fim de impedir um colapso financeiro. O colapso financeiro é impedido, mas a centralização se torna mais grave.

4. **Pirâmide alta: excesso de níveis.** A empresa grande e diversificada que usa estrutura funcional tem que optar entre um número exagerado de níveis ou uma amplitude de supervisão exagerada. Na maioria dos casos, o excesso de níveis se torna inevitável. A pirâmide alta, com decisões centralizadas, provoca grande distância da decisão à execução e aumenta a perda de sensibilidade no topo para a realidade. Esse fato, aliado à dificuldade de *feedback*, tende a favorecer *decisões sem sintonia com a realidade*. Outro problema é a falta de identificação com a organização nos níveis

inferiores. Quanto maior a proximidade das pessoas com os principais dirigentes, mais fácil obter o sentimento de “pertença”: a identificação e a lealdade à organização.

5. **Amplitude de supervisão alta: dificuldade de avaliação de pessoas e resultados.** Número elevado de níveis ou amplitudes de supervisão grandes tendem a dificultar a avaliação do desempenho das pessoas e dos resultados das unidades. A preocupação passa a ser controlar os meios e não os resultados. Implanta-se uma burocracia rígida, com normas e regulamentos, que proporcionam controles aleatórios sobre alguns meios, sem resolver a questão: *controle dos resultados finais*.

6. **Dificuldades de adaptação às mudanças no ambiente.** A empresa se preocupa muito com a eficiência e pouco com a eficácia. Sua capacidade de adaptação ao ambiente é limitada e isso pode se tornar um problema sério se o ambiente se torna mais instável. A organização não consegue fazer uma análise crítica adequada das mudanças ambientais.

Descrevemos acima uma situação patológica grave. Todas as organizações possuem, em pequeno grau, alguns dos defeitos apontados, mas eles podem ser, em muitos casos, contornáveis e não chegam a prejudicar a organização. Imaginar que nunca se tenha certa dose de centralização pode ser utopia. É possível encontrarmos um ou outro problema, dentre os que foram descritos, em organizações que ainda não precisariam utilizar uma estrutura divisional. No entanto, se a maioria deles estiver presente, estaremos diante de um caso em que a estrutura funcional não é mais adequada e precisaremos utilizar a divisional.

20.2 Estruturas divisionais

20.2.1 Divisionalização

Divisionalização: separação de uma organização com estrutura funcional em divisões autônomas, denominadas centros de resultado, que passam a operar com relativa independência.

Divisionalização é a separação de uma organização com estrutura funcional em divisões autônomas, denominadas centros de resultado, ou unidades de negócios, que passam a operar com relativa independência. Consiste em transformar uma estrutura funcional numa estrutura divisional, em que as divisões, baseadas em serviços, produtos ou regiões geográficas, operam como se fossem empresas semi-independentes, apurando resultados por divisão e permitindo descentralizar as decisões e identificar com mais precisão os produtos, serviços e regiões que dão lucro ou prejuízo.

Quando isso ocorre, temos que enfrentar um dos desafios mais difíceis numa organização: mudar uma ordem estabelecida. Isso será abordado no capítulo seguinte.

Para ilustrar a importância da boa organização, veja o quadro “Aprofundando-se”.

Aprofundando-se

A produtividade é afetada de maneira vital pela estrutura de organização e pelo equilíbrio entre as diversas atividades abrangidas pelo negócio. Se pela falta de organização definida, os gerentes perdem tempo procurando encontrar aquilo que devem fazer, em lugar de fazê-lo, estará sendo desperdiçado o mais escasso recurso da empresa: o tempo dos executivos.

A boa estrutura organizacional, por si só, não produz bom desempenho, assim como uma boa constituição não garante grandes presidentes ou uma sociedade moral. Mas uma organização deficiente dificulta muito o bom desempenho, não importa a excelência de cada gerente individualmente. A boa estrutura de organização não é uma panacéia, mas a estrutura correta é o alicerce necessário, que evita a frustração e favorece a eficiência.

Fonte: DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. p. 225-226.

20.2.2 O que são estruturas divisionais?

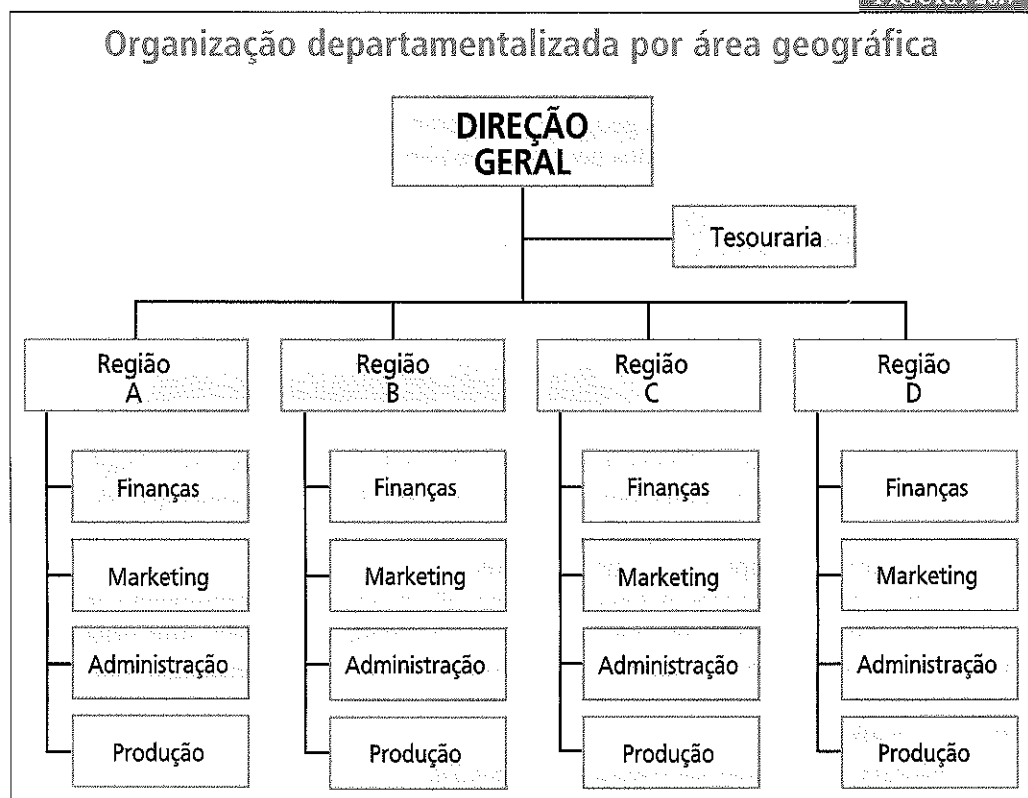
Estruturas divisionais: estruturas departamentalizadas no primeiro nível por área geográfica ou produto, e, em casos especiais, por clientela. Os órgãos do primeiro nível são administrados com muita autonomia.

As estruturas divisionais são departamentalizadas no primeiro nível por área geográfica ou produto, e, em casos especiais, por clientela. O que caracteriza a estrutura divisional não é o fato de *não* ser departamentalizada no primeiro nível pelo critério funcional e sim a autonomia com que operam os órgãos no primeiro nível. A esses órgãos, chamados de divisões, centros de resultado ou unidades de negócio é delegada uma autoridade impossível de ser outorgada a uma função. Esses órgãos são administrados como se fossem empresas independentes, isto é, ao final de cada período contábil apura-se um resultado para eles.

Em alguns casos, o primeiro nível é constituído por empresas autônomas, que operam sob a orientação de outra empresa, chamada *holding*, que as controla acionariamente e estabelece e cobra resultados. É como se tivéssemos “dividido a empresa em várias menores”, permitindo novo ciclo de crescimento a partir de cada um desses centros de resultado, sem as limitações impostas pela estrutura funcional e a quantidade de comunicações para administrá-la, uma vez que cada centro comunica-se pouco com os demais. Por analogia com os organismos, podemos dizer que a empresa gerou “crias”, cada uma responsável pelo seu futuro. Portanto, o que caracteriza a estrutura divisional é a forma de administração descentralizada.

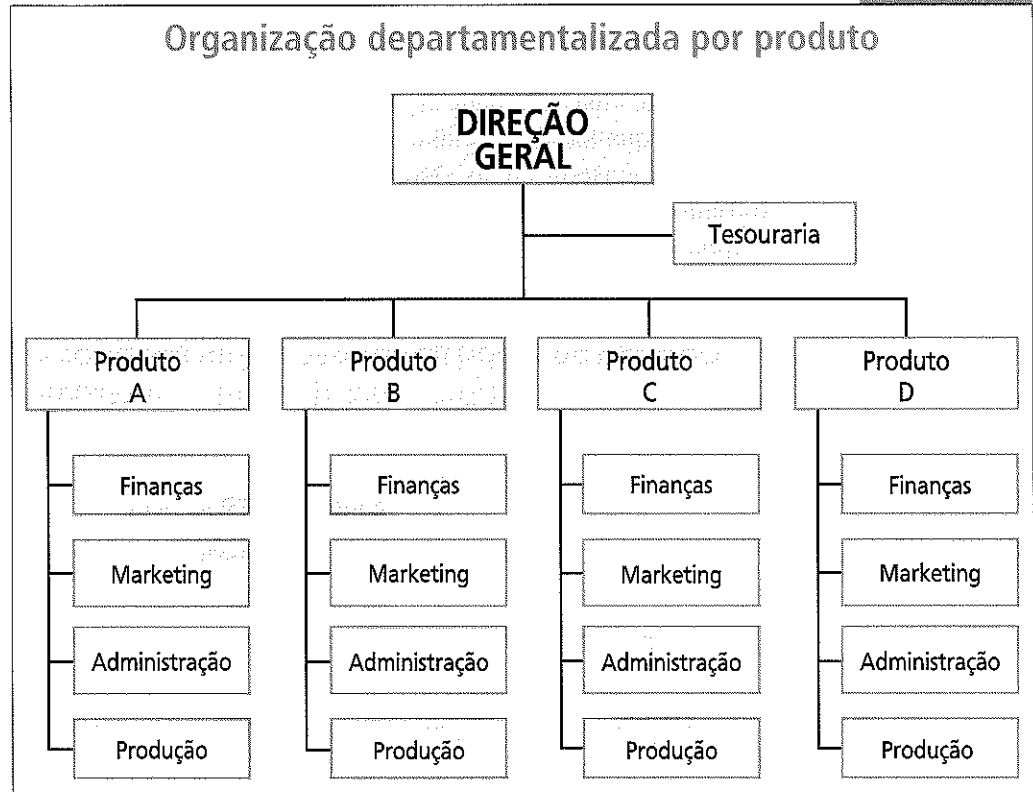
As divisões, ou centros de resultado, terão algumas funções que existirão também em outras, ocasionando uma duplicação de atividades, só justificável em empresa de grande porte. Esse fato, em princípio, tenderia a aumentar os custos, sendo esse ônus compensado pela maior facilidade de controle e de coordenação, bem como pelo aumento da flexibilidade. O próprio aumento de custo, no caso de uma empresa muito grande, pode não ocorrer, em virtude da diminuição da necessidade de pessoal para as coordenações necessárias. A Figura 20.7 mostra uma estrutura divisional departamentalizada por área geográfica.

FIGURA 20.7



Nesse caso, as regiões possuem todas as funções e a única função centralizada no topo é a tesouraria, o que denota alto grau de descentralização. Essa estrutura organizacional é característica de empresas de grande porte em que os produtos têm algum relacionamento e a diversidade é nas áreas geográficas. A departamentalização no primeiro nível pode ser por produto em vez de áreas geográficas, conforme mostrado na Figura 20.8.

FIGURA 20.8



Esse caso é característico de empresas em que os produtos são pouco relacionados ou de empresas de porte muito grande. Cabe a mesma observação feita para o caso anterior, no sentido de que as divisões, pelo fato de serem completas, devem ter bastante autonomia, o que é reforçado pelo fato de somente a tesouraria ser explicitada como função centralizada no topo.

A concepção da estrutura divisional deve-se, em grande parte, a Alfred Sloan, que a implantou na General Motors, e os detalhes da forma de sua implantação estão narrados no seu livro⁴.

Um fato importante a ser salientado é que as divisões de uma grande empresa podem vender serviços e produtos umas para as outras. Quando isso é feito, o correto é que essas vendas sejam contabilizadas pelo preço de mercado e não pelo custo de produção da divisão; do contrário, a apuração do resultado de cada divisão seria distorcida, as divisões mais eficientes favorecendo as menos eficientes e sendo penalizadas por estas. Uma das grandes vantagens da estrutura divisional é justamente a possibilidade de serem apurados resultados independentes para cada área geográfica ou produto. Cada divisão passa, assim, a ser responsável pelo seu resultado, permitindo uma visão muito clara daquilo que está contribuindo positivamente para os resultados finais da empresa.

4. SLOAN, Alfred P. *My years with General Motors*. 1964.

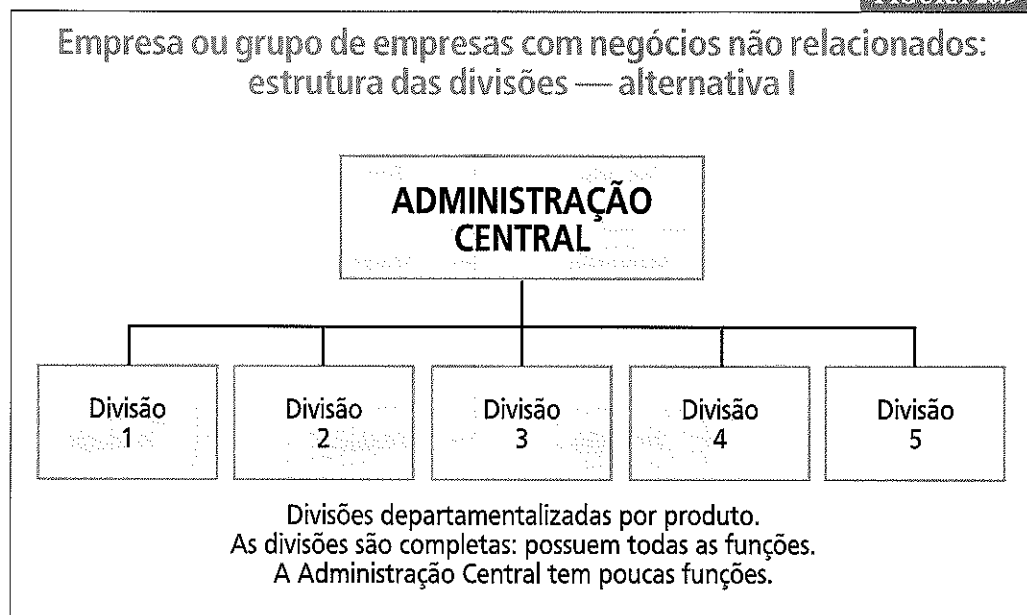
A estrutura divisional só se aplica a grandes empresas, pois todo resultado positivo terá que vir das divisões operacionais. A administração central, embora possa prestar serviços às divisões e cobrar por eles, tende a ser basicamente um centro de custo, que absorve parte do lucro gerado pelas divisões.

Pode-se fazer uma analogia entre a estrutura divisional e o modelo federativo de governo, ainda que toda analogia tenha limitações. Um estudo neste sentido, usando o modelo brasileiro de administração pública foi feito pelo autor⁵.

20.2.3 Modelos de estruturas divisionais

Existe uma infinidade de tipos de estruturas divisionais. Como cada empresa tem situações que lhe são peculiares, pode-se dizer que, pelo menos no caso das grandes empresas, existem tantas estruturas organizacionais quantas são as empresas. Mostraremos, a seguir, alguns modelos de estruturas divisionais aplicáveis a muitas empresas.

FIGURA 20.9



O caso da Figura 20.9 é típico de grandes empresas ou grupos de empresas com negócios não relacionados. Cada divisão opera como empresa relativamente independente, responsável pelos seus resultados. Em muitos casos, as divisões são realmente empresas e têm acionistas minoritários diferentes daqueles que têm ações da matriz ou *holding*. É, portanto, inevitável que sejam apurados resultados para cada divisão ou empresa subsidiária.

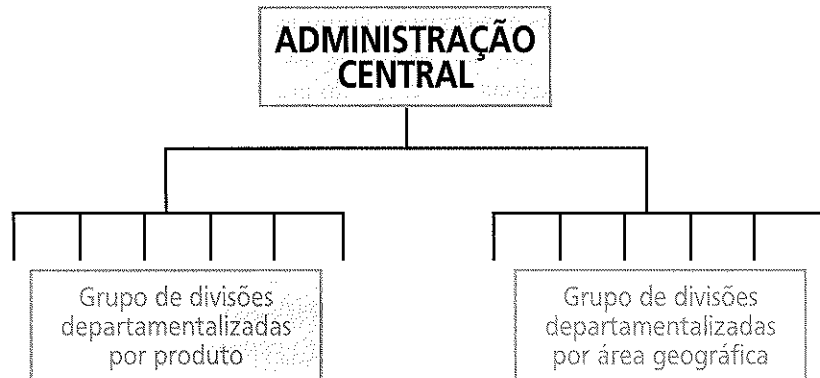
A administração central não precisa de muitas funções, uma vez que sua ingerência nas divisões é pequena. No entanto, a tesouraria é quase sempre centralizada. No caso das divisões serem empresas, é importante que haja autonomia nos centros de resultado para que os interesses dos acionistas minoritários das subsidiárias não sejam prejudicados. Chama-se *conglomerado* esse tipo de grupo empresarial, no qual as empresas controladas, pertencentes à mesma empresa *holding*, dedicam-se a vários ramos de negócios com pouca relação entre eles, ou seja, com grande diversificação.

Conglomerado: grupo empresarial no qual as empresas controladas, pertencentes à mesma empresa *holding*, dedicam-se a vários ramos de negócios com pouca relação entre eles.

5. LACOMBE, Francisco. Um modelo organizacional para a administração pública federal. In: *Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*, jan./mar. 1980. p. 91 e ss.

FIGURA 20.10

Empresa ou grupo de empresas com negócios não relacionados:
estrutura das divisões — alternativa II



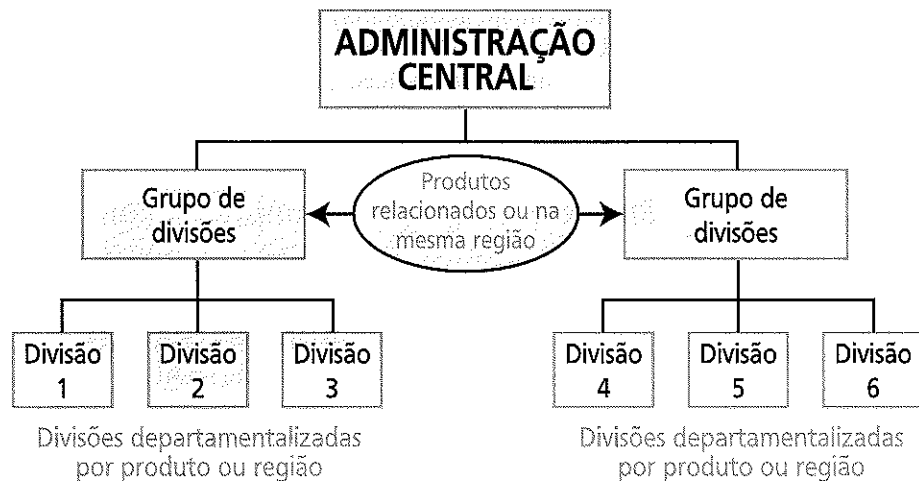
As divisões são completas: possuem todas as funções.
A Administração Central tem poucas funções.

A alternativa da Figura 20.10 é praticamente a mesma que a da Figura 20.9, com a diferença de que podem existir produtos com algum relacionamento, que são, no seu conjunto, departamentalizados por área geográfica.

Se as divisões são muito numerosas, pode ser necessário grupá-las sob um vice-presidente, como mostramos a seguir.

FIGURA 20.11

Empresa ou grupo de empresas com negócios não relacionados:
estrutura das divisões — alternativa III

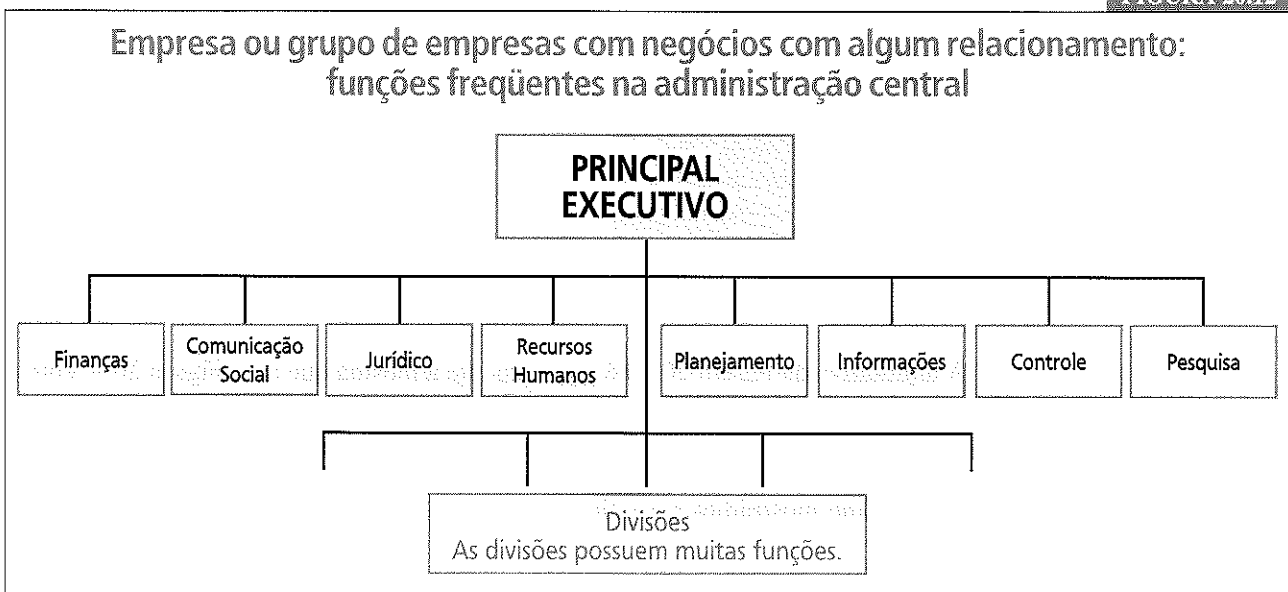


As divisões são completas: possuem todas as funções.
A Administração Central tem poucas funções.

Quanto maior o grau de relacionamento dos negócios da empresa, maior o número de funções centralizadas. Uma empresa ou grupo de empresas com negócios muito relacionados terá muitas funções na administração central, as quais não apenas planejam, orientam e controlam as atividades das divisões, como também prestam serviços a elas,

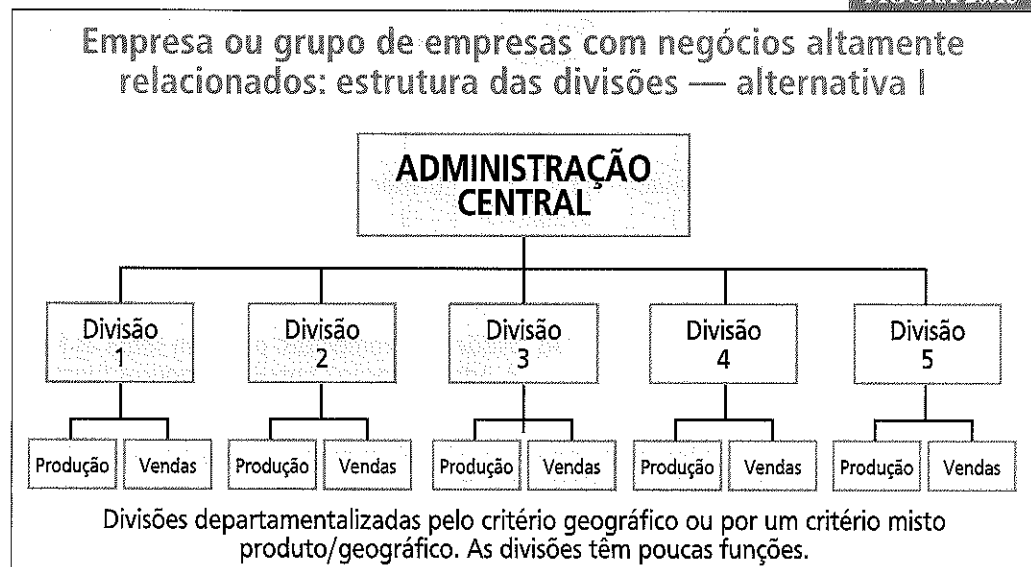
podendo, inclusive, receber por esses serviços prestados. A administração central costuma ter, nesse caso, uma ingerência grande na administração das divisões, cuja autonomia é, portanto, pequena. Um exemplo desse caso é mostrado a seguir. Um aspecto importante é exatamente o grau de ingerência, que não pode ser excessivo para não tolher a iniciativa e a responsabilidade das divisões, de modo a ser possível caracterizar os diretores das divisões como responsáveis pelos seus resultados, mas, por outro lado, existem economias de escala que não podem ser desprezadas no caso de negócios altamente relacionados, exigindo grande equilíbrio na dosagem dessa ingerência.

FIGURA 20.12



No caso seguinte, as divisões são incompletas, possuem poucas funções, como vendas e produção, e, excepcionalmente, apenas vendas. Equivalendo a uma estrutura funcional em que as operações foram departamentalizadas pelo critério geográfico ou por um critério misto geográfico/produto. No entanto, como foi dito, o que caracteriza a estrutura divisional não é o critério de departamentalização no primeiro nível, ou mesmo no segundo, e sim a constituição das divisões sob a forma de centros de resultados, para as quais são apurados lucros ou prejuízos.

FIGURA 20.13



Quando o número de divisões é muito grande, não é possível que todas se reportem diretamente ao principal executivo (CEO), ou mesmo ao principal executivo responsável pelas operações (COO). Torna-se indispensável a criação de um nível intermediário entre o COO e os principais executivos responsáveis pelas divisões, tendo um vice-presidente como responsável por um conjunto de divisões. Esse conjunto de divisões, que se reporta a um vice-presidente, forma um grande centro de resultados e cada divisão um pequeno centro de resultados, cujos lucros ou prejuízos são consolidados no conjunto do vice-presidente ao qual se reportam. Esse modelo multiplicador de centros de resultados pode ser, ao menos teoricamente, desdobrado *ad infinitum*, criando vários níveis de centros de resultados, cujos lucros ou prejuízos vão sendo consolidados consecutivamente em resultados de centros com níveis cada vez mais elevados até chegar à consolidação geral dos resultados da empresa. A ingerência do vice-presidente de grupo de divisões na administração das divisões que a ele se reportam é tanto maior quanto maior for o grau de relacionamento entre os negócios dessas divisões. No caso de negócios altamente relacionados, esse vice-presidente se transforma no principal executivo desse conjunto de divisões.

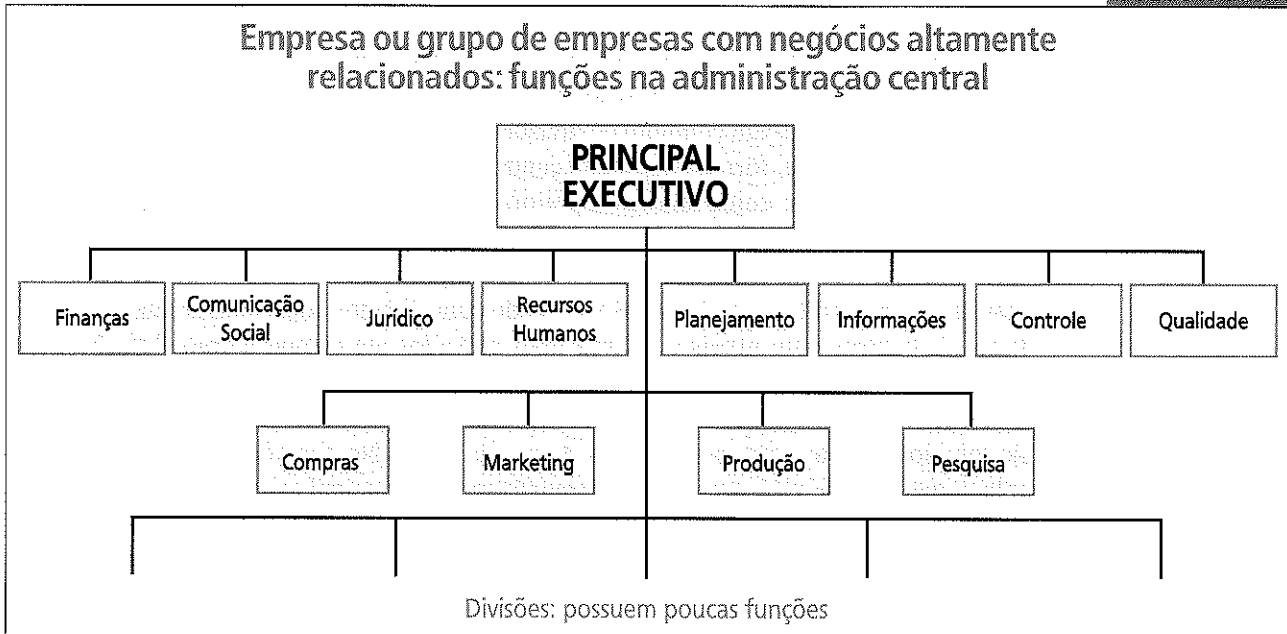
FIGURA 20.14



Se os negócios das divisões forem pouco relacionados, o vice-presidente de um conjunto de divisões será apenas um *liaison*, isto é, um intermediário entre as divisões e administração central. Sua ingerência na administração das divisões será pequena e as divisões operarão com autonomia.

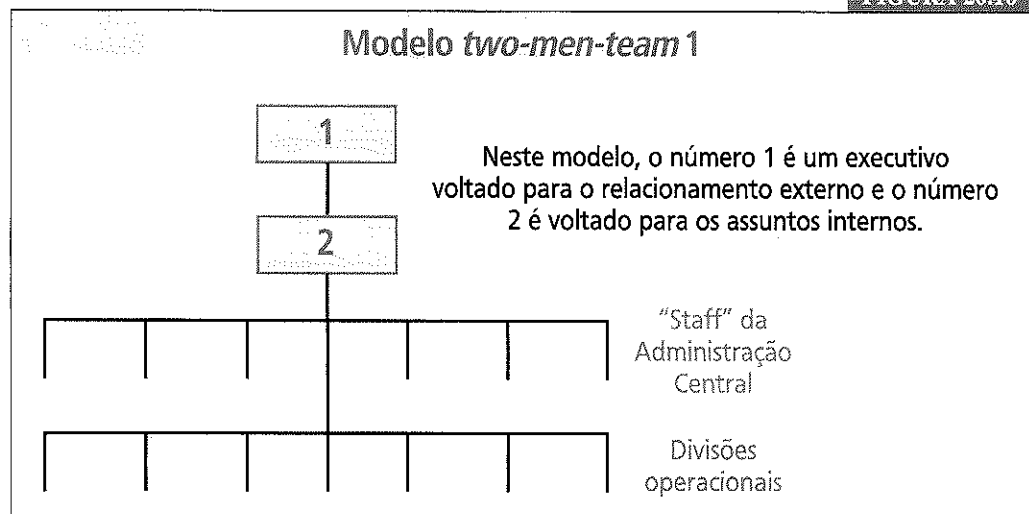
Algumas empresas ou grupos de empresas mantêm muitas funções na administração central quando os negócios são altamente relacionados, com o objetivo de auferir vantagens em termos de escala e sinergia. Um exemplo de estrutura organizacional de administração central para esse caso é mostrado a seguir.

FIGURA 20.15



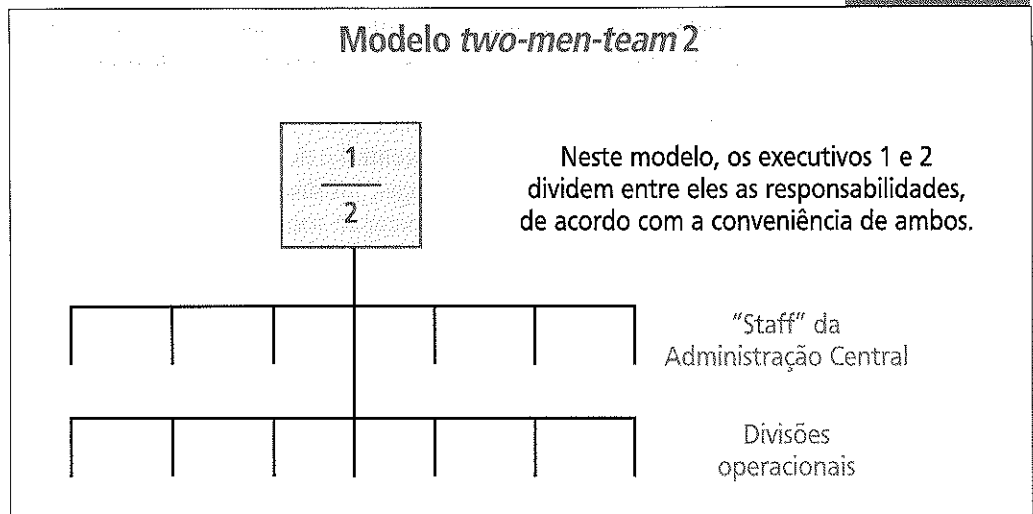
É fácil verificar que a amplitude de supervisão do principal executivo está, no caso acima, muito exagerada. Isso ocorreria com frequência em grandes empresas se o seu principal executivo não delegasse parte das suas responsabilidades a pessoa da sua confiança, que passa a formar uma dupla com o principal executivo, atuando os dois em perfeita sintonia, nos modelos chamados *two-men-team*. Para que a organização funcione de forma eficiente e eficaz com esses modelos, é indispensável que os dois principais executivos tenham ótimo entrosamento e excelente conhecimento recíproco, bem como estejam de perfeito acordo em relação aos objetivos da organização. A divisão de atribuições depende das qualificações e experiência de cada um, bem como das necessidades da organização.

FIGURA 20.16



No modelo acima, o nº 1 é voltado para o relacionamento externo, isto é, para as relações com as autoridades públicas, os acionistas, a Bolsa de Valores, o público em geral, os meios de comunicação, as associações de classe e os competidores, entre outros, e o nº 2 é voltado para dentro da empresa.

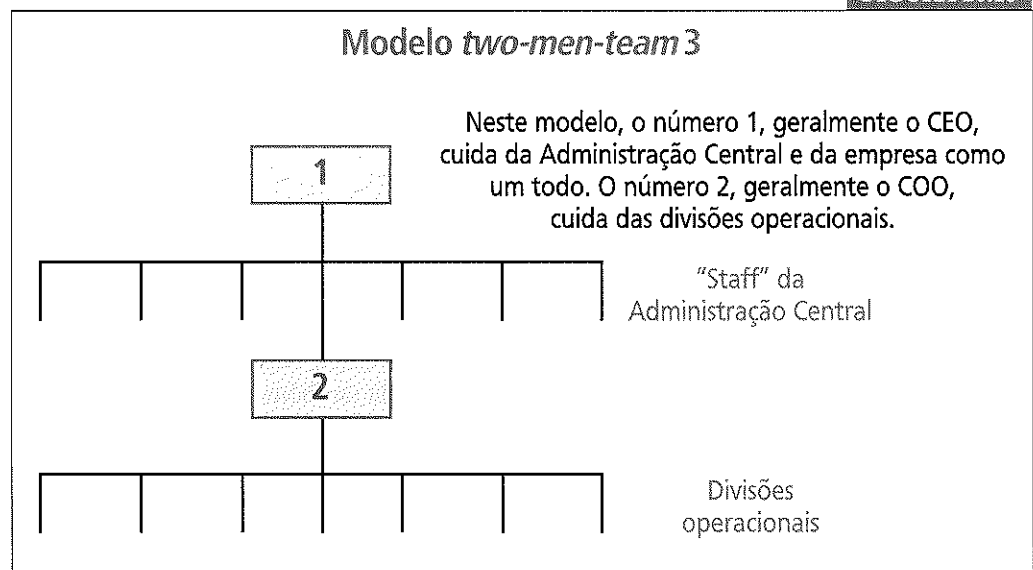
FIGURA 20.17



O modelo acima é auto-explicativo. Nesse caso, a necessidade de perfeita sintonia e entrosamento é ainda maior do que nos demais.

O modelo 3, na Figura 20.18, é um dos mais utilizados.

FIGURA 20.18



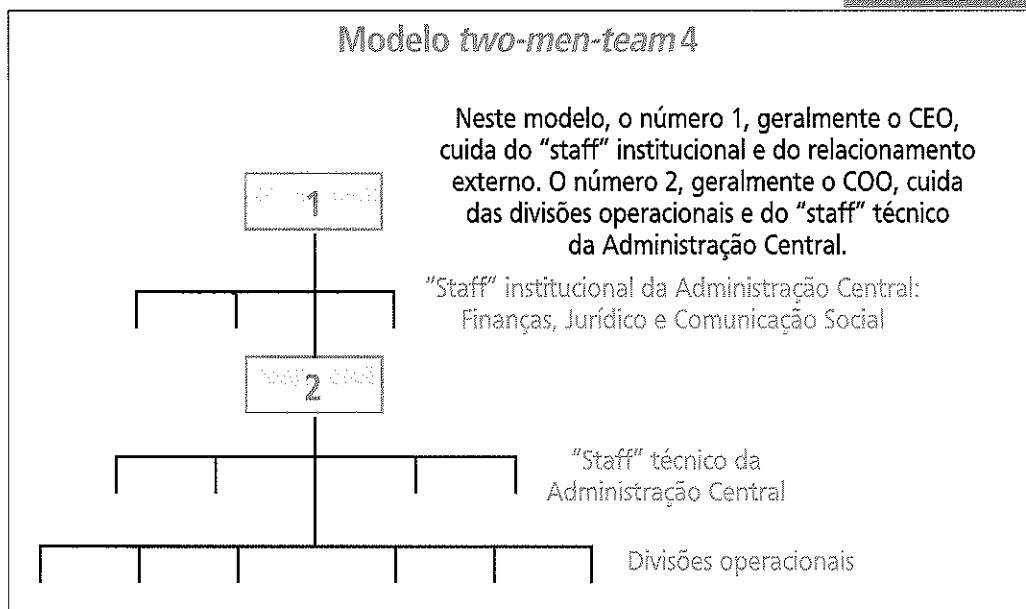
No modelo 3, o nº 1 é, geralmente, o CEO, isto é, o *chief executive officer*, ou seja, o principal diretor executivo de uma empresa, aquele que concentra a maior quantidade de poderes, geralmente o diretor-presidente, podendo, em alguns casos, ser o presidente do conselho de administração, ou o vice-presidente executivo⁶. O nº 2 é, geralmente, o COO, isto é, o *chief operating officer*, isto é, o principal executivo responsável pelas operações da empresa, ou seja, o maior responsável pelas divisões operacionais, ao qual se reportam os diretores responsáveis por estas divisões ou os vice-presidentes responsáveis por grupos de divisões operacionais.

6. Na França, o termo usado é *principal directeur général*, abreviadamente PDG, sigla que tem sido também usada no Brasil, que significa o mesmo que *chief executive officer*.

Quando o *chief executive officer* é o diretor-presidente da empresa, o *chief operating officer* costuma ser um vice-presidente. Quando o *chief executive officer* é o presidente do conselho de administração (ou, em inglês, *chairman of the board*), o *chief operating officer* pode ser o diretor-presidente.

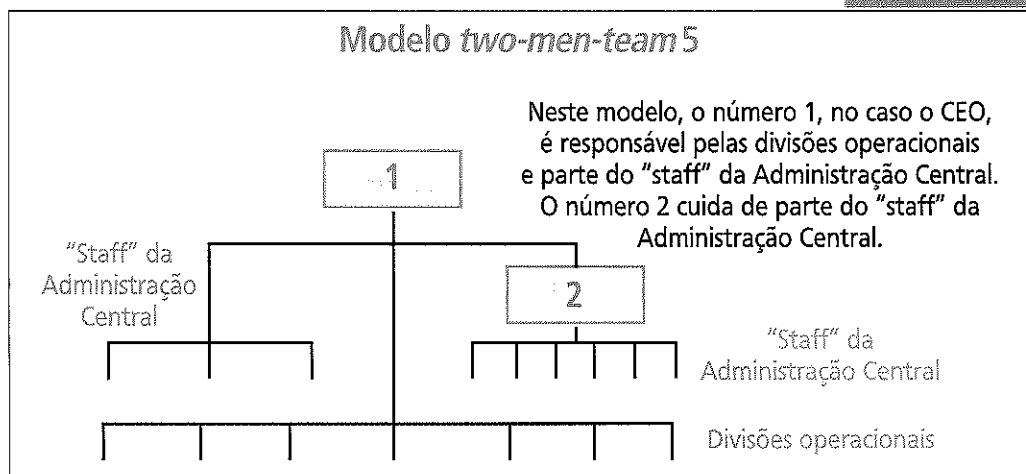
No modelo 4, mostrado na Figura 20.19, o nº 1, geralmente o CEO, cuida do *staff* institucional da administração central e do relacionamento externo. Pelo *staff* institucional entendem-se as funções: finanças; jurídico, no sentido de relações societárias e assuntos jurídicos de alto nível; e comunicação social, nos aspectos relacionados com a imagem da organização junto às autoridades, à mídia e ao público em geral. Essas funções estão intimamente ligadas ao relacionamento externo, tornando esse modelo uma variante do modelo 1. O nº 2, geralmente o COO, cuida do *staff* técnico da administração central e das operações.

FIGURA 20.19



Temos ainda o modelo 5, mostrado a seguir, relativamente pouco usado, que tende a sobrecarregar o nº 1, no caso, o CEO. Nesse modelo, o nº 1, além de ser responsável pelas divisões operacionais, cuida também de parte do *staff* da administração central.

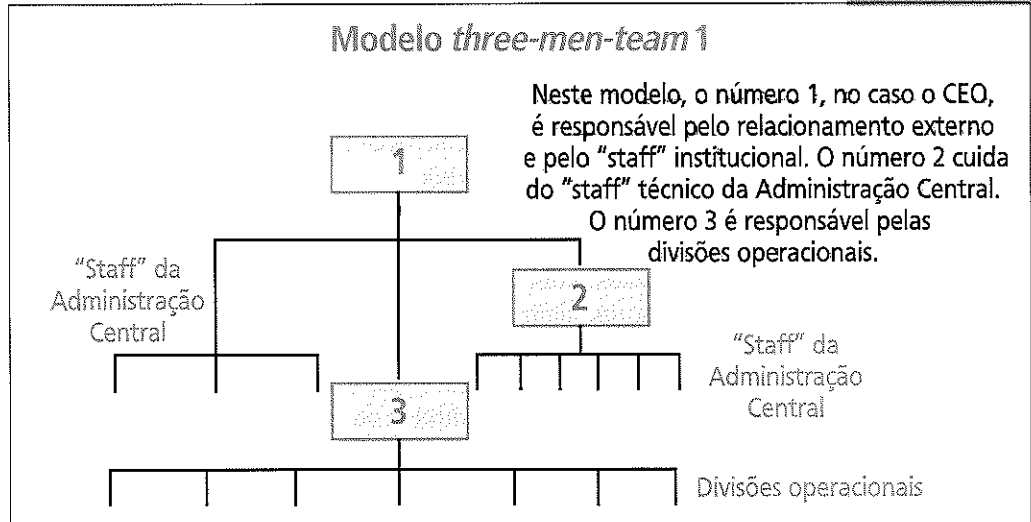
FIGURA 20.20



Poderíamos inventar outros modelos de *two-men-team*, pois existem tantas estruturas organizacionais quantas são as empresas. Os que mostramos são os mais comuns.

Existem casos em que dois executivos entrosados não são suficientes para cuidar das responsabilidades de alto nível. Temos, assim, modelos de estruturas baseadas no que se chama *three-men-team*. O bom entrosamento é mais difícil, mas é necessário para que a empresa funcione bem. O modelo seguinte é o mais comum.

FIGURA 20.21



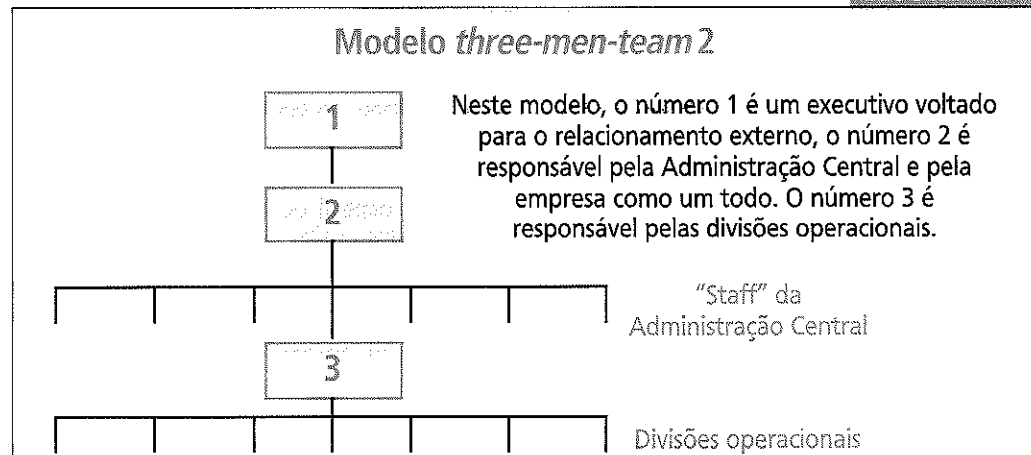
Nesse modelo, o nº 1, no caso o CEO, é o responsável pelo relacionamento externo e pelo *staff* institucional, nele compreendidos o jurídico, as finanças corporativas e a comunicação social. Abrange, em geral, as relações com os poderes públicos, com os acionistas, com a Bolsa de Valores, com a comunidade, com a mídia e tudo o que diga respeito ao ambiente em que atua a organização.

O nº 2 é o responsável pelo *staff* técnico da administração central, isto é, o *staff* que atua voltado principalmente para as operações da empresa, com a finalidade de planejar, orientar, controlar e, em muitos casos, prestar serviços às divisões operacionais. Pode abranger recursos humanos, planejamento, informações, controle, pesquisa, compras, marketing e qualidade. Note-se que esse *staff* não atua apenas para dentro da empresa, mas sintonizado com o ambiente. Nem sempre a administração central tem todas essas funções, mas quando elas aparecem na administração central estarão subordinadas a este vice-presidente.

O nº 3, no caso o COO, é o responsável pelas divisões operacionais e pelos seus resultados. É o executivo na administração central que "cobra" resultados dos principais executivos das divisões ou grupos de divisões.

Outro modelo é mostrado na Figura 20.22.

FIGURA 20.22



No modelo da Figura 20.22, o nº 1 é um executivo voltado para o relacionamento externo. O nº 2 é o responsável pelo *staff* da administração central e também pela empresa como um todo. O nº 3, o COO, é o responsável pelas divisões operacionais.

20.2.4 O que cabe às divisões e à administração central

As *divisões* são responsáveis pelos resultados da empresa e em função disso serão cobradas. Todos aqueles que estão alocados a elas reportam-se, em última análise, ao principal executivo da divisão por meio de uma série de relações de linha consecutivas na forma mostrada no Capítulo 4. Portanto, os principais executivos de cada função nas divisões reportam-se hierarquicamente ao principal executivo da sua divisão.

Os executivos da administração central têm autoridade funcional sobre os executivos da mesma função nas divisões. Imaginemos uma empresa com estrutura organizacional divisionalizada, com centros de resultados departamentalizados pelo critério geográfico, que possua um centro de resultado responsável pelo Estado de São Paulo. O principal executivo de recursos humanos desse centro de resultado reporta-se hierarquicamente ao principal executivo responsável pelos resultados da empresa no Estado de São Paulo, que em geral tem o título de diretor ou gerente-geral. O chefe desse executivo de recursos humanos será o diretor ou gerente-geral do centro de resultado do Estado de São Paulo. No entanto, ele terá que seguir as orientações e as normas que são emitidas pelo diretor de recursos humanos da administração central, que terá sobre ele autoridade funcional. Cabem aqui as mesmas observações feitas no Capítulo 4, sobre os conflitos entre a autoridade funcional e a autoridade de linha. A tendência continua sendo no sentido de privilegiar a autoridade de linha. Os conflitos existirão e devem ser resolvidos caso a caso, não há uma solução geral aplicável a todas as situações.

Além disso, a administração central pode também prestar alguns serviços a todas ou a algumas divisões. Quanto mais relacionados são os produtos da empresa ou grupo empresarial tanto maior será o número de funções na administração central e tanto mais incompletas as divisões. Se os produtos são pouco relacionados, a administração central terá poucas funções e as divisões serão completas ou quase.

Vantagens e desvantagens da centralização de funções na administração central

A vantagem principal de se manter as atividades na administração central é evitar a multiplicação de atividades, proporcionando redução de custos. No caso de algumas compras, a centralização na administração central pode representar maior poder de barganha pelo aumento de volume, com conseqüente redução no preço do produto ou serviço comprado.

Por outro lado, se a divisão ou centro de resultado tiver poucas funções, ficará mais difícil “cobrar-lhe” toda a responsabilidade pelos resultados. Quanto mais completas forem as divisões e quanto maior for sua autonomia tanto mais clara fica sua responsabilidade pelos resultados obtidos. Além disso, as decisões ficarão mais próximas da execução, com todas as vantagens daí advindas.

Portanto, é preciso estudar e decidir com cuidado as vantagens e desvantagens do que se deve deixar na administração central ou nas divisões. Quais as funções que devem ser mantidas na administração central é objeto de estudo em cada caso. Como sempre, desembocamos numa relação custo/benefício. A principal preocupação da administração central não deve ser evitar erros e sim proporcionar condições para que a empresa se desenvolva num clima seguro. A autonomia das divisões é importante para o aproveitamento de oportunidades.

Em empresas de grande porte, a administração superior atua, às vezes, de forma centralizada. Isso pode ser exemplificado com o relato do que ocorreu com os dois

principais fabricantes de abrasivos nos Estados Unidos, a Norton e a 3M. Enquanto a Norton adotou um estilo centralizado, usando o que existia de mais moderno em tecnologia de informações, a 3M adotou um modelo descentralizado, baseado no desenvolvimento das pessoas. As duas empresas tinham porte e lucratividade equivalentes na década de 1950. Nos anos 1980, o faturamento da 3M era oito vezes maior que o da Norton, que acabou sendo absorvida pelo grupo Saint-Gobain⁷.

O que cabe a cada função na administração central

A *função recursos humanos* da administração central tem a responsabilidade pelo pessoal de alto nível da própria administração central e o das divisões. Além disso, é responsável pelas normas de recursos humanos de toda a empresa ou grupo empresarial, tendo, portanto, autoridade funcional sobre as divisões nos assuntos de recursos humanos. Em geral, cabe ao diretor de recursos humanos na administração central montar e fazer executar um planejamento de recursos humanos para o pessoal de topo da empresa, bem como aprovar as normas de planejamento de recursos humanos das divisões.

A *função controle* da administração central tem autoridade funcional sobre as divisões nos assuntos relacionados a contabilidade e auditoria. Cabe ao diretor de controle aprovar as normas e procedimentos de contabilidade e auditoria, além de um plano de contas sintético padrão que permita uma consolidação consistente dos resultados e dos balanços das divisões. Cabe-lhe, ainda, a consolidação dos demonstrativos financeiros das divisões. Além disso, na maioria das empresas, fica-lhe subordinada a auditoria interna da empresa, que executa a auditoria nas divisões e na própria administração central.

A *tesouraria* ou *finanças* da administração central tem a missão de consolidar os recursos financeiros da empresa ou grupo empresarial. Na maioria das empresas, as divisões com excesso de caixa enviam seu excedente para a tesouraria da administração central, podendo receber, para fins de apuração interna de resultado, uma remuneração por isso, e as divisões com falta de caixa a ela recorrem, pagando para fins de apuração interna de resultado um juro por este “empréstimo”. A tesouraria funciona, assim, como um “banco” interno. Além disso, a administração central, mediante recomendação das suas áreas de finanças e controle, autoriza o aval a empréstimos e financiamentos bancários a serem utilizados pelas divisões. O diretor de finanças da administração central tem também, como no caso das demais funções, autoridade funcional sobre os assuntos financeiros das divisões.

A *função qualidade* ou *técnica* na administração central diz respeito aos padrões desejados, isto é, à definição do que a empresa considera como importante para os seus níveis de exigência, que devem ser compatíveis com os do mercado. Os detalhes dos padrões e a execução do controle de qualidade cabem às divisões.

A *função informações* na administração central diz respeito à definição daquilo que a empresa considera como estratégico para ela, bem como às prioridades para alocação de recursos nos assuntos relacionados a informações. Inclui o desenvolvimento de sistemas de interesse comum a mais de uma divisão, à interligação dos sistemas da empresa, à implantação de redes, à documentação das informações estratégicas. Como nos demais casos, cabe-lhe a aprovação das normas sobre a divulgação e a proteção dessas informações. Tem, portanto, autoridade funcional nesses assuntos sobre todas as divisões. O principal executivo dessa função nas grandes empresas é chamado em inglês CIO (*chief information officer*). Cabe-lhe, ainda, a gestão do conhecimento da empresa.

A *função compras* tem como finalidade obter maior poder de barganha nas negociações pelo aumento do volume comprado, além de ter também o poder normativo sobre as divisões. Geralmente, os benefícios dessa função na administração central são grandes quando as divisões trabalham com produtos altamente relacionados.

7. BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra. Changing the role of top management: beyond systems to people. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1995. p. 132-142.

A *função jurídica* ocupa-se principalmente dos assuntos societários e da orientação às divisões nos casos mais complexos.

A *função comunicação social* na administração central diz respeito à projeção correta da imagem da empresa, coordenando os contatos com os poderes públicos. Cabe-lhe, ainda, coordenar a publicidade institucional, ou pelo menos dela participar em conjunto com marketing.

A *função pesquisa* é comum quando as divisões se dedicam a produtos altamente relacionados e sua centralização tem como objetivo evitar a multiplicação de esforços, reduzindo custos e colocando os resultados das pesquisas à disposição de todas as divisões. As fusões de grandes laboratórios farmacêuticos têm sido efetuadas principalmente com essa finalidade, uma vez que os custos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos são enormes.

A *função produção* raramente é centralizada na administração central e limita-se aos casos de produtos muito relacionados em que as divisões passam a atuar como simples revendedoras dos produtos da matriz.

A *função marketing* atua na administração central apenas nos casos de produtos relacionados, efetuando a pesquisa mercadológica, a análise dos competidores, a quantificação da demanda e estudo dos canais de distribuição. As operações de vendas ficam sempre nas divisões.

O *planejamento* na administração central refere-se ao planejamento estratégico da empresa ou grupo empresarial. Pode, em alguns casos, incluir também planejamentos indicativos para algumas divisões. Em algumas empresas, cabe-lhe coordenar a avaliação dos projetos de investimentos das divisões, podendo, também, orientá-las na elaboração desses projetos. A avaliação dos projetos se dará em conjunto com as demais áreas da empresa, especialmente finanças e controle.

Pode-se perguntar por que razão não se cinde a companhia dividindo-a em tantas empresas independentes menores quantos são seus centros de resultado. Com isso desapareceriam os custos da administração central e as dificuldades de administrar uma grande organização. A principal razão para não se adotar essa decisão é a sinergia proporcionada pelo conjunto.

Sinergia: acréscimo obtido no resultado pela utilização combinada de duas ou mais partes de um todo em relação à soma dos resultados obtidos individualmente.

Sinergia é o acréscimo obtido no resultado final pela utilização combinada de duas ou mais estratégias, ou elementos, ou experiências, ou esforços, ou partes de um todo, em relação à soma que seria obtida com esforços separados. Assim, existe sinergia quando se produz um todo maior que a soma das suas partes. O efeito resultante da combinação é superior ao que resultaria da ação isolada de cada uma das partes.

Como vimos, existem várias funções na administração central que atendem aos interesses e resultados de vários centros, proporcionando para o todo uma competitividade maior do que a que seria obtida se cada centro atuasse de forma independente. Isso é um caso típico de sinergia positiva. No entanto, podem existir casos de sinergia negativa, quando o todo se torna menor que a soma das suas partes. Os administradores podem ter alguns vieses no sentido de justificar sinergias, a mais óbvia sendo que é ela quem justifica a existência da administração central. Um estudo profundo nesse sentido foi publicado na *Harvard Business Review*⁸, em que fica evidenciado que as vantagens e desvantagens da coordenação e da integração proporcionadas pela administração central podem resultar tanto em sinergias positivas como negativas.

No Quadro 20.4, vemos que as estruturas organizacionais podem variar de forma contínua desde a estrutura funcional até uma carteira de ações em que o grupo empresarial, sem identidade própria, possui ações de muitas empresas, sem exercer o controle, isto é, é minoritário em todas as empresas das quais participa.

8. GOULD, Michael, CAMPBELL, Andrew. Desperately seeking synergy. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1998. p. 130 e ss.

UM ESPECTRO CONTÍNUO DE EMPRESAS E SUAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Características organizacionais	Negócio único	Vários negócios relacionados	Vários negócios pouco relacionados	Vários negócios não relacionados (não há identidade de grupo empresarial)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tipo de empresa	Negócio único (Produce uma linha de produtos, em uma região, para um mercado homogêneo.)	Vários negócios altamente relacionados em termos de mercado, tecnologia, ou integração vertical ou horizontal etc. Há superposição de produtos e mercados.	Vários negócios pouco relacionados em mercado, tecnologia, integração etc. Há identidade do grupo empresarial. A superposição de produtos e mercados é pequena ou nula. A <i>holding</i> tem controle sobre as divisões ou subsidiárias. Deve ser difícil vender os investimentos.	Vários negócios não relacionados em termos de mercado, tecnologia, integração etc. Não há identidade do grupo empresarial, nem projeção da imagem de <i>holding</i> . Qualquer superposição de mercados ou produtos é casual. A <i>holding</i> nem sempre tem o controle acionário das empresas. Não há interferência na administração das empresas. É fácil vender os investimentos.								
Estrutura organizacional	Funcional	Divisionalizada	Divisionalizada	Empresas								
Natureza dos centros de lucro	Inexistem	Divisões incompletas: incluem vendas e às vezes produção e outra função.	Divisões ou empresas completas, com todas as principais funções de uma empresa.	Empresas independentes: possuem conselho de administração próprio e todas as funções de uma empresa.								
Centralização	Centralizado	Alguma descentralização	Muito descentralizado	Grande autonomia								
Funções na administração central	Inexiste administração central	Finanças, com. social, jurídico, RH, planejamento, informações, controle, compras, pesquisa, marketing, produção (?).	Finanças, comunicação social, jurídico, recursos humanos, planejamento, informações, controle e pesquisa.	Finanças (analistas de investimentos)								
Ação do <i>staff</i> da administração central	Inexiste	Proporciona serviços, planejamento, orientação e controle.	Proporciona planejamento e controle. Às vezes orientação e serviços.	Não atua nos centros de lucro.								
Papel do chefe de grupos de C.L.	Inexiste	Principal executivo de superdivisão	<i>Liaison</i>	Inexiste								
Papel do CEO da empresa	Administrador de negócios	Administrador de negócios	Administrador de investimentos	Administrador de investimentos								

20.3 Estruturas matriciais

20.3.1 Em que consiste a estrutura matricial?

A base da estrutura matricial é o projeto, que é a unidade da estrutura, e se constitui em centro de resultado. A diferença entre as estruturas divisional e matricial é que os projetos têm tempo limitado de duração e as pessoas que neles trabalham só ficam aí lotadas enquanto são necessárias. Podemos dizer que os projetos são centros de resultado da mesma forma que na estrutura divisional, mas têm prazo limitado.

Projeto: unidade organizacional, envolvendo recursos humanos e materiais, que, sob a coordenação de um líder, desenvolve atividades visando a resultados definidos em prazos estabelecidos.

Em termos de estrutura matricial, os projetos são as unidades de trabalho, ou seja, unidades organizacionais, envolvendo recursos humanos e materiais, que, sob a coordenação de um gerente (ou chefe, ou líder), desenvolvem atividades visando a resultados definidos em prazos estabelecidos.

Para o projeto, assim definido, deve ser possível estimar custos e benefícios e, em consequência, um resultado financeiro.

Alguns autores chamam a estrutura matricial de departamentalização por projetos. Na realidade, não se trata de um critério de departamentalização, mas de um tipo de estrutura organizacional com características próprias.

Estrutura matricial: estrutura de organização na qual existem dois tipos de órgãos, os órgãos principais de trabalho, os projetos, com prazo de duração limitado, e os órgãos permanentes de apoio funcional.

A estrutura matricial é uma estrutura de organização na qual existem dois tipos de órgãos: os órgãos principais de trabalho, que têm vida limitada à duração do projeto e os órgãos de apoio funcional, permanentes, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados, atuando principalmente na qualidade de prestadores de serviço. As pessoas são deslocadas de um projeto para outro com relativa flexibilidade.

O tempo de vida de cada projeto é limitado à duração do contrato que lhe deu origem. A organização é, portanto, *temporária e provisória*. Esta é uma das principais características da estrutura matricial: a transitoriedade das relações organizacionais, embora existam órgãos permanentes constituídos por especialistas de alto nível que dão apoio funcional aos projetos.

Os órgãos que compõem a estrutura organizacional em caráter permanente fornecem *apoio funcional* aos projetos, atuando como órgãos normativos e prestadores de serviços. Este é outro ponto em que as estruturas matriciais diferem das divisionais: a atuação dos órgãos permanentes, de apoio funcional, tende a ser mais intensa, chegando, em muitos casos, a colocar em questionamento o princípio da unidade de comando.

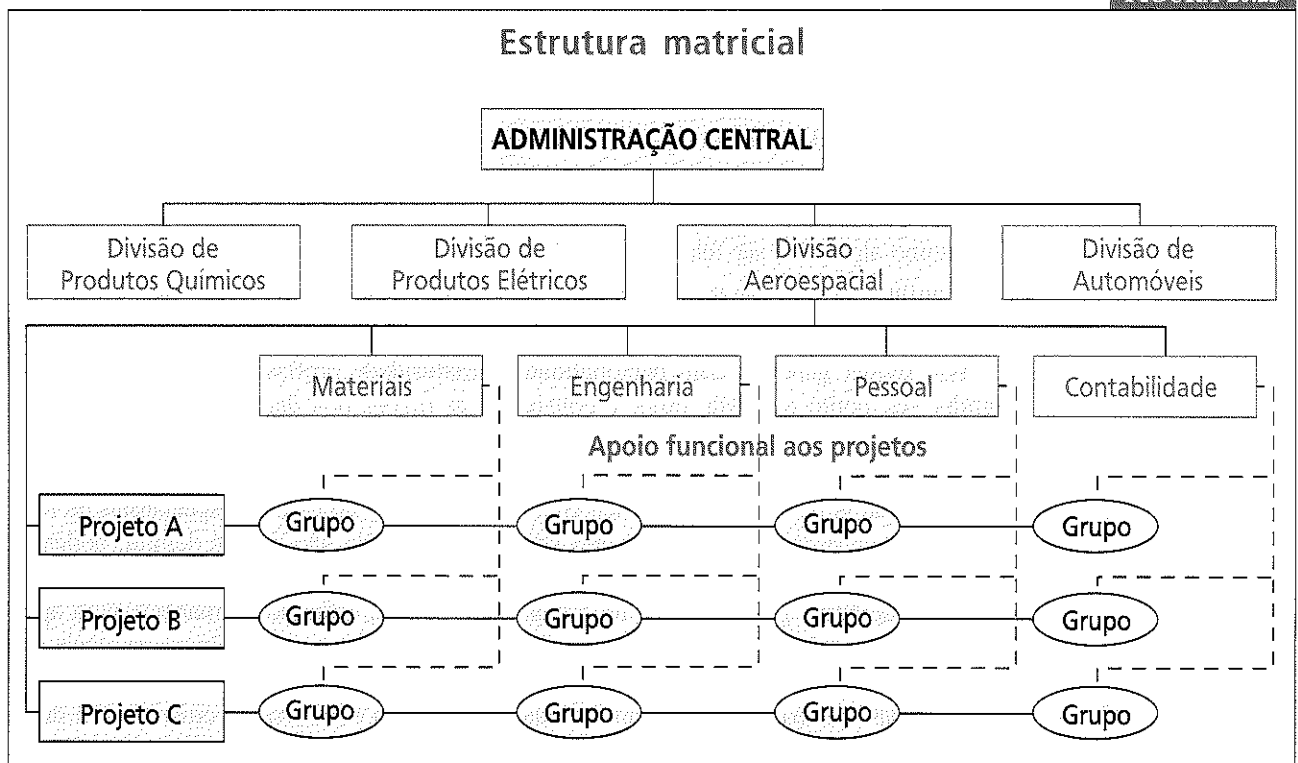
O organograma da estrutura matricial é representado da forma mostrada na Figura 20.23.

O organograma da Figura 20.23 mostra uma empresa estruturada de forma divisional, com quatro centros de resultado, em que uma das divisões usa a estrutura matricial. Nessa divisão, temos quatro áreas funcionais: materiais, engenharia, pessoal e contabilidade; além disso, estão mostrados três projetos, que denominamos A, B e C. Cada uma das áreas funcionais dá apoio a todos os projetos. As áreas funcionais poderiam ser desmembradas: por exemplo, poderíamos ter mais de uma área funcional de engenharia, conforme as especialidades como: elétrica, civil, mecânica e eletrônica.

Há grandes fluxos de relações de trabalho: entre os diversos grupos-tarefa que compõem o projeto; entre os grupos-tarefa e os órgãos de apoio funcional e entre o pessoal vinculado aos projetos e instituições externas.

Os grupos-tarefa têm permanente e intenso relacionamento, como ocorre normalmente dentro de uma unidade organizacional. Cada grupo-tarefa de uma especialidade está em permanente contato com o órgão de apoio funcional que lhe corresponde para receber apoio técnico e trocar informações sobre o projeto. É freqüente complementar o pessoal do projeto com pessoas de fora, contratadas como prestadoras de serviços, sem vínculo empregatício. Os contatos com outras instituições costumam ser intensos.

FIGURA 20.23



Ao se iniciar um projeto, o pessoal necessário (o gerente, o pessoal técnico e o de apoio administrativo) começa a ser recrutado não só na empresa como externamente. *Costuma-se dar preferência ao recrutamento interno*, mas nem sempre isso é possível em virtude do comprometimento dos profissionais da empresa com outros projetos. O próprio gerente do projeto pode ser recrutado externamente.

Ao término do projeto, o pessoal que nele estava alocado *volta aos seus quadros de origem* (casas funcionais), para redesignação de tarefas, treinamento, indicação para outro projeto ou dispensa da empresa.

A empresa tende, na medida do possível, a aproveitar os melhores empregados em novos projetos. Uma das preocupações das empresas que operam na estrutura matricial é a busca incessante de projetos novos, uma vez que a inexistência de projetos significaria a paralisação das atividades. Apesar disso, nem sempre é possível aproveitar todos os que ficam em disponibilidade com o término de um projeto. Após as devidas férias regulamentares e um eventual treinamento para os que são importantes para a empresa, é inevitável a dispensa de algumas pessoas após o término do projeto. A incerteza quanto a futuros aproveitamentos tem conseqüências positivas e negativas: há maior empenho das pessoas visando a garantir seu aproveitamento em futuros projetos; o nível de ansiedade entre as pessoas é elevado; a lealdade à empresa tende a ser menor.

É necessária grande capacidade de adaptação da parte dos que participam do projeto, pois todos trabalham em ambiente de contínuas mudanças. O trabalho não é tão seguro e confortável quanto o realizado em uma estrutura tradicional. A permanente necessidade de adaptação requer pessoas com grande flexibilidade, capazes de suportar o alto grau de incerteza em que se desenvolvem as atividades. Não há “espaço” para acomodados ou burocratas.

Há alto grau de descentralização quando:

- a) o gerente do projeto recebe autoridade tanto para completar o trabalho de acordo com qualidades, quantidades, prazos e custos, especificados em contrato, como sobre o pessoal nele envolvido (admissões, transferências e dispensas, por exemplo), mas no caso de pessoal técnico de nível mais alto, deve ouvir os gerentes dos órgãos permanentes;
- b) o gerente do projeto estabelece *o que* será feito e *quando* deve ser feito, e os gerentes dos órgãos permanentes dão apoio aos projetos quando solicitados e podem, também, definir como algo deve ser feito;
- c) os conflitos devem ser resolvidos entre os gerentes. Somente os casos mais graves são levados à direção.

Isso requer gerentes com personalidade e maturidade profissional para argumentar, defender seu ponto de vista, ouvir e considerar as razões dos demais. Um gerente com personalidade débil, ou excessivamente voluntarioso, ou impermeável às opiniões dos outros não tem probabilidade de êxito nessa estrutura. O gerente do projeto tem autoridade sobre o pessoal aí designado, pois é seu chefe de linha; mas no caso de especialistas de bom nível, que se presume serem importantes para a empresa, ele não poderá demitir, podendo, porém, decidir quem continua ou não no projeto.

Tem que haver grande ênfase no trabalho em equipe, estímulo permanente para apreciar e respeitar os demais membros do grupo. O individualismo e os interesses pessoais não podem ter vez.

Uma das conseqüências da transitoriedade do projeto e do próprio emprego é a diminuição da lealdade à empresa, que pode acarretar, em casos graves, atitudes pouco éticas e até corrupção. As pessoas se identificam mais com o projeto que com a empresa. Há também forte estímulo à identificação com a profissão.

A definição de responsabilidades e autoridades nem sempre é tão nítida quanto na estrutura tradicional. Embora o gerente do projeto seja a autoridade de linha, os gerentes das áreas funcionais têm também autoridade, com a vantagem de serem permanentes. Um especialista que trabalha num projeto sabe que seu chefe de linha é provisório, enquanto o gerente da área funcional da sua especialidade é permanente. Caracterizando, em muitos casos, o duplo comando. Isso enfraquece a autoridade de linha e obriga as pessoas a saberem trabalhar de forma eficiente e eficaz em clima de incerteza e de ambigüidade. As pessoas que atuam nos projetos, especialmente as de nível alto, precisam ter boa maturidade profissional e experiência.

20.3.2 Vantagens e desvantagens da estrutura matricial

As vantagens da estrutura matricial são: máximo aproveitamento do pessoal, com conseqüente *redução de custos*; grande *flexibilidade* para aumento e redução de quadro e para mudanças da organização; *facilidade de apuração de resultados e de controle* de prazos e de custos por projeto; maior ganho de *experiência prática* do pessoal dos projetos e maiores *oportunidades para o pessoal* técnico de alto nível que se destaca.

Entre as limitações da estrutura matricial estão a menor *lealdade à instituição* e a possibilidade de *falta de contato* entre elementos da mesma especialidade que trabalham em projetos diferentes. O *aprimoramento teórico profissional* dos técnicos é, às vezes, relegado a segundo plano. O gerente do projeto não está motivado para cuidar disso, uma vez que o técnico poderá não estar com ele no próximo projeto. Além disso, a *avaliação do técnico* é feita, principalmente, pelo gerente do projeto, que não é necessariamente um especialista em sua área e podem ser freqüentes os *conflitos de autoridade* entre os gerentes de projeto e os gerentes funcionais.

Ao optarmos pela estrutura matricial, devemos estar conscientes das suas vantagens e limitações, esperando que os benefícios superem os custos da decisão.

20.3.3 Quando usar a estrutura matricial

Os benefícios da estrutura matricial tendem a superar seus custos em projetos interdisciplinares de duração limitada e de grande magnitude.

A estrutura matricial é adotada principalmente nos seguintes casos:

- a) *projetos de magnitude*, como a compra de uma empresa, mudança de local da empresa e fabricação de produto fora da linha normal de produção, para os quais seja possível estabelecer um *prazo* e nos quais haja algo *fora da rotina*;
- b) em *projetos interdisciplinares*, para os quais seja possível estabelecer um *prazo*, e que tenha *grande interdependência entre as atividades* necessárias para alcançar o objetivo, como construção de prédios, de navios, programas de televisão, realização de filmes e projetos de consulta e de pesquisa.

Em ambos os casos, se as responsabilidades pelo projeto fossem diluídas pelos órgãos da empresa e esta estivesse estruturada da forma tradicional, a coordenação e a apuração de resultados seria muito complexa. O projeto também tem visibilidade nos dois casos, em vez de operar dividido em partes pelos vários órgãos, opera como uma entidade, com vida própria e objetivos definidos.

Algumas empresas que operam tradicionalmente com a estrutura matricial são empresas de construção civil e naval, de consultoria, de pesquisa, de televisão e cinematográficas.

20.4

Roteiro para montar estruturas divisionais e matriciais

Como vimos, antes de iniciarmos qualquer trabalho de montagem de uma estrutura organizacional, precisamos identificar, com precisão, o objetivo da instituição, isto é, a sua razão de ser. Os detalhes sobre esse ponto foram mostrados no Capítulo 6. Após esse primeiro passo, é preciso identificar o que é vital ou crítico para que esse objetivo seja alcançado. As atividades vitais ou críticas devem aparecer em destaque na organização e em níveis hierárquicos elevados.

A seguir, devemos definir o tipo de estrutura a ser utilizada: funcional, divisional ou matricial, podendo a última ser aplicada no todo ou parte da organização. Se a empresa for simples e pequena deve utilizar a estrutura funcional. O roteiro para isso também foi apresentado no Capítulo 6. Se a estrutura a ser utilizada for a divisional ou matricial, devemos seguir determinadas etapas.

Após decidir que a estrutura será divisional, cabe decidir quais os centros de resultado que devem existir e as funções a serem mantidas na administração central.

Centros de resultado são unidades que podem ser administradas como negócios relativamente autônomos e para os quais seja possível e conveniente apurar um resultado contábil (lucro ou prejuízo). Esses centros poderão ou não ser grupados em centros de resultado maiores, seja pelos ramos de negócio, seja por áreas geográficas; o bom senso e a necessidade de coordenação definirão a forma de grupamento. Em alguns casos, um ou mais centros de resultado podem ter uma estrutura matricial.

Quanto às funções que devem permanecer na administração central, além de finanças e controle, que aparecem em quase todos os casos, temos que considerar as vantagens e desvantagens dessa centralização e que tipos de atividades devem ser aí exercidas e de que forma devem ser administradas.

Se a decisão for por uma estrutura matricial no conjunto da organização, ou em um dos centros de resultado de uma estrutura divisional, precisamos definir quais são nossos projetos, que serão também centros de resultado, mas terão duração limitada. Devemos também definir as funções que darão apoio aos projetos. Somente após as definições acima vamos detalhar a estrutura de organização, estabelecendo a estrutura de cada centro e o detalhamento das funções da administração central.

O Caso da Empresa de Grãos e Carnes

Vegetable and Meat Products S.A.

Características Gerais da Empresa

A empresa *Vegetable and Meat Products* produz e vende produtos agrícolas e carnes. A empresa possui completa integração vertical: planta e colhe milho, sorgo e soja, que são usados em parte para alimentar seus próprios animais. O excedente é vendido a grandes atacadistas locais e exportadores. A empresa cria bovinos e suínos e os abate em frigoríficos próprios. A empresa tem quatro grandes fazendas: duas no Rio Grande do Sul (RS), sendo uma de plantação de grãos e outra, que lhe é contígua, de criação de suínos; duas em Mato Grosso do Sul (MS), sendo também uma de plantação de grãos e outra, próxima a esta, de criação de bovinos, criados em pasto, mas com complementação de ração da fazenda própria.

A empresa tem dois abatedouros, um no Rio Grande do Sul, junto à fazenda de criação de suínos, outra no Mato Grosso do Sul, junto à de bovinos. Os animais próprios são abatidos nesses abatedouros, mas são insuficientes para utilizar toda sua capacidade, obrigando a empresa a comprar em fazendas próximas 90% do gado usado como matéria-prima processada nessas unidades. A carne dos animais abatidos é cortada, congelada e trazida para uma cidade no Estado do Rio de Janeiro, onde parte é transformada em produtos enlatados de carne e salsichas, em moderna unidade industrial. A empresa compra condimentos e outras matérias-primas para adicionar à carne no processo de produção de enlatados e salsichas. A carne de primeira é vendida a supermercados e distribuidores atacadistas e não é processada pela unidade industrial.

Um dos problemas da empresa é a apuração dos custos, em virtude da sua integração vertical e pelo fato de todos os produtos serem transferidos de uma unidade para outra pelo seu custo de fabricação.

Além disso, a empresa tem uma frota própria de caminhões para transportar a carne dos abatedouros para as unidades industriais e os produtos industrializados e a carne de primeira para seus clientes.

Aproveitando a força de vendas de que a empresa dispõe para vender seus produtos, ela vende também produtos de terceiros, auferindo lucros na comercialização desses produtos e diluindo os custos da força de vendas. O mercado dos produtos industrializados é distribuído da seguinte forma:

TABELA 20.1

Distribuição dos Mercados	Percentual
Rio de Janeiro	30%
São Paulo	45%
Minas Gerais	10%
Paraná	5%
Santa Catarina	5%
Rio Grande do Sul	5%

O efetivo por área, com vínculo empregatício, é mostrado na Tabela 20.2.

TABELA 20.2

Sede no Rio de Janeiro	110
Filial de vendas no Rio de Janeiro	100
Filial de vendas em São Paulo	150
Fazenda de plantação de grãos no Rio Grande do Sul	100
Fazenda de criação de suínos no Rio Grande do Sul	80
Fazenda de plantação de grãos em Mato Grosso do Sul	100
Fazenda de criação de bovinos em Mato Grosso do Sul	50
Abatedouro no Rio Grande do Sul	400
Abatedouro em Mato Grosso do Sul	400
Frota de transportes dos produtos	300
Estocagem, expedição e distribuição no Rio de Janeiro	200
Unidade de industrialização	600
Filial de vendas de grãos no Rio Grande do Sul	10
Filial de vendas de grãos em Mato Grosso do Sul	10
TOTAL	2.610

Como se nota pela relação de funcionários, a empresa só mantém escritórios próprios de vendas nos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro. Nos demais, a venda é feita por meio de empresas representantes.

A empresa é uma sociedade anônima de capital aberto, não vinculada a grupo empresarial, seu faturamento é de 2 bilhões de dólares por ano e seu resultado, bastante oscilante, tem sido medíocre. Os dois últimos exercícios foram encerrados com lucros próximos a 1 milhão de dólares, muito baixos em relação ao faturamento. Não se tem idéia precisa de quais são as operações lucrativas e as deficitárias, embora cálculos extracontábeis forneçam algumas informações a respeito.

Listagem das principais atividades

Foram identificadas as seguintes atividades em execução na empresa:

1. Direção geral
2. Compra de sementes para o plantio
3. Plantio, colheita e armazenagem de grãos nas fazendas
4. Obtenção das matrizes de suínos
5. Criação de suínos para abate na fazenda do Rio Grande do Sul
6. Criação de bovinos para abate na fazenda de Mato Grosso do Sul
7. Abate de bovinos em Mato Grosso do Sul
8. Abate de suínos no Rio Grande do Sul
9. Transporte de carne suína do Rio Grande do Sul para o Rio de Janeiro
10. Transporte de carne bovina de Mato Grosso do Sul para o Rio de Janeiro
11. Transporte dos produtos da unidade do Rio de Janeiro para os clientes no Rio de Janeiro
12. Transporte dos produtos da unidade do Rio de Janeiro para os demais Estados
13. Operações industriais no Rio de Janeiro
14. Compras de material de escritório
15. Serviços de operação de processamento de dados
16. Compras de matéria-prima para a produção na unidade do Rio de Janeiro
17. Recrutamento e seleção de pessoal
18. Avaliação de pessoal
19. Treinamento de pessoal
20. Contabilidade geral
21. Aplicações financeiras
22. Descontos de duplicatas de clientes
23. Operações de financiamento bancário
24. Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
25. Auditoria interna
26. Contabilidade fiscal
27. Programação financeira
28. Relacionamento geral com bancos
29. Orçamentos e custos de produtos já fabricados anteriormente

30. Compras de equipamentos para a produção industrial
31. Seguros
32. Auditoria externa
33. Serviços de portaria e vigilância
34. Projetos de novos produtos
35. Normalização e especificação dos produtos
36. Serviços de limpeza
37. Programação e controle da produção nos abatedouros
38. Controle físico do estoque em cada uma das unidades (RS, MS, RJ)
39. Restaurantes
40. Manutenção das instalações fabris
41. Segurança no trabalho (prevenção de acidentes e CIPAS, entre outros)
42. Operação e manutenção das redes industriais de ar comprimido, energia elétrica, telefone, água, gás, esgotos, proteção contra incêndio, vapor e óleo comprimido para os cilindros hidráulicos em cada uma das unidades
43. Controle de contas a pagar
44. Controle de qualidade do produto acabado
45. Segurança patrimonial
46. Compras de material de limpeza
47. Armazenagem de matéria-prima em cada uma das unidades
48. Armazenagem de produtos em processamento em cada uma das unidades
49. Serviços jurídicos
50. Armazenagem de produtos acabados em cada uma das unidades
51. Operações de pagamentos
52. Controle de qualidade da matéria-prima comprada para ser adicionada aos produtos fabricados na unidade do Rio de Janeiro
53. Manutenção dos equipamentos de produção em cada uma das unidades
54. Serviços médicos
55. Planejamento e normas de manutenção em cada uma das unidades
56. Mesas telefônicas
57. Orçamentos de novos produtos
58. Registro do pessoal
59. Processamento da folha de pagamento
60. Faturamento e cobrança
61. Reprodução de documentos (xerox, entre outros)
62. Análise dos resultados contábeis
63. Pesquisa do mercado e quantificação da demanda
64. Manutenção de máquinas e equipamentos de escritório
65. Vendas de cada um dos tipos de produto nos diversos locais
66. Vendas de produtos de terceiros
67. Transporte do pessoal para as unidades de produção
68. Transporte dos produtos acabados para os clientes
69. Controle de qualidade ao longo do processo de fabricação na unidade do Rio de Janeiro
70. Serviço social
71. Organização e métodos
72. Estatísticas de pessoal
73. Armazenagem do material de limpeza em cada local onde opera a empresa
74. Relações com o mercado de ações na bolsa de valores
75. Manutenção e aperfeiçoamento do sistema de informações gerenciais
76. Análise e aperfeiçoamento dos sistemas informatizados
77. Serviços de documentação e divulgação das informações estratégicas da empresa
78. Compra de produtos de terceiros para revenda
79. Armazenagem e controle de estoque de produtos de terceiros

Pede-se:

Que se defina uma estrutura organizacional para a empresa, representada pelo seu organograma clássico. A estrutura deve procurar facilitar a apuração dos resultados por operação, a fim de permitir a tomada de decisões a respeito do que deve ser mantido na forma atual e do que deve ser reestruturado, terceirizado ou alienado.

Nota importante:

A relação das atividades não deve ser usada como base para a montagem da estrutura, pois se constitui em simples orientação para verificar, no final, ao se fazer o

detalhamento dos órgãos, se ficou faltando algum órgão ou atividade importante. As atividades listadas podem não constar da estrutura proposta nem precisam, necessariamente, corresponder a um órgão. Diferentes atividades poderão se combinar em uma única unidade, da mesma forma que uma atividade básica determinada poderá se desdobrar, formando vários órgãos. Se necessário, novas atividades podem ser acrescentadas.

Análise da estrutura organizacional

O topo da estrutura

Como se trata de sociedade anônima de capital aberto, a empresa tem um conselho de administração e um conselho fiscal. O diretor-presidente reporta-se ao conselho de administração.

Os centros de resultado

Pela descrição das características da empresa vemos que as fazendas de grãos no Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul devem ser centros de resultado, uma vez que é possível administrá-las com razoável autonomia e existe um preço de mercado definido para seus produtos. O mesmo ocorre com as fazendas de gado e as granjas de suínos. Cada abatedouro deve ser um centro de resultado, uma vez que seria possível administrá-los como empresas independentes, apurando resultados para cada um. Todos esses centros de resultado têm como finalidade principal fornecer a matéria-prima para a fábrica de produtos industrializados no Estado do Rio de Janeiro, embora vendam localmente alguns subprodutos. Não devemos, porém, ter todos esses centros diretamente subordinados à administração central, uma vez que isso sobrecarregaria a coordenação central, que, além disso, teria que ser feita a distância. Temos, então, que agrupar esses centros de alguma forma. As formas usuais são por área geográfica ou pelos ramos de negócio. O bom senso e a necessidade de coordenação indicam que o grupamento deve ser por área geográfica, uma vez que as fazendas de grãos fornecem matéria-prima para as fazendas de gado e as granjas de suínos e estas para os abatedouros. Não faria sentido termos um executivo cuidando de fazendas de grãos a milhares de quilômetros de distância, outro cuidando de fazendas de gado e granjas de suínos também situadas a milhares de quilômetros e um terceiro cuidando de abatedouros de dois tipos de animais diferentes, cada um com características próprias e também longe um do outro. A coordenação e troca de informações que se fizerem necessárias para aumentar a eficiência e eficácia das unidades de mesmo ramo de negócio podem ser obtidas por meio de comunicações diretas e visitas periódicas. Assim, teremos uma diretoria regional em Mato Grosso do Sul, à qual se subordinam as fazendas de grãos nesse Estado, as fazendas de gado e o abatedouro de bovinos; e uma diretoria regional no Rio Grande do Sul, à qual se reportam as fazendas de grãos nesse Estado, as granjas de suínos e o abatedouro de suínos. Temos, portanto, dois grandes centros de resultado regionais, cada um subdividido em três centros. A apuração contábil de resultados é feita em cada centro separadamente, consolidada contabilmente em cada região, e o resultado de cada diretoria regional é consolidado no resultado da empresa na controladoria da administração central. Como dissemos, ao transferir produtos de um centro de resultado para outro, deve-se fazê-lo a preços de mercado, para que se possa apurar resultados independentes para cada centro.

A diretoria industrial do Rio de Janeiro constitui-se em centro de resultado importante e deve ter seus resultados apurados de forma clara e independente. Essa unidade recebe a matéria-prima proveniente dos abatedouros, processa-a e coloca os produtos resultantes em caminhões para serem levados aos clientes. Sua departamentalização deve ser necessariamente pelo critério funcional.

Existem ainda dois pontos a serem considerados: o transporte e a comercialização, duas atividades vitais ao êxito da empresa.

A comercialização é a alma de qualquer negócio e deve ser vista de forma estratégica. Considerando que a empresa vende a carne de primeira diretamente aos atacadistas e exportadores e ainda compra e revende produtos de terceiros, seria impossível subordinar a comercialização à unidade de operação industrial. Deve haver um centro de resultado de vendas incumbido dessa função. A departamentalização dessa área dependerá de informações que não estão disponíveis no enunciado. Em princípio, a base da departamentalização será a geográfica, constituindo-se a Filial RJ e a Filial SP em centros de resultado. Deve haver um terceiro centro incumbido de supervisionar e controlar os representantes. A venda de carne de primeira poderá ser feita diretamente pelas filiais ou, preferentemente, por um pequeno grupo que cuide exclusivamente disso e se reporte ao diretor de vendas, uma vez que se trata de um tipo de venda de um produto diferente para uma clientela diversa.

Os transportes têm que ser tratados como centro de resultado, pois poderiam ser terceirizados. Existem preços de mercado para isso. Assim, teríamos uma diretoria de transportes que cuidaria da frota, cobrando preços de mercado e apurando um resultado nessa operação. Sua departamentalização seria basicamente funcional, incluindo a operação e a manutenção da frota, e o planejamento das rotas. A manutenção seria apenas a preventiva e a corretiva mais simples e freqüente, deixando a manutenção corretiva complexa e menos freqüente a cargo de terceiros, mas sendo controlada por essa unidade. O planejamento das rotas tem que se constituir numa unidade organizacional à parte, pois é uma atividade complexa que inclui *softwares* sofisticados para se otimizar o uso do equipamento.

A administração central

Para exercer a função financeira é necessária uma *diretoria de finanças*. Essa diretoria cuida da tesouraria central; do relacionamento com os bancos nos níveis mais altos; dos relacionamentos com a Bolsa de Valores, com a Comissão de Valores Mobiliários e com os acionistas minoritários; bem como das normas financeiras para a empresa e da orientação aos centros de resultado nos assuntos de finanças.

Temos sempre a função de *controladoria*, que pode ter ou não nível de direção. Estamos prevendo que o tenha. Essa diretoria cuida da auditoria interna, auditando cada um dos centros de resultado; das normas contábeis para toda a empresa, inclusive o plano de contas sintético definindo as contas principais, que não podem ser abertas sem autorização dessa diretoria. Subcontas específicas de cada centro geralmente podem ser abertas nos centros de resultado, desde que se enquadrem no plano geral da empresa, mas devem ser informadas à controladoria central, para que haja consistência e compatibilidade entre os planos de cada centro de resultado. Essa diretoria cuida da consolidação contábil, prepara os demonstrativos financeiros da empresa e coordena o processo de orçamento geral. Cabe ainda à controladoria a análise dos resultados de cada centro e sua informação a um núcleo de planejamento.

Essa empresa comporta a função de *recursos humanos* na administração central, que pode ter ou não o nível de diretoria. Estamos supondo que o tenha. Essa diretoria cuida da avaliação e planejamento dos recursos humanos de topo, participando do seu recrutamento e seleção, bem como das normas de recursos humanos para toda a empresa, além de orientar os centros de resultado nos assuntos dessa função.

Temos que prever um núcleo de *marketing*, que também pode ter ou não o nível de diretoria. Estamos, também nesse caso, supondo que o tenha. Essa unidade cuidará da análise do mercado e dos competidores, quantificação da demanda, publicidade e divulgação dos produtos, embalagens e adaptação dos novos produtos. A adaptação dos novos produtos deve ser feita em conjunto com a unidade industrial e com o núcleo técnico e de qualidade da administração central.

Outra função que deve existir é um pequeno núcleo de *qualidade*, que se incumbirá das pesquisas técnicas aplicadas aos produtos e da definição da qualidade que devem ter os produtos industriais. Deve atuar em íntimo entrosamento com a unidade industrial e a diretoria de marketing. Em algumas empresas essa função pode ser acumulada pelo

diretor da unidade industrial. No caso de uma empresa de grande porte é conveniente separar as duas funções para que o diretor da unidade de produção possa dedicar-se em tempo integral às atividades produtivas e sua coordenação com vendas. Uma empresa de produtos cárneos embutidos e congelados tem fórmulas próprias para cada produto, que são tratadas de forma estritamente confidencial. Esse núcleo de qualidade deve, em conjunto com a área de marketing, não só desenvolver novas fórmulas a serem testadas, como proteger sua confidencialidade.

Não pode faltar na administração central a *diretoria de informações*, que cuidará não só das atividades de processamento e transmissão de informações, como da administração e proteção das informações de caráter estratégico. Todo processamento de informações numa empresa desse porte se dará por meio de rede de computadores. A responsabilidade pela rede também fica com essa diretoria, embora o processamento deva ser altamente descentralizado.

O *planejamento* pode ser uma assessoria ou diretoria, dependendo das pessoas e do volume de responsabilidades. Cabe-lhe a análise de projetos de investimento, que podem ser elaborados tanto pelo próprio núcleo como pelos centros de resultado. Cabe-lhe, ainda, em conjunto com a controladoria, a análise do desempenho e do resultado de cada diretoria operacional. Pode também dar suporte à diretoria financeira no relacionamento com os acionistas minoritários, a Comissão de Valores Mobiliários e a Bolsa de Valores.

Como a empresa compra produtos de terceiros para revenda, uma alternativa seria deixar esta atividade na administração central. Outra, melhor, é subordiná-la à diretoria comercial, que será por nós preferida.

Finalmente, temos a *consultoria jurídica* cuidando dos assuntos societários, da orientação jurídica para os centros de resultado e dos contenciosos de maior importância. O consultor jurídico poderia ter tempo parcial na empresa.

Poderíamos acrescentar um apoio administrativo à administração central nos aspectos relacionados à segurança e conservação dos escritórios, por exemplo.

Com essas observações, conclui-se que seria inviável subordinar ao diretor-presidente todos os centros de resultado e funções da administração central. Uma alternativa é utilizar um dos modelos do *two-men-team*: um vice-presidente responsável pelos centros de resultado.

Os organogramas

A alternativa sugerida anteriormente conduziria aos organogramas mostrados a seguir.

FIGURA 20.24

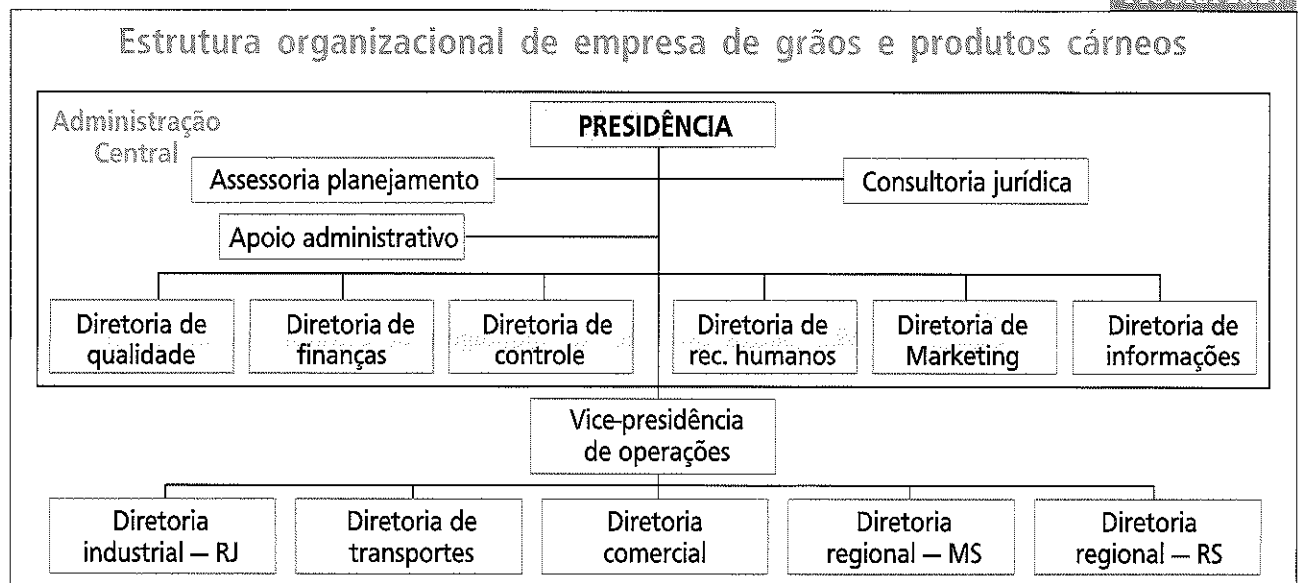


FIGURA 20.25

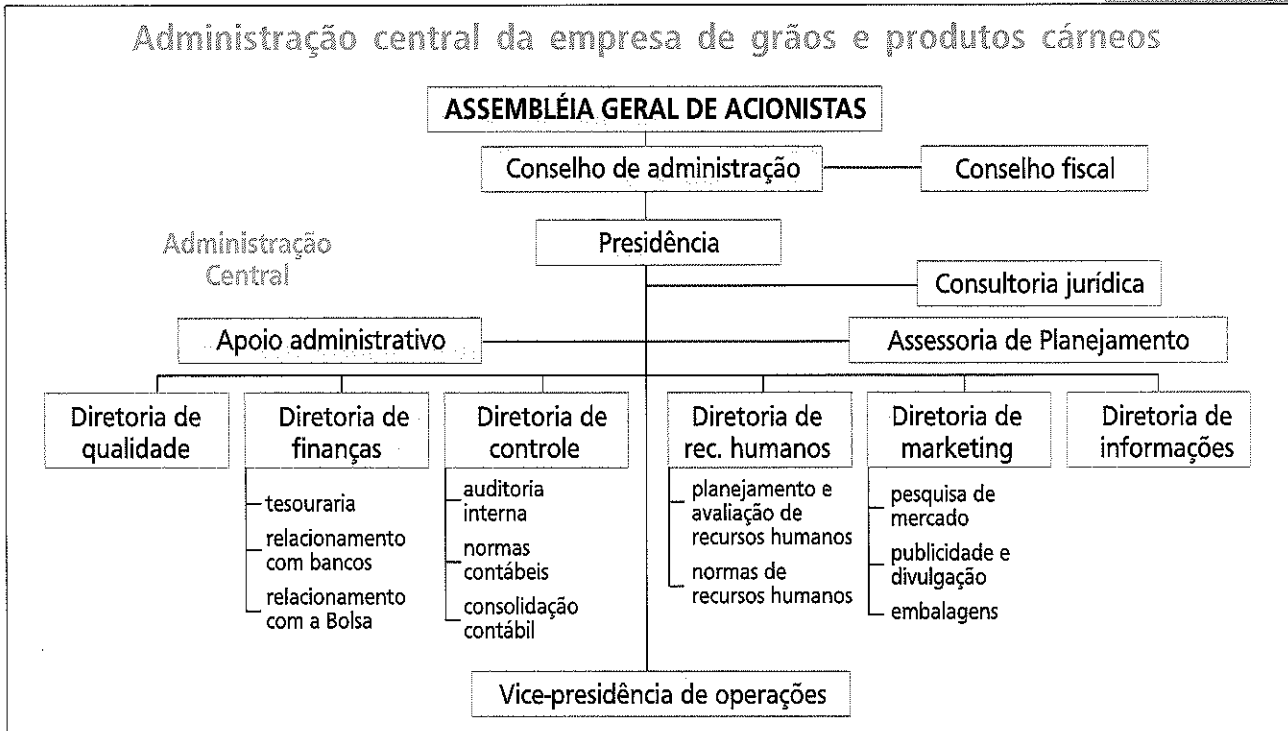
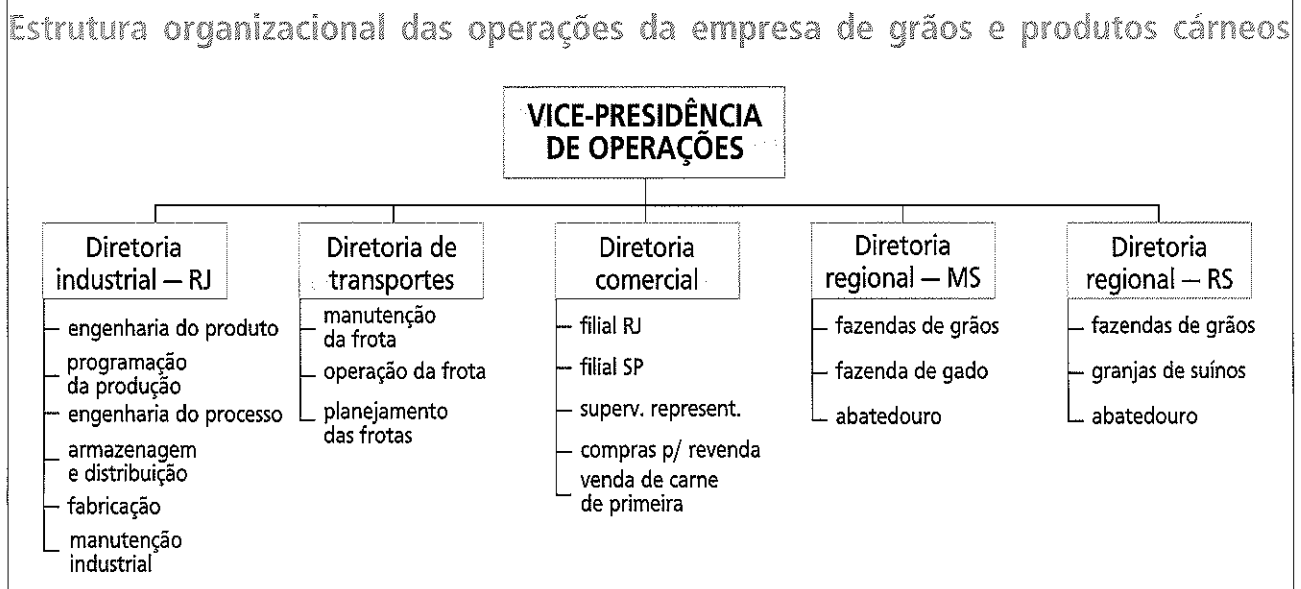
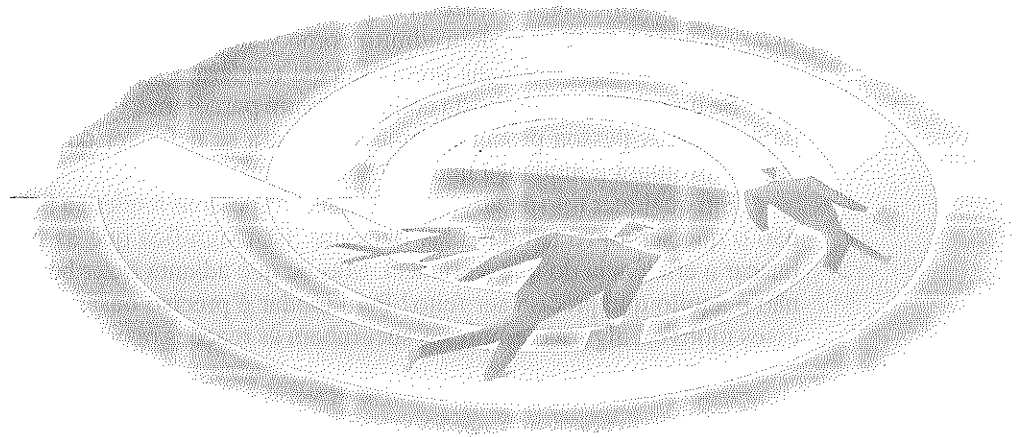


FIGURA 20.26



Veja outros exemplos de montagem de estrutura no *site* do livro.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO



21.1 Mudanças

21.1.1 Por que mudar?

Êxito no passado não assegura êxito no futuro. Mudam o ambiente, a tecnologia, os hábitos dos clientes, as pessoas da organização: tudo muda constantemente.

Existem muitos livros sobre mudanças organizacionais e reações às mudanças¹. Fica claro em todos esses estudos que, quase sempre, as empresas que chegaram a uma crise que requeira uma mudança são vítimas do seu êxito, isto é, chegaram à crise por causa das mesmas características que no passado eram uma qualidade e que passaram a ser defeito em função de mudanças no ambiente, ou no tamanho ou diversidade da empresa. Também nos casos pessoais, nossos maiores defeitos são nossas maiores qualidades levadas ao exagero.

As empresas que conseguem se manter fortes e competitivas são as que têm capacidade para acompanhar *pari passu* as mudanças constantes do ambiente.

O ambiente está em permanente mudança. Só as empresas que reagem rapidamente prosperam e, muitas vezes, só elas sobrevivem. Essa capacidade de reagir requer considerável flexibilidade e abertura a novas idéias e abordagens, fazendo com que as pressuposições básicas dos negócios sejam reexaminadas objetivamente e alteradas quando apropriado. Assim, conquistar vantagem competitiva requer que os paradigmas do passado sejam expostos, revistos e mudados para os do futuro. Essa flexibilidade não é apenas importante, e sim necessária².

21.1.2 A mudança de uma ordem estabelecida

Dificuldades das mudanças

Mudar a ordem estabelecida é o maior desafio para um administrador.

1. Por exemplo, no seu número de nov./dez. 1993, a *Harvard Business Review* publicou, nas páginas 81 a 144, cinco artigos sobre a administração de mudanças em empresas.

2. MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron, 1994. p. 62.

Não há nada mais difícil de executar, mais perigoso de conduzir e mais incerto no seu êxito do que introduzir uma nova ordem, porque essa transformação terá forte resistência dos que se beneficiavam das leis antigas, e as leis novas não encontram, com igual ânimo e por timidez, defensores entre os que estas vierem a favorecer.

Machiavelli

*In Il Principe*³ — séc. XV

A razão desse fato é que mudanças causam situações novas e, portanto, desconhecidas. As pessoas têm medo do desconhecido pela insegurança que ele gera. As mudanças alteram os poderes e ninguém perde poder sem reagir. Os que perdem poder sentem-se desprestigiados e inseguros. As pessoas tendem a se acomodar com o que conhecem e procuram reagir ao esforço necessário para dominar novas situações sem terem a certeza dos resultados que as novas situações podem trazer. As premissas básicas filtram o que as pessoas não podem admitir como válido. Se a mudança implicar mudança dessas premissas ela tenderá a ser rejeitada sem exame.

Se uma mudança proposta colidir com um paradigma, o resultado será um sentimento de ameaça. A pessoa procurará uma saída para se defender da ameaça; e um problema real confrontará a mudança que está sendo proposta⁴.

Em qualquer tipo de atividade humana, as pessoas tendem a fazer aquilo que sabem e não o que seria preciso que elas fizessem. Isso significa que as pessoas tendem mais a buscar a eficiência do que a eficácia. Mas de que adianta fazer bem feito alguma coisa se não é aquilo que precisa ser feito? Para mudar é preciso ousar e correr riscos. Por todos esses motivos, algumas empresas sucumbem às reações opostas às tentativas de mudança.

Fases na vida de uma organização

Um artigo clássico de Larry Greiner⁵ mostrou como as organizações crescem e têm necessidade de mudar a sua estrutura organizacional e a sua forma de administrar à medida que muda o ambiente externo e a diversidade e o tamanho da empresa. Nesse artigo, ele destaca cinco fases:

- fase 1 — criatividade: liderança individual dos fundadores;
- fase 2 — administração centralizada e organização funcional;
- fase 3 — administração descentralizada em centros de resultado;
- fase 4 — formação de grupos de centros de resultado com ampla delegação e incentivos aos executivos;
- fase 5 — ênfase na formação de grupos temporários, informações estratégicas *on-line real time* em redes de computadores, incentivos a grupos em substituição aos incentivos individuais.

Ou seja: as práticas de administração que deram certo em uma fase podem provocar uma crise na seguinte. O Quadro 21.1 traz uma coleção de desculpas para recusas.

QUADRO 21.1

45 RECUSAS

1. Já experimentamos isso em outra ocasião.
2. Custa muito caro.
3. Na nossa empresa, é diferente.
4. Isso está acima da nossa responsabilidade.
5. Isso não é problema meu.
6. É uma mudança muito radical.
7. Isso não muda nada.

3. MACHIAVELLI, N. *Il Principe*. Roma: Tascabili Economici Newton, 1995. p. 34.

4. MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron, 1994. p. 62.

5. GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review*, jul./ago. 1972. reprinted in maio/jun. 1998. p. 55 e ss.

8. Não temos tempo.
9. Isso tornará obsoleto nosso equipamento.
10. Nossa fábrica é muito pequena para isso.
11. Nossa fábrica é muito grande para isso.
12. Voltemos à realidade.
13. Em princípio, você está certo, mas...
14. Não estamos ainda preparados para isso.
15. Não temos dinheiro suficiente.
16. Bem "bolado", mas impraticável.
17. Vamos pensar um pouco mais a respeito.
18. Ponha isso primeiro por escrito.
19. Tudo andou bem até agora, por que mudar?
20. Vamos formar uma comissão.
21. Não pode ser feito. Caso encerrado.
22. É possível, mas...
23. Vai dar muito trabalho para mudar.
24. Conheço alguém que já experimentou isso.
25. Conhece alguém que tenha experimentado isso???
26. Isso pode funcionar na sua unidade, não na minha.
27. Alguém já experimentou essa solução???
28. Alguém já experimentou essa solução...
29. É só isso que os assessores sabem fazer.
30. Não está no orçamento.
31. Isso vai contra as políticas da empresa.
32. Vamos deixar arquivado durante algum tempo.
33. Nós sempre fizemos dessa maneira...
34. Nós nunca fizemos isso dessa maneira...
35. Isso é bom para o primeiro mundo.
36. Você está cinco anos avançado.
37. Você está cinco anos atrasado.
38. Foge à tradição da casa.
39. O presidente jamais concordará.
40. Se isso fosse bom alguém já o teria feito.
41. O sindicato vai reclamar.
42. Que autoridade você tem para isso?
43. Está melhor do jeito atual.
44. Não abrimos exceções.
45. Não estamos preparados para assumir essa responsabilidade.

O ambiente externo causa a necessidade de mudanças

A causa da mudança pode ser encontrada no ambiente externo em que a organização está inserida, ou no crescimento ou diversificação que foram indispensáveis para enfrentar a competição. De qualquer forma, as forças que mais exigem mudança nas organizações são as que vêm de fora e não o que acontece dentro da organização.

A maioria dos estudos e teorias concentra-se nos princípios de funcionamento interno da empresa, como se os problemas fossem independentes de mudanças no ambiente ou não afetassem a motivação e o moral das pessoas. As movimentações para ampliar a integração e coordenação são geralmente feitas para garantir a estabilidade, enquanto a chave muitas vezes está na flexibilidade⁶.

Condições para obter o êxito em mudanças

Quando a mudança de cultura se torna inevitável, temos de procurar implantá-la apesar das resistências que serão encontradas. Para que a mudança seja bem-sucedida, três condições, pelo menos, são indispensáveis: (i) forte apoio da administração superior para implantar as mudanças, (ii) a mudança terá de abranger toda a organização em cada um dos seus aspectos (não se trata de uma modificação na estrutura organizacional, mas de mudanças na hierarquia de valores, fato muito mais complexo e difícil de ser aceito) e (iii) todas as atividades que não estiverem sendo executadas da forma como deveriam sê-lo dentro do novo enfoque desejado precisarão passar por processos de aperfeiçoamento.

O Quadro 21.2 traz oito passos indispensáveis para conseguir uma mudança na organização⁷.

QUADRO 21.2

OITO PASSOS PARA TRANSFORMAR SUA ORGANIZAÇÃO

1. Estabelecer um sentido de urgência.
2. Formar uma coalizão poderosa para liderar o processo.
3. Criar uma visão.
4. Comunicar a visão.
5. Delegar poderes para agirem na direção da visão.
6. Planejar e criar ganhos de curto prazo.
7. Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças.
8. Institucionalizar novas abordagens.

As circunstâncias de um mercado em constante mutação e de um produto também em constante mutação são capazes de esmagar qualquer organização empresarial se essa organização não estiver preparada para a mudança — na verdade, em minha opinião, se ela não tiver providenciado os procedimentos para antecipar a mudança.

*Alfred Sloan*⁸

Alfred Sloan, que salvou a General Motors da falência e a transformou na maior produtora de veículos até hoje, ensina a importância da flexibilidade.

A criatividade e as mudanças podem ser estimuladas por meio de atitudes da alta administração, como desenvolver aceitação às mudanças; encorajar novas idéias; permitir mais interação; tolerar o fracasso; estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los; e mostrar reconhecimento⁹.

6. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976. p. 42.

7. KOTTER, John P. Leading change: why transformations efforts fail. In: *Harvard Business Review*, mar./abr. 1995. p. 59-67.

8. Apud BENNIS, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. p. 21.

9. STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. p. 313.

Na Prática

Dificuldades subjetivas do principal executivo

Um CEO queria aumentar as receitas anuais de sua empresa de \$80 milhões para \$200 milhões num prazo de cinco anos. Ele tinha trabalhado com afinco na direção dessa meta durante vários anos e estava insatisfeito com o progresso lento. Mas quando as pessoas propunham planos de expansão, como adicionar um novo produto, ou entrar em novo mercado, ele só conseguia visualizar problemas, por exemplo: executivos de fora teriam que ser admitidos e os atuais executivos teriam que aprender novas técnicas. Ele se recusava a aprovar tais planos, ou, se permitia que um deles fosse adiante, cancelava-o quando ocorria um conflito. Se lhe perguntassem o que tinha feito naquele dia, respondia: Trabalhei no crescimento da empresa. Mas quando finalmente parou para examinar o que estava errado, compreendeu que estava decidindo e operando dentro de um contexto de evitar conflitos, que era incompatível com o objetivo de crescimento.

Fonte: GOSS, Tracy, PASCALE, Richard, ATHOS, Anthony. The reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future. In: *Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 101.

21.1.3 Desenvolvimento organizacional

Desenvolvimento organizacional: estratégia baseada na experiência, que tem por finalidade mudar as crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.

No decorrer das décadas de 1960 e 1970, foi desenvolvida uma técnica, denominada desenvolvimento organizacional, com o objetivo de conseguir implantar mudanças de forma eficaz. Trata-se de uma complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança¹⁰. O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica¹¹.

A estratégia do desenvolvimento organizacional é a preparação de agentes de mudança, que são educados para treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente externo e preparar a organização para as inevitáveis mudanças. Esses agentes de mudança tanto podem ser empregados como consultores externos.

Entre as principais metas desses agentes de mudança, estão: criar em toda a organização um clima franco e favorável e voltado para a solução de problemas; suplementar a autoridade que está vinculada à função ou *status* com a autoridade de conhecimento e competência; localizar as responsabilidades de tomada de decisões e de solução de problemas tão próximas quanto possível das fontes de informações; desenvolver confiança entre pessoas e grupos em toda a organização; fazer com que a concorrência se torne mais relevante para as metas de trabalho e para maximizar os esforços de colaboração; desenvolver um sistema de remuneração que reconheça tanto a concretização das metas da organização como o desenvolvimento de pessoas; aumentar em toda a força de trabalho o senso de “propriedade” dos objetivos da organização (sentimento de “pertença”); ajudar os administradores a administrarem tendo em vista objetivos relevantes, ao invés de levarem em conta práticas passadas e aumentar o autocontrole e a autodireção nas pessoas que se encontram na organização¹².

Para alcançar essas metas é indispensável implantar amplas e intensas comunicações.

10. BENNIS, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. p. 2 e 20.

11. *Ibid.*, p. 21.

12. *Ibid.*, p. 41-42.

21.2 A organização como sistema aberto

A teoria dos sistemas foi idealizada pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy num esforço para criar princípios aplicáveis a todos os ramos do conhecimento. A partir dessa teoria, alguns princípios usados em biologia aplicam-se à física, à química e às organizações sociais, variando a forma de aplicação conforme as características dos sistemas.

As organizações são sistemas abertos, isto é, estão inseridas num ambiente do qual importam insumos e para o qual exportam seus *outputs*.

Sistemas fechados:
sistemas isolados de seu ambiente.

A física convencional trata somente dos sistemas fechados: sistemas isolados de seu ambiente. Por exemplo, o segundo princípio da termodinâmica enuncia que num sistema fechado a variável denominada entropia deve crescer ao máximo até alcançar um estado de equilíbrio. Desse modo, pode-se dizer que um sistema fechado tende para um estado de distribuição mais provável, o que pode ser exemplificado por um conjunto de fichas vermelhas e azuis num recipiente. Ter todas as fichas vermelhas de um lado e de outro todas as azuis, sem nenhuma interferência externa, é uma situação altamente improvável. A tendência para a máxima entropia ou a distribuição mais provável é a tendência para a máxima desordem¹³.

Todo organismo vivo é essencialmente um sistema aberto. Vive num contínuo fluxo de entrada e de saída, conserva-se mediante a construção e a decomposição de componentes. Assim, ele nunca está, enquanto vivo, num estado de equilíbrio químico e termodinâmico, e sim mantém-se no chamado estado estacionário¹⁴.

Com base na teoria dos sistemas abertos, a aparente contradição entre a entropia e a evolução desaparece. Como nos processos irreversíveis a entropia aumenta, a variação da entropia nos sistemas fechados é sempre positiva; a ordem é continuamente destruída. Já nos sistemas abertos tem-se não só produção de entropia devida a processos irreversíveis como também importação da entropia, que pode ser negativa¹⁵.

Homeostase:
a capacidade de um sistema aberto de conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores.

Esse é o caso dos organismos vivos e das organizações sociais, que podem crescer e aumentar sua complexidade dentro de um processo ordenado em que a entropia diminui. São características das organizações sociais, como sistemas abertos, o crescimento, a diferenciação, a ordem hierárquica, a dominância, o controle, a competição e a homeostase, incluindo a luta pela sobrevivência. Entende-se por homeostase a capacidade de um sistema aberto de conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores.

Stakeholder: todo aquele que é direta ou indiretamente afetado pelas atividades da organização e que também a afeta.

No seu processo de auto-regulação, um sistema, ou uma organização, afeta elementos dentro e fora dele. A todos os que são afetados pelo sistema e que também o afetam denominamos, no caso de organizações, *stakeholder*. O *stakeholder* externo corresponde aos que atuam no ambiente externo à organização, como governo, mídia, sindicatos, fornecedores, clientes e competidores. O *stakeholder* interno são os *stakeholders* que atuam dentro da organização, basicamente, sócios e empregados.

Stakeholder externo: *stakeholders* que atuam no ambiente externo à organização como governo, mídia, sindicatos, fornecedores, clientes e competidores.

A abordagem sistêmica, portanto, compreende o estudo das organizações e das formas de administrar baseada no conceito de que a organização é um sistema aberto que interage permanentemente com o ambiente e é composto de subsistemas que interagem entre si. O foco é a interação da organização com o ambiente.

Stakeholder interno: *stakeholders* que atuam dentro da organização, basicamente, sócios e empregados.

Uma analogia que podemos fazer entre os sistemas organizacionais e os demais sistemas abertos é que ambos importam energia e outros insumos que são, em parte, incorporados ao *output* do sistema com ou sem transformação e, em parte, destinados à absorção pelo próprio sistema. Uma máquina produz um *output*, mas consome parte da energia importada no seu atrito interno. Um organismo executa atividades, mas consome

13. VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria geral dos sistemas*. p. 63-64.

14. *Ibid.*, p. 64.

15. *Ibid.*, p. 66.

parte da energia importada na sua própria manutenção. Uma organização proporciona produtos ou serviços aos clientes, mas requer esforços de comunicação, coordenação de atividades e de controles que não agregam valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente, mas são necessários ao funcionamento da organização. Esses esforços equivalem ao seu “atrito interno”.

Os sistemas abertos caracterizam-se por¹⁶:

1. **importação de energia:** eles importam alguma forma de energia do ambiente externo;

2. **transformação:** a energia é transformada; por exemplo, o corpo converte amido e açúcar em calor e ação, a personalidade transforma formas químicas e elétricas de estimulação em qualidades sensoriais e informações em configurações de pensamento; a organização cria novos produtos, processa materiais, treina pessoas, ou proporciona serviços;

3. **output:** produtos são exportados para o meio ambiente, quer sejam eles os serviços ou produtos vendidos pela empresa, quer sejam os produtos fisiológicos do organismo biológico;

4. **ciclos de eventos:** o padrão de atividades de uma troca de energia tem caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo;

5. **entropia negativa:** para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico: precisam adquirir entropia negativa. O processo entrópico é uma lei universal da natureza, no qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte. Os sistemas abertos, importando mais energia de seu meio ambiente do que expende, podem armazená-la e, assim, adquirir entropia negativa;

6. **input de informação, feedback negativo e processo de codificação:** os *inputs* (ou insumos) para os sistemas vivos não consistem somente em materiais contendo energia, os quais se transformam ou são alterados pelo trabalho. Os *inputs* são também de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele;

7. **estado firme e homeostase dinâmica:** a importação de energia para deter a entropia opera para manter certa constância no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Um estado firme não é sem movimento ou de equilíbrio. A fim de garantir sua sobrevivência, os sistemas funcionarão de modo a obter uma margem de segurança além do nível imediato de existência;

8. **diferenciação:** os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. Os órgãos sensoriais e o sistema nervoso evoluíram para estruturas altamente diferenciadas, a partir dos primitivos tecidos nervosos. As organizações sociais deslocam-se para os papéis de multiplicação e elaboração com maior especialização de função;

9. **equifinalidade:** os sistemas abertos são caracterizados pelo princípio da equifinalidade, de acordo com o qual um sistema pode alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

16. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. p. 35-41.

21.3 O sistema mecânico e o sistema orgânico

A teoria tradicional das organizações focalizou principalmente o caráter de suas estruturas internas; abordou os problemas organizacionais, pensando mais em termos de sistema fechado do que aberto. Seus modelos clássicos são os de Weber, Gulick e Taylor. A *teoria da máquina*, termo genérico tomado de empréstimo de Worthy, abrange os três modelos, pois, embora a organização seja formada por pessoas, os três modelos consideram-na como se fosse uma máquina. Ou seja, tanto um aparelho mecânico como uma organização são ambos construídos tendo em vista o atingimento de uma finalidade. Seus conceitos principais, explícitos ou implícitos são os seguintes¹⁷:

Especialização de processo das tarefas. Pode-se conseguir eficiência por meio da subdivisão de qualquer operação em seus elementos.

Padronização de desempenho de papel. À medida que as tarefas se vão fracionando, seu desempenho se torna padronizado.

Unidade de comando e centralização da tomada de decisão. Embora concebida como máquina, a organização não é necessariamente autodirigida. Para manter a coordenação do todo, as decisões precisam centralizar-se e, para que haja perfeita coordenação, deve haver *responsabilidade de pessoa para pessoa*, linha abaixo. A fim de assegurar a unidade de comando é preciso haver uma *amplitude de supervisão limitada*, para que ninguém, em qualquer nível, tenha sob sua supervisão mais subordinados do que possa controlar.

Uniformidade de práticas. Nem todo comportamento na organização pode ser prescrito por padronização de tarefa. Grande parte tem de ser controlada por meio de práticas uniformes. Por isso, devem ser seguidas as mesmas maneiras de lidar com pessoal em relação a todas as pessoas de determinado *status*.

Não-duplicação de função. Uma parte da organização não deverá duplicar as funções que estão sendo exercidas por outra. Para a organização inteira deverá existir uma série de operações centralizadas.

Burns e Stalker entendem que há dois tipos extremos de organização, entre os quais se situam muitos tipos intermediários. O primeiro é o *sistema mecânico* e o segundo o *sistema orgânico*. O sistema mecânico é adequado a condições relativamente estáveis de tecnologia e mercado, enquanto o orgânico é apropriado a condições de mudanças que dão origem constantemente a novos problemas e requisitos imprevistos para ações, que não podem ser desmembradas e distribuídas automaticamente pelos papéis funcionais definidos dentro da estrutura hierárquica.

O sistema mecânico caracteriza-se, entre outras particularidades, pelo seguinte:

1. atividades funcionais diferenciadas e especializadas, nas quais ficam divididos os problemas que a organização enfrenta;
2. definição precisa de direitos e obrigações atribuídos a cada papel funcional;
3. tradução de direitos, obrigações e métodos nas responsabilidades de uma posição funcional;
4. reforço da estrutura hierárquica pela concentração do conhecimento no topo da hierarquia, na qual é exercida a reconciliação final das diversas atividades;
5. tendência para as operações e o comportamento no trabalho ser dirigido por meio de instruções e decisões tomadas pelos superiores;

17. Ibid., p. 90-91 (adaptação livre).

6. insistência na lealdade à empresa e na obediência aos superiores como condição para continuar como membro;

7. maior importância atribuída aos conhecimentos, experiência e habilidades internas do que ao conhecimento geral (externo).

Vemos que o sistema mecânico se aproxima dos ensinamentos nas escolas de administração científica e na escola clássica.

O sistema orgânico caracteriza-se, entre outras particularidades, pelo seguinte:

1. a natureza da contribuição especial de conhecimentos e experiências para as atividades comuns da organização;

2. a natureza realística da atividade individual, que é vista como um conjunto pela situação total da organização;

3. a redefinição e o reajustamento contínuos das atividades individuais por meio da interação com os outros;

4. a irradiação da “responsabilidade” como um campo limitado de direitos, obrigações e métodos (os problemas não podem ser passados para cima, para baixo ou para os lados, como se fossem responsabilidades de outras pessoas);

5. a difusão do comprometimento com a organização além de qualquer definição técnica;

6. não se atribui a onisciência ao topo da organização;

7. as comunicações laterais são mais frequentes que as verticais — as comunicações entre pessoas de nível hierárquico diferente se assemelham mais a consultas do que a ordens;

8. o conteúdo das comunicações tende a consistir mais de informações e orientações do que de instruções e ordens;

9. o comprometimento e a identificação com a organização e com sua expansão e progresso são mais valorizados do que a lealdade e a obediência.

Poucas organizações situam-se num dos extremos. As organizações que tendem para o sistema mecânico acabam sendo menos abertas, mais hierarquizadas, menos flexíveis e mais difíceis de mudar, por isso só costumam ser apropriadas para ambientes estáveis.

Segundo Bertalanffy, o homem não é somente um animal político, mas antes e acima de tudo é um indivíduo. Os valores reais da humanidade não são aqueles que ela tem de comum com as entidades biológicas, a função do organismo ou uma comunidade de animais, mas os que derivam do espírito individual. A sociedade humana não é uma comunidade de formigas ou cupins, governada por instintos herdados; e sim baseada nas realizações do indivíduo e estará condenada se o indivíduo for transformado numa *roda dentada da máquina social*. Esse, parece-me, é o preceito final que uma teoria da organização pode dar: não é um manual para ditadores de qualquer denominação subjugarem mais eficientemente os seres humanos pela aplicação científica de Leis de Ferro, mas uma advertência de que o Leviatã da organização não deve engolir o indivíduo sem selar sua própria inevitável ruína. Os organismos não são máquinas, mas podem até certo ponto tornar-se uma, nunca porém completamente, porque um organismo inteiramente mecanizado seria incapaz de reagir às condições incessantemente variáveis do mundo exterior¹⁸.

Da mesma forma que um organismo, as organizações não são máquinas e as que se aproximam do sistema mecânico podem ter dificuldade em competir.

18. VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria geral dos sistemas*. p. 80-81.

21.4 Teoria da contingência

Aos sistemas abertos, aplica-se o princípio da equifinalidade.

Num sistema fechado, o estado final é inequivocamente determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isto não é o que acontece nos sistemas abertos. Nestes, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. É isso que se chama equifinalidade¹⁹.

Equifinalidade:

o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras.

Em função disso, podemos concluir que não existe uma única forma de organizar uma instituição para alcançar os resultados desejados. Esta é a base da teoria da contingência, que pode ser creditada a Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Charles Perrow, Paul Lawrence e Jay Lorsch.

A essência dos estudos de Joan Woodward é que não existe uma única maneira certa de montar a estrutura organizacional; existem sempre várias alternativas e a melhor depende de cada caso específico. A conclusão é que para uma organização obter bom desempenho, sua estrutura organizacional deve ser projetada de modo a se ajustar às demandas situacionais que derivam da tecnologia que está sendo usada, da sua posição mercadológica, da sua diversidade de produtos, da velocidade de mudanças, e do seu tamanho. O foco é que esses fatores contingentes — tecnologia, situação mercadológica, diversidade e tamanho — geram vários graus de incerteza e complexidade, que devem ser enfrentados por meio do desenvolvimento de estruturas apropriadas e o encorajamento de comportamentos e atitudes apropriadas por parte dos administradores e dos trabalhadores²⁰.

Não existe uma única forma melhor de organizar um negócio. O critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma organização deve ser baseado na extensão em que esta estrutura facilite o alcance dos objetivos desta organização.

Joan Woodward

Na prática, sabemos que existem sempre muitas maneiras de organizar uma empresa, e para obtermos mais segurança sobre qual a mais adequada devemos começar o estudo de organização com um diagnóstico da empresa. Outro aspecto dessa teoria, que a vincula à teoria dos sistemas, é a conclusão de que *as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das organizações* e a de que *não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo*.

Lawrence & Lorsch, por meio de um modelo que denominaram diferenciação-integração, chegaram à mesma conclusão, ou seja, que essa abordagem era baseada na premissa fundamental de que *não existe uma única maneira de organizar*. Que, ao invés disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às metas coletivas e aos objetivos humanos individuais²¹.

Para Gareth Morgan, a administração deve estar preocupada acima de tudo em atingir “boas” medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização e tipos bem diferentes ou “espécies” de organizações são necessários em diferentes tipos de ambientes²².

A organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo²³.

19. Ibid., p. 64-65.

20. DAWSON, S., WEDDERBURN, W. na Introdução a WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 1994. p. XVIII.

21. LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. p. 93.

22. MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. p. 53.

23. Ibid., p. 56.

Não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração: tudo é uma questão de proporção.

Henri Fayol

A pesquisa de Paul Lawrence e Jay Lorsch coloca as coisas nos seus devidos lugares. Essa pesquisa gira em torno de duas idéias principais. A primeira é que diferentes tipos de organizações são necessários para lidar com diferentes condições de mercado e de tecnologia. A segunda é que as organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir

um grau mais alto de diferenciação interna, ou seja, entre departamentos, do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis²⁴. Henri Fayol já indicava ser esse o caminho.

21.5

Como chegar a uma boa estrutura

Diante de tantas alternativas, cabe a pergunta: qual a melhor estrutura? Como saber escolher a estrutura que mais convém à nossa empresa?

Para identificarmos a mais adequada temos que começar pelo diagnóstico. Ou seja, a *análise dos seus recursos e sua situação interna* para identificarmos seus pontos fortes e fracos em cada área: produtos, processos, recursos humanos, finanças, tecnologia, capacidade de produção, capacidade de vendas, canais de distribuição, cultura e sua adequação à organização e ao ambiente externo. E também a *análise do ambiente externo* para concluirmos quais as ameaças a serem enfrentadas e as oportunidades a serem aproveitadas: pontos fortes e fracos dos competidores, situação mercadológica, situação econômica, mudanças no ambiente em termos de tecnologia, mercado, formas de relação do trabalho, perspectiva de entrada de novos competidores, poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, velocidade e probabilidade das mudanças.

Em função do diagnóstico, devemos ser capazes de responder às seguintes perguntas: Qual é o nosso negócio? Como está o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio? Como deverá ser o nosso negócio daqui a x anos? A resposta a cada pergunta permite montar o cenário para aquela época. Essas são as mesmas perguntas que devemos responder ao formularmos nosso planejamento estratégico, pois o cenário ideal deverá ser alcançado com a estrutura organizacional mais apropriada.

Com base nesse diagnóstico e no cenário idealizado, definimos os objetivos e políticas, estabelecemos as metas e os planos e montamos a estrutura organizacional que será capaz de viabilizar os planos previstos.

Algumas observações importantes:

1. Sempre temos mais de uma alternativa e devemos escolher a que traga maiores benefícios à organização em relação aos custos incorridos.
2. Os planos e a estrutura organizacional devem considerar o conjunto da organização e cada uma de suas partes, e a solução ótima deve ser a que otimiza o todo. A solução que otimiza o todo não será a ideal para algumas partes do sistema.
3. Temos que considerar os recursos disponíveis. A solução mais próxima da perfeição pode ser inviável por falta de recursos e, nesse caso, algumas decisões estratégicas devem ser tomadas: admitem-se novos sócios? Abre-se o capital? Lançam-se debêntures? Vendem-se alguns negócios para otimizar outros? Vale a pena arriscar um crescimento com prejuízo da liquidez ou aumento do exigível a longo prazo?

24. Ibid., p. 57.

O ponto em que todos concordam é que a estrutura organizacional deve ser simples. A seguir, damos a opinião de dois importantes conhecedores do assunto.

A melhor estrutura de organização é a mais simples possível. O que torna uma estrutura de organização "boa" são os problemas que ela não cria. Quanto mais simples for a estrutura, menos coisas sairão erradas.

Peter Drucker

A melhor organização é sempre a mais simples. A melhor estrutura é a mais "rasa". Quanto menos escalões, mais rápidas as decisões e mais fácil alcançar os objetivos da empresa²⁵.

Hélio Beltrão

decisões. As comunicações da administração superior não ultrapassam o nível de supervisão porque os supervisores estão excessivamente ocupados com outras coisas. Assim, uma estrutura muito achatada é uma barreira à comunicação da mesma forma que uma estrutura com muitos níveis hierárquicos²⁶.

Cada caso é um caso: não existe uma receita pronta que se possa aplicar a todas as empresas. No entanto, dependendo do tipo de negócio e do relacionamento entre as linhas de produtos, podemos ter alguma orientação quanto às formas adequadas de organizarmos a empresa ou grupo empresarial.

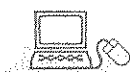
A idéia de que a estrutura mais rasa é sempre a melhor não procede. Pode parecer estranho, mas uma estrutura achatada pode ter o mesmo resultado que uma estrutura com muitos níveis hierárquicos. Se de um lado, uma estrutura com vários níveis frustra as comunicações entre a administração superior e o nível de execução, de outro lado e de modo semelhante, uma estrutura muito achatada sobrecarrega as pessoas, fazendo com que a chefia não dê conta de todas as comunicações e

Termos-Chave

abordagem contingencial
abordagem sistêmica
administração central
alcance de controle
ambiente externo
ambiente interno
amplitude de supervisão
análise sistêmica
centralização
centralizar
centro de resultado
cisão
conglomerado
delegar
descentralização
descentralizar

desenvolvimento organizacional
diversificação
divisionalização
empresa *holding*
estrutura divisional
estrutura funcional
estrutura matricial
estrutura organizacional achatada
estrutura organizacional alta
exclusividade da responsabilidade
fusão
gerente de projetos
gerente funcional
homeostase
integração horizontal
integração vertical

lei da entropia
matriz
projeto
sinergia
sistema
sistema aberto
sistema fechado
sistema mecânico
sistema orgânico
stakeholder
stakeholder externo
stakeholder interno
teoria da contingência
unidade estratégica de negócios
verticalização



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

25. BELTRÃO, Hélio. *Descentralização e liberdade*. Rio de Janeiro: Record, 1984. p. 121.

26. HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 27.

Exercícios

1. Cerca de 2.500 bispos, titulares de dioceses, reportam-se diretamente ao papa. Segundo qualquer teoria de administração esse número é altíssimo e, no entanto, a Igreja Católica funciona adequadamente dessa forma há dois mil anos. Como explicar esse fato?
2. Como administrador, que fatores você deveria levar em consideração para determinar a *amplitude administrativa adequada*? Supondo que você deseje aumentá-la, que providências procurará tomar?
3. Você é presidente e grande acionista de uma loja de departamentos, concentrada num único local: uma esquina no bairro de Copacabana, no Rio de Janeiro. Por vários anos, sua única loja serviu bem aos clientes, dando lucros satisfatórios. Nos últimos anos, o lucro caiu devido ao aparecimento dos *shopping centers*. Você decide contra-atacar criando duas filiais em dois desses novos *shopping centers*. Em que sentido essa decisão afeta a estrutura organizacional e a forma de operar da sua empresa?
4. O gerente de uma filial de uma loja de departamentos disse que estava *saturado* com as orientações e normas que recebia da administração central: “Se querem que eu administre a loja que me estabeleçam metas de vendas e lucro e deixem-me alcançá-las sozinho”. Supondo-se que esse gerente é um executivo competente, por que deveria a alta administração desejar fixar para ele objetivos detalhados? Por que deveria o gerente da filial receber mais orientação, além da meta de lucro?
5. Quais as vantagens e desvantagens das estruturas funcionais? Em que situações você daria prioridade ao seu uso?
6. Na estrutura divisional, com a formação de centros de lucro, são criados negócios que recebem delegação para atuar com certa autonomia, sendo, em alguns casos, encorajados a agir com relativa independência. O gerente de cada negócio age como se fosse o principal executivo de uma empresa independente. Se isso é possível, qual a razão para não cindir a companhia, formando várias empresas?
7. Por que as estruturas funcionais costumam conduzir a resultados melhores em situações relativamente estáveis e com mudanças mais ou menos lentas?
8. O principal contador da divisão de Minas Gerais de uma grande companhia, estruturada em centros de lucro por áreas geográficas, reporta-se ao gerente-geral da divisão daquele Estado. Os sistemas contábeis, formulários, plano de contas e os procedimentos contábeis são projetados na administração central da companhia e aprovados pelo controlador aí sediado. O contador de Minas Gerais deve seguir esses procedimentos. Pergunta-se:
 - a) Quem é o chefe do contador da divisão de Minas Gerais?
 - b) Qual a natureza da responsabilidade do gerente-geral da divisão? Qual a “cobrança” que lhe é feita?
 - c) Podem existir conflitos entre o gerente-geral e o controlador? Em caso afirmativo, como poderiam ser evitados?
 - d) Qual a autoridade que tem o controlador sobre o contador da divisão?
9. Por que, na estrutura matricial, a lealdade à empresa costuma ser menor do que nas estruturas convencionais? Quais os problemas que isso poderia causar?
10. O que é sinergia? De que forma ela pode existir numa empresa? Exemplifique.
11. Quais as vantagens e desvantagens da estrutura matricial? Quais as empresas que costumam usá-la? Quais os tipos de conflitos que podem surgir nesse tipo de estrutura?
12. Por que a estrutura matricial proporciona mais flexibilidade para aumento e redução de custos? Em que casos essa vantagem é importante? Por quê?
13. Se você fosse administrador, tenderia ou não a descentralizar a autoridade?
Apresente os argumentos defendendo o seu ponto de vista e indique os riscos que você correria.

14. Comente a seguinte afirmação:

Gostaríamos de descentralizar mais, mas nossos níveis gerenciais intermediários e os de supervisão não são capazes de assumir responsabilidades e decisões tão bem quanto seus superiores. Por isso vamos continuar centralizando as decisões e responsabilidades.

15. Suponha que você acabou de tomar posse como chefe de uma divisão cujo antigo chefe a dirigia de forma altamente centralizada. Se você deseja delegar mais, que providências deveria tomar inicialmente? Que problemas deverão ser encontrados? Como você lidaria com eles?

16. Contam as crônicas do Rio de Janeiro a seguinte história: No começo do século, o diretor de um jornal da capital pediu a Olavo Bilac um ensaio sobre um assunto complicado, oferecendo-lhe quatrocentos mil-réis. Bilac aceitou, mas, dias depois, premido por compromissos urgentes, passou a incumbência a seu amigo Emílio de Menezes, ao qual prometeu trezentos mil-réis. Este, pouco tempo depois, pediu a um advogado amigo que fizesse o ensaio, combinando o pagamento de duzentos mil-réis. Passados vários dias, sem poder começar o trabalho, o advogado solicitou a um estagiário do seu escritório que escrevesse o ensaio por cem mil-réis, o que foi feito em poucos dias com o nível de qualidade possível para um jovem de dezoito anos. O ensaio percorreu, então, o sentido inverso, sem nenhuma leitura, indo parar nas mãos do diretor do jornal, que, furioso, perguntou a Bilac, que desconhecia as sucessivas transferências de incumbência, como tinha tido coragem de entregar um trabalho tão superficial, pelo qual receberia quatrocentos mil-réis. Bilac, envergonhado, foi cobrar explicações de Emílio de Menezes, o qual cobrou do advogado.

Pergunta-se: pode-se considerar este fato como uma delegação? Por quê? O que aconteceu na realidade? Houve falhas? Quais?

17. Indique as vantagens, desvantagens e riscos de se colocar muitas funções na administração central e poucas nas divisões. O que poderia ocorrer nessa situação? E o oposto, muitas funções nas divisões e poucas na administração central. O que ocorreria? Justifique.

18. Uma grande empresa, produtora de veículos, com estrutura divisional, altamente descentralizada, decidiu centralizar na administração central as compras de chapas planas de aço laminadas a frio, de pequena espessura, bem como de vidros planos para a fabricação dos veículos em todas as divisões da empresa. Com isso ganhou grande poder de barganha junto aos fornecedores, em virtude do aumento do volume comprado, e conseguiu preços muito mais baratos para a empresa. Os custos das divisões responsáveis pelos resultados diminuíram muito, permitindo a obtenção de lucros maiores. Haveria razões pelas quais os diretores gerais dos centros de resultado pudessem ser contra essa medida mesmo depois de mostradas as vantagens para a empresa? Que razões seriam?

19. Um fabricante de plataformas marítimas de extração de petróleo tem um diretor jurídico competente e consciencioso, um advogado com vínculo empregatício e tempo integral na empresa, que tem outros três advogados como assistentes. Recentemente, o diretor jurídico propôs que ele deveria aprovar todos os principais contratos antes que fossem assinados e que os executivos da empresa que quisessem conselhos na área jurídica deveriam contactar a ele e não um dos seus assistentes. Ele dizia que os contratos da empresa eram complexos e apenas com a análise prévia de uma pessoa de alto nível seria possível assegurar que tais assuntos estavam sendo conduzidos adequadamente.

Você acha que esta proposta deveria ser aceita? Por quê?

Que efeito a proposta teria na influência e no poder do consultor jurídico em relação a:

- a) os demais executivos da empresa;
- b) seus próprios assistentes.

Analise os prós e contras dessa proposta e as variáveis que deveriam ser consideradas na sua aceitação ou não.

20. Muitos fundadores e principais executivos de companhias excepcionalmente bem-sucedidas mantiveram suas empresas centralizadas. Abraham Kasinski, da Cofap, Amador Aguiar, do Bradesco, e outros fundadores e principais executivos de empresas são exemplos. O sucesso desses homens significaria que se encontrarmos um principal executivo (CEO) muito capaz deveríamos descartar a possibilidade de descentralizar a empresa?
21. Imagine que o diretor-presidente e principal executivo de uma grande empresa, com estrutura divisional, se aposenta. Supondo que não existissem vice-presidentes nem o esquema do *two-men-team*, mas apenas diretores funcionais na administração central e diretores-gerais de divisões de centro de resultado, que diretores estariam, *em princípio*, em melhores condições de suceder o presidente, os diretores funcionais da administração central ou os diretores-gerais responsáveis pelos centros de resultado? Por quê? Quais seriam as vantagens e desvantagens da escolha de um diretor de área funcional e as de um diretor responsável por um centro de resultado? Justifique.
22. Ademir é supervisor de controle de qualidade da linha de produção. A característica mais marcante do seu estilo de chefia diz respeito ao fato de ser muito centralizador. Sua mesa de trabalho está sempre cheia de pastas e processos, assim como as gavetas de sua mesa. Não é raro levar tarefas para fazer em sua residência, principalmente nos fins de semana. Seu superior várias vezes observou que Ademir demora muito tempo para tomar decisões ou opinar sobre problemas muito simples com os quais a empresa se defronta. Os processos ficam parados na sua mesa até que ele tenha tempo para se inteirar do assunto e propor a decisão que julga ser correta. Por outro lado, não são poucas as vezes em que Ademir observa seus subordinados parados, sem tarefas para executar.
- Quando questionado por que não delegava tarefas para eles executarem, Ademir respondeu que eles não tinham competência para executá-las. Também não confiava nas habilidades de seus subordinados. Apesar de Ademir estar consciente das vantagens da delegação de autoridade, ele continuava centralizando o poder. Com base na situação exposta, responda:
- Quais os riscos e as barreiras de um processo de delegação de autoridade?
 - Que vantagens Ademir pode usufruir ao exercer a delegação de autoridade na sua empresa?
- Exame Nacional de Cursos — 1997*
23. Faça uma dissertação sobre estruturas matriciais: em que consistem, quais as suas características, quais as vantagens, quais as desvantagens e em que casos são usadas. Exemplifique cada explicação.
24. Uma empresa que utilize uma estrutura organizacional divisionalizada transfere, com relativa freqüência, um produto de uma divisão para outra. Ao fazer essa transferência, é necessário contabilizá-la em cada uma das divisões, que se constituem em centros de resultado. Na sua opinião, essa transferência, ou “venda”, de uma divisão para outra deve ser contabilizada pelo seu custo de produção ou pelo valor de mercado do produto? Por quê? Quais as vantagens dessa opção?
25. O gerente de armazenagem e expedição de uma empresa que produz artigos eletrônicos recebe, às duas horas da tarde, um telefonema de um vendedor, solicitando que entregue com urgência o pedido de um cliente muito importante, salientando que o cliente vai precisar do material às seis horas. Imediatamente, o gerente delega o trabalho de preparar a expedição e carregar o caminhão de entrega a dois funcionários do armazém, deixando claro que devem terminar o trabalho às cinco horas, para que o transportador possa entregá-lo ao cliente antes das seis. Embora três horas seja mais do que suficiente para executar a ordem, os dois homens só tinham carregado dois terços do caminhão até as cinco horas. Pergunta-se:
- Quem é o responsável pelo fato do cliente não receber o pedido a tempo?
 - Quem tinha a obrigação de executar a expedição?
 - O que falhou nesse processo?
 - O que deveria ter sido feito para impedir a falha?
 - Diante desse fato, o que deve fazer o gerente?
26. A empresa Schumacher Ltda. começou suas operações de produção de calçados no Vale dos Sinos, no Rio

Grande do Sul, na década de 1960. Seu dono, Ernst Schumacher, filho de imigrantes e profundo conhecedor da técnica de produção e comercialização, conseguiu fazer a empresa crescer enormemente graças à sua iniciativa e ao seu conhecimento das técnicas de calçados. Com o encarecimento da mão-de-obra e os incentivos oferecidos pelo Estado do Ceará, ele decidiu implantar uma nova fábrica na cidade cearense de Sobral, especializando a produção da fábrica do Rio Grande do Sul, que continuou fazendo calçados de alta qualidade. O diretor de produção foi enviado para chefiar as operações no Ceará. Concomitantemente, foi criada uma fábrica menor em Aracaju, SE, para onde foi enviado o gerente de fabricação. Ernst ficou surpreso quando verificou que os custos tinham aumentado muito mais do que a receita e os lucros passaram a ser irrisórios. Toda a comercialização continuou centralizada no Rio Grande do Sul, onde permaneceram todas as atividades básicas de administração e finanças. Ambos os gerentes de cada uma das fábricas, bem como os responsáveis pelas áreas de marketing, administração e finanças se reportam a Ernst. Faça uma análise dessa situação e procure imaginar que tipo de problemas deve ter ocorrido com essa mudança.

27. Um gerente de divisão chamou um subordinado, recém-admitido, e lhe delegou uma atividade, com prazo bem-definido, dizendo-lhe que se não conseguisse executá-la não seria aprovado no período de experiência, presumindo que dessa forma ele se empenharia mais. O subordinado, um tanto tímido, não procurou se informar sobre a melhor maneira de executar a atividade. O gerente ficou tranqüilo, achando que o novo funcionário não teria dificuldade para terminar o trabalho. No dia aprazado, o gerente, surpreso, verificou que o serviço fora feito de forma totalmente inadequada. Repreendeu-o severamente no seu local de trabalho, um escritório panorâmico sem divisórias.

Enumere os erros desse gerente e comente-os, dando outras soluções para a forma de agir do chefe.

28. Explique as principais semelhanças e diferenças entre as estruturas divisionais e matriciais.



Veja no *site* do livro exercícios de montagem de estruturas.

Bibliografia

Bibliografia básica

- ALLEN, Louis A. *Management & organization*. New York: McGraw-Hill, 1958. p. 71-331.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 257-325.
- DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. p. 611-811. Tradução brasileira: *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- _____. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1986. p. 193-252.
- DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 129-146.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1992. p. 271-30.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 189-394.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 272-313.
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 158-172.
- NEWMAN, William H. *Ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970. p. 187-313.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração — mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- SLOAN, Alfred P. *My years with General Motors*. New York: Doubleday, 1964.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. p. 253-271.

Bibliografia complementar

- ABRAHAMSON, Eric. Change Without Pain. *Harvard Business Review*, jul. – ago. 2000, pp 75 ss.
- BENNIS, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BURNS, T., STALKER, G. M. *The management of innovation*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; Overdorf, Michael. Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, mar. – abr. 2000, pp 67 ss.
- COUTU, Diane L. The Anxiety of Learning. (Entrevista com Edgar Schein). *Harvard Business Review*, mar., 2002, pp. 100ss.
- EISENHARDT, Kathleen M.; Galunic, D. Charles. Coevolving At Last, a Way to Make Synergies Work, *Harvard Business Review*, jan. – fev. 2000, pp. 91 ss.
- GESTNER, Louis. *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: HarperCollins Publishers, 2002, pp 242 a 252 e pp. 313 a 316.
- GILBERT, Clark; Bower, Joseph L. When Trying Harder is Part of the Problem. *Harvard Business Review*, maio, 2002, pp. 95ss.
- GOOLD, Michael; Campbell, Andrew. Do You Have a Well-Designed Organization? *Harvard Business Review*, mar., 2002, pp.117 ss.
- HAMEL, Gary; Välikangas, Lisa. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, pp. 52 ss.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- LEAVITT, Harold J. Why Hierarchies Thrive. *Harvard Business Review*, mar., 2003, pp. 96 ss.
- MACHIARELLI, N. *Il Principe*. Roma: Tascabili, Economici Newton, 1995. Tradução brasileira: MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. São Paulo: Parma, 1981.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ONCKEN JR, William; Wass, Donald L. Who's got the Monkey. *Harvard Business Review*, nov.-dez., 1999, pp. 178 ss.
- RAYNOR, Michael E.; Bower, Joseph. Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically. *Harvard Business Review*, mai. 2001, pp.93 ss.
- WELCH, J., BYRNE, J.A. *Jack definitivo: segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 1994. Tradução brasileira: WOODWARD, Joan. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.
- SULL, Donald. Why Good companies Go Bad. *Harvard Business Review*, jul. - ago., 1999, pp. 42 ss.
- WETLAUFER, Suzy. The Business Case Against Revolution. (Entrevista com Peter Brabeck, Presidente da Nestlé). *Harvard Business Review*, fev. 2001, pp 113 ss.



parte

**A Tomada de
Decisões**

A TOMADA DE DECISÕES

Nesta parte, estudaremos a tomada de decisões: sua conceituação, suas características, os vários tipos de decisão, o processo decisório e as informações para as decisões. Faremos também breve incursão no campo dos componentes subjetivos e psicológicos das decisões.

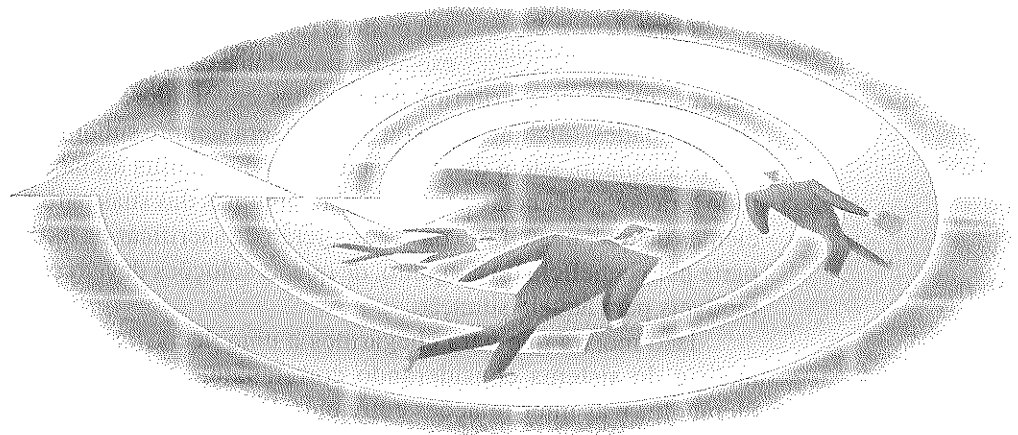
Se definirmos administrar como a forma de realizar as coisas por meio da equipe, estaremos deixando de lado o que precede as ações para a obtenção de resultados: as decisões que levam às ações.

Provavelmente, a maior responsabilidade dos administradores é tomar decisões. A capacidade de tomar decisões tempestivas e corretas é uma das principais qualidades do administrador.

A tomada de decisões está presente em todas as funções do administrador: na fixação das metas e determinação dos recursos para atingi-las (planejamento); na divisão do trabalho e na atribuição das atividades a quem deve executá-las, bem como no grau de centralização e no relacionamento dos órgãos e das pessoas (organização); na formação da equipe: na seleção, orientação, treinamento, avaliação e demissão dos seus membros (prover recursos humanos); na condução e motivação da equipe, na escolha do estilo de gestão (liderança); no equilíbrio, integração e sincronização das atividades (coordenação); na escolha das atividades que precisam ser controladas de perto, na decisão das informações necessárias para o controle, na aferição dos resultados e na tomada de medidas corretivas (controle).

A TOMADA DE DECISÕES

22



22.1 Conceituação

22.1.1 Características das decisões

Nada é mais difícil e, portanto, mais precioso, do que ser capaz de decidir¹.

Napoleão Bonaparte
Máximas, 1804

São as pessoas que tomam decisões. Ao longo da nossa vida, escolhemos todos os dias durante o dia inteiro: tomamos decisões sem parar. Quando acordamos é nossa escolha sair da cama ou nela permanecer. Quando tomamos café da manhã é nossa escolha comer frutas ou tomar café com pão e... manteiga, queijo, geléia, ou margarina? Quando saímos de casa

escolhemos que rumo tomar: vamos trabalhar ou estudar? Vamos a pé ou tomamos uma condução? Que condução? Vamos à praia ou ao cinema? Quando vamos ao cinema escolhemos o filme. É nossa escolha estudar ou não.

No fundo, as decisões são tomadas em função do seu *custo* e seu *benefício*. Na maioria dos casos, não os quantificamos, nem seria fácil fazê-lo. As decisões são tomadas de forma intuitiva. Muitas vezes introduzimos aspectos subjetivos nas decisões, considerando nossa experiência, preconceitos e valores, mas, se escolhemos alguma coisa é porque, objetiva ou subjetivamente, a preferimos a outra que foi preterida.

Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em nome da empresa. Quais as características das decisões? Podemos começar com duas perguntas: O que é uma decisão? Há necessidade de uma decisão?

As duas perguntas estão relacionadas e podem ser respondidas em conjunto. A resposta à primeira é simples: decidir é escolher entre duas ou mais alternativas. Se não há dissenso não há decisão. Só quando há conflito ou pelo menos discordância em relação ao curso de ação a ser seguido, isto é, mais de uma alternativa possível, haverá necessidade de decisão. Cumpre lembrar, porém, que não fazer nada, isto é, deixar as ações seguirem seu curso normal pode ser uma decisão. Não interferir conscientemente, quando é possível fazê-lo, e há vantagens e desvantagens nisso, é uma decisão. Algumas pessoas pensam que podem evitar uma decisão desagradável simplesmente não fazendo nada, sem se dar conta de que isso é em si uma decisão. No entanto, deixar de agir por incapacidade de concluir o curso da ação mais favorável quando é indispensável uma ação é indecisão. Pode-se corrigir uma decisão errada, pagando-se um preço pelo erro, mas não se pode corrigir uma indecisão. É oportuna aqui a frase de Goethe: não há nada no mundo mais digno de compaixão do que um homem indeciso, vacilando entre dois sentimentos.

1. Apud RUSSO, J. Edward, SCHOEMAKER, Paul J. H. *Decision traps: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them*. New York: Simon & Schuster, 1990. p. 1.

A indecisão é fatal. Às vezes, é preferível tomar uma decisão errada a criar o hábito da indecisão.

Marie Beynon Ray

Uma terceira pergunta seria: existem decisões ótimas, isto é, perfeitas e inatacáveis? É possível que em situações excepcionais isso aconteça, mas quase sempre qualquer decisão tem um custo e raramente será perfeita. Segundo Katz, toda ação executiva importante deve alcançar um equilíbrio entre os vários valores, objetivos e critérios conflitantes envolvidos. Assim, dada a grande gama de possibilidades, qualquer ação ou decisão será sempre subótima se analisada de um ponto de vista isolado. Além disso, toda decisão ou escolha afetando a organização como um todo terá conseqüências negativas para algumas das suas partes. As pessoas devem estar cientes de que, na maioria das vezes, terão de sacrificar os interesses de uma unidade ou parte pelo benefício do conjunto, de que as soluções devem ser vistas como adequadas e factíveis para aquela situação.

Isso mostra que para chegarmos a uma decisão adequada precisamos fazer uma análise do sistema considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e as inter-relações entre eles, bem como as relações do sistema com o meio ambiente.

Raramente a decisão é agradável. A melhor decisão é somente uma aproximação — e um risco. Decidir requer coragem tanto quanto discernimento. É necessário equilibrar objetivos, opiniões e prioridades conflitantes num contexto de pressão: há sempre a tentação da acomodação, do meio-termo, dos objetivos disfarçados, do “seguro” contra riscos. Já que não existe decisão perfeita, temos de pagar seu preço².

Qualquer processo decisório, seja no íntimo do indivíduo ou na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias. Esse processo só se voltará para a descoberta e seleção de alternativas ótimas em casos excepcionais³. Toda decisão envolve, portanto, riscos e incertezas.

Quem quiser uma mula sem defeitos deve decidir-se a ir a pé.

Miguel de Cervantes
In *Novelas Ejemplares*

O administrador deve estar ciente de suas limitações. Como vimos, a própria teoria da Administração é, na sua essência, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos, que *contemporizam* porque não possuem meios para maximizar⁴.

O comportamento real não alcança a racionalidade objetiva por vários motivos:

1. a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na realidade, entretanto, o conhecimento dessas conseqüências é sempre fragmentário;
2. considerando que as conseqüências resultantes de cada opção pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhe valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita;
3. a racionalidade pressupõe uma opção entre todas as possíveis alternativas. Entretanto, na prática, apenas uma fração das possíveis alternativas é considerada⁵.

A racionalidade total também pressupõe absoluta clareza do problema, tempo ilimitado para resolvê-lo e inexistência de ambigüidades. Também na economia existem incertezas. Um bom exemplo desse fato é dado no quadro “Aprofundando-se”, que apresenta situações de *interface* entre a administração e a economia.

2. Peter F. Drucker. *Management: tasks, responsibilities, practices*. p. 479.

3. MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. p. 198.

4. SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. p. XXV-XXVI.

5. *Ibid.*, p. 95.

Aprofundando-se

A arte da decisão

Na economia, como na arte, o viés de certezas incertas é fundamental. A atividade econômica é o espaço privilegiado do exercício da racionalidade instrumental. Mas até onde ela nos pode levar? Considere, por exemplo, a decisão de investir, ou seja, empatar capital próprio ou de terceiros na montagem de um novo negócio, compra de equipamento, treinamento de mão-de-obra ou criação de um laboratório de pesquisas. Uma decisão racional seria aquela baseada num levantamento completo de todas as informações relevantes, de modo a eliminar ao máximo a incerteza sobre a viabilidade e o retorno do investimento em tela. Mas como chegar lá? Quanta informação seria necessária para se tomar uma decisão racional?

A informação que se tem não é a informação que se quer.

A informação que se quer não é a informação da qual se precisa.

A informação da qual se precisa não é a informação que se pode obter.

A informação que se pode obter custa mais do que se quer pagar.

Com o saber reduz-se a ignorância; mas cresce a consciência da ignorância. O fato é que se *todos* os empreendedores potenciais agissem como calculistas prudentes, ou seja, só fizessem novos investimentos quando estivessem de posse de tudo aquilo de que precisam para estar racionalmente seguros de que não sairão perdendo, o ânimo empreendedor definharia e a economia entraria em séria depressão.

Fonte: FONSECA, Eduardo Giannetti da. *O Auto-Engano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 62.

Logo, *toda decisão e todo investimento envolvem riscos, e todo investimento requer algum grau de especulação*. Se as pessoas não tivessem essa propensão inata para especular, o desenvolvimento econômico ficaria muito prejudicado.

22.1.2 Tipos de decisões

Decisões programadas e não programadas

Decisões programadas: decisões que ocorrem com certa frequência.

Decisões não programadas: decisões novas (sem precedentes), que requerem tratamento especial.

Foi Herbert Simon quem criou os termos *decisões programadas* e *decisões não programadas* para designar as decisões que ocorrem com certa frequência e as que são novas, não têm precedentes e, pela sua importância, requerem tratamento especial. Na realidade, elas não devem ser consideradas dois tipos totalmente distintos e sim como dois pólos entre os quais existe um *continuum*, algumas decisões aproximando-se mais de um pólo. Algumas decisões não programadas envolvem tantas incertezas que se torna difícil estruturar etapas para um processo decisório.

As decisões programadas são mais fáceis de serem tomadas, uma vez que tendem a ser repetitivas, mas, por outro lado, tendem a ser numerosas. Para facilitar o trabalho dos administradores, as empresas criam regras que orientam as decisões como políticas, normas de procedimento, práticas e rotinas. Isto permite que as decisões sejam tomadas não só mais depressa, mas incorporando a experiência de situações semelhantes ocorridas. Isto foi estudado na Parte 3. Além das regras da organização, o administrador tem hábitos que facilitam a decisão de determinados assuntos. Um dos maiores problemas na admissão de novos executivos é justamente colocá-los a par das regras e hábitos da organização⁶.

6. SIMON, Herbert A. *The new science of management decision*. p. 50.

A *lei de Gresham* diz que a moeda ruim expulsa a moeda boa de circulação. Na prática, quando existem duas moedas diferentes circulando, as pessoas entesouram a de valor maior, isto é, aquela que tende a manter seu valor por mais tempo, reservando a de menor valor, ou que tende a se desvalorizar, para as relações de troca. Assim, só a última tende a circular. A analogia dessa lei com as práticas de administração diz que não havendo uma ação consciente dos administradores de alto nível, há uma tendência no sentido do pessoal medíocre expulsar os melhores elementos da empresa. Outra analogia, com o processo de tomada de decisões, diz que as decisões menos importantes e repetitivas tendem a tomar todo o tempo do executivo e expulsam as decisões não programadas, normalmente mais importantes e que acabam sendo postergadas, porque as pessoas tendem a se livrar daquilo que é mais simples e adiar o que é mais complexo, embora o complexo possa ser mais urgente. Isso leva à importante consideração sobre a urgência e a importância das decisões. Um administrador, antes de estudar as decisões a serem tomadas, deve procurar *definir as prioridades* para a sua atenção. Qual a urgência da decisão? Qual sua prioridade em relação às outras? Qual sua importância em termos de impacto sobre a organização? Quais as tendências de desdobramentos do assunto se nenhuma ação for tomada? A seleção dos assuntos prioritários é uma das atividades mais importantes de qualquer administrador. Para evitar que as decisões não programadas sejam postergadas além do desejável, é preciso que os executivos aloquem um tempo específico para elas, ou, alternativamente, formem equipes dedicadas à análise e a recomendações específicas para subsidiar essas decisões.

Decisões estratégicas

Decisões estratégicas: decisões que envolvem a definição precisa do negócio ou sua alteração e têm impacto a longo prazo e grande dificuldade de serem desfeitas.

As *decisões estratégicas* envolvem a definição precisa do negócio, sua alteração ou, pelo menos, uma mudança no rumo dos negócios. Diferentemente das táticas ou operacionais, as estratégicas são decisões com impactos a longo prazo e grande dificuldade de serem desfeitas. Essas decisões tendem a ser as mais importantes e são tomadas nos níveis hierárquicos mais altos da organização. Geralmente, envolvem grandes investimentos, ou mudança na cultura da empresa, ou na maneira de conduzir os negócios, ou têm grande influência no ambiente externo no qual está inserida a empresa. Nessas decisões, o que mais importa não é encontrar a resposta certa às perguntas, mas saber fazer as perguntas certas. Em assuntos estratégicos, existem poucas coisas mais perigosas do que a resposta certa à pergunta errada⁷.

22.2

Decisões estruturáveis e pouco ou não estruturáveis

22.2.1 Etapas do processo decisório estruturado

Para muitas decisões, é possível estruturar um processo decisório que orienta a forma de se chegar à melhor alternativa. A primeira tentativa para formular as etapas que devem constituir o processo decisório deve-se a John Dewey, que identificou três perguntas a serem respondidas: Qual é o problema? Quais são as alternativas? Qual a melhor alternativa⁸?

A resolução de problemas e a tomada de decisões necessitam de uma abordagem sistemática. Com ela, evita-se perder tempo com causas impossíveis, negligenciar informações fundamentais, voltar diversas vezes ao mesmo ponto ou chegar a conclusões erradas ou inúteis⁹.

7. DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. p. 353.

8. DEWEY, John. *How we think*. New York: D. C. Heath & Company, 1910. Cap. 8. Apud SIMON, Herbert A. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p. 43.

9. KEPNER, Charles, TREGOE, Benjamin. *O administrador racional: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1972.

Existem muitos estudos definindo as etapas do processo decisório estruturado. Podemos enumerar, como uma alternativa, as seguintes etapas desse processo:

1. **identificação de sintomas e sinais** que indicam a existência de problema a ser resolvido ou oportunidade a ser aproveitada: os sintomas podem ser enganadores e é preciso saber analisá-los para chegar às verdadeiras causas do problema, que podem ser diferentes das indicadas à primeira vista pelos sintomas. É preciso definir com precisão o que causou o desequilíbrio, bem como quando, como, onde e por que ocorreu;

2. **análise do tipo de problema ou da oportunidade existente**: coleta das informações pertinentes para a formulação de alternativas. Identificação das verdadeiras causas do problema ou oportunidade e das dificuldades que impedem a obtenção de resultados melhores. Definição exata do problema ou oportunidade: o que está errado e suas causas. Que resultados se pretendem alcançar? Identificação das condições de fronteira, isto é, os limites dentro dos quais deve operar a solução. Identificar as conseqüências da inação, dos seus custos e vantagens. O perigo maior não é a definição errada do problema, e sim uma definição plausível, mas incompleta¹⁰. As falhas na solução de problemas resultam, na maioria dos casos, na determinação imprecisa das suas causas. Um problema pode resultar de uma causa única, ou, como ocorre com freqüência nos casos mais graves, de uma série de causas ou eventos sucessivos que se combinam para provocar um problema grave ou mesmo uma catástrofe¹¹. Nesta etapa, devemos verificar se há realmente a necessidade de uma decisão. Se há, passamos à etapa seguinte;

3. **identificação de soluções alternativas**, sem considerar, ainda, as necessidades de acomodação, adaptações e concessões para viabilizar a implantação da decisão: deve-se começar com o que é ideal, porque quase sempre será necessário, no final, fazer algumas concessões. Pesquisa das possibilidades para eliminar as causas do problema ou das dificuldades para aproveitar as oportunidades existentes. Verificação das informações pertinentes sobre as alternativas identificadas. As soluções devem convergir na direção dos objetivos da organização. Uma das formas de pesquisar soluções é a utilização da técnica de *brainstorming*: um grupo de pessoas reunidas em círculo, ou em volta de uma mesa, gera tantas alternativas quantas forem possíveis, sem crítica prévia à sua validade, pois uma alternativa fora da realidade pode lembrar a outras pessoas do grupo alternativas que não teriam vindo à tona. O *brainstorming* pode ser efetuado também por meio de redes de computadores. Nesta etapa, devem-se definir os critérios a serem utilizados na decisão e as ponderações ou prioridades respectivas, isto é, a importância a ser atribuída a cada critério;

4. **análise das soluções alternativas e considerações sobre as suas conseqüências**: cálculo dos custos e benefícios de cada alternativa; quando impossível quantificá-los introduzir o julgamento pessoal nos aspectos não mensuráveis, inclusive previsão dos conflitos e problemas decorrentes e testes sobre a validade das soluções. Se necessário, incluir as necessidades de acomodação e concessões que viabilizem a implantação, bem como os custos daí decorrentes. Muitas vezes, a solução ideal ou ótima é impraticável. O administrador deve saber avaliar dentre as alternativas quais as que proporcionam maiores vantagens ou benefícios, ao menor custo e com riscos aceitáveis;

5. **avaliação das alternativas e escolha da mais adequada**: na escolha da alternativa a ser adotada, há necessidade de se avaliarem não só os custos e benefícios econômico-financeiros de cada uma, mas também os seguintes aspectos: (a) os riscos

10. DRUCKER, Peter F. *On the profession of management*. Boston: Harvard Business Review Book, 1998. p. 23.

11. Lembramos a catástrofe do *Titanic*, que resultou de uma série de erros sucessivos: uso da rota ortodrômia, que proporciona um caminho mais curto, mas naquela época do ano mais perigoso, especialmente em 1912 quando não existiam radares; falta de entrosamento e treinamento da equipe; uso de aço inadequado quando submetido a baixas temperaturas; interferência dos acionistas no comando do navio, tirando a autoridade do comandante; utilização das máquinas a plena potência na viagem inaugural, antes de testes adequados; falta de botes salva-vidas para todos os passageiros e tripulantes; entre outros.

previsíveis; (b) os benefícios e custos não financeiros (moral do pessoal, nível de esforços exigidos, aceitação do pessoal da empresa, aceitação do cliente, reação possível de competidores e de fornecedores, imagem da empresa e possibilidades de erros nas estimativas; (c) o momento certo (*timing*); e (d) as limitações de recursos e a possibilidade do uso desses recursos para solucionar outros problemas ou aproveitar outras situações mais vantajosas.

Há cinco tipos de ações para solucionar problemas:

- a) *ação provisória*: propicia ao administrador tempo para descobrir a causa de um problema;
- b) *ação adaptativa*: permite ao administrador aceitar os efeitos toleráveis de um problema ou os de uma causa que não pode ser erradicada;
- c) *ação corretiva*: elimina a causa conhecida do problema;
- d) *ação preventiva*: elimina a possível causa de um problema ou reduz sua probabilidade;
- e) *ação contingente*: proporciona providências para compensar ou minimizar os efeitos de um problema potencial sério¹².

Embora o foco das atenções nesse caso seja na solução de problemas, podemos ter a mesma avaliação para aproveitar oportunidades. Uma forma de avaliarmos alternativas é fazendo uma análise de sensibilidade, ou seja, examinar o efeito produzido pela alteração de uma variável crítica sobre o resultado de um empreendimento ou um projeto. Simulando mudanças nessas variáveis críticas, podemos avaliar a magnitude das alterações nos resultados e como elas afetariam a decisão. Simulação é a representação de um sistema da vida real em um modelo teórico, matemático, elétrico, ou outro, que permita verificar como a mudança de uma variável influenciaria o resto do sistema. Em casos complexos e importantes, podemos empregar técnicas matemáticas avançadas como a teoria dos jogos;

6. *comunicação da decisão escolhida a todos os que devem participar da implantação e preparar o plano de implantação*: determinação das metas, dos recursos a serem empregados (humanos, materiais e financeiros, entre outros), definição das etapas e dos responsáveis e, se for o caso, elaboração de cronogramas. Esta é a etapa que toma mais tempo. Entretanto, se a decisão não for transformada em ação ou trabalho, ela será apenas uma boa intenção¹³;

7. *acompanhamento das ações necessárias à implantação da decisão e, se for o caso, tomada de ações corretivas*: implantação de instrumentos de informações para prover esse acompanhamento e para dar *feedback* aos responsáveis pela decisão. Acompanhamento efetivo dos resultados e tomada de ações corretivas se necessário.

Um dos principais erros cometidos pelos administradores é a precipitação quanto à identificação de um problema. Outras práticas errôneas frequentes são:

1. coletar apenas argumentos que favoreçam seu ponto de vista;
2. formar um caso que se ajuste à teoria;
3. acreditar que sua explicação é completa;
4. resistir a explicações diferentes do problema;
5. orgulhar-se de ser o autor da teoria ou solução;
6. lutar para proteger sua posição dos detratores e críticos¹⁴.

12. KEPNER, Charles, TREGOE, Benjamin. *O administrador racional: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão*. p. 122, 155 e ss.

13. DRUCKER, Peter F. *On the profession of management*. Boston: Harvard Business Review Book, 1998. p. 19.

14. KEPNER, Charles, TREGOE, Benjamin. *O administrador racional: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão*. p. 109.

É um erro capital teorizar antes de se ter os dados. Cada vez mais, se começa a torcer os fatos para justificar as teorias, em vez de adaptar as teorias aos fatos.

Sir Arthur Conan Doyle
In *Sherlock Holmes*

Já Adam Smith dizia ser comum o fato dos teóricos abandonarem a evidência dos seus sentidos a fim de preservar a coerência das idéias na sua imaginação¹⁵.

22.2.2 Erros comuns nas tomadas de decisão

Alguns erros freqüentes na tomada de decisão são¹⁶:

1. **precipitação:** começar a colher informações e chegar a conclusões sem reservar alguns minutos para pensar sobre o fundo da questão diante da qual nos encontramos ou para pensar sobre a melhor maneira de tomar decisões sobre o assunto;
2. **cegueira estrutural:** partir para resolver o problema errado, porque foi criada uma estrutura mental para decisões, com pouco pensamento, que faz com que se descartem as melhores opções ou que se perca de vista objetivos importantes;
3. **falta de referências de controle:** incapacidade de conscientemente definir o problema de mais de uma forma ou ser indevidamente influenciado pelos outros;
4. **excesso de confiança no julgamento:** não coletar informações fatuais importantes, por acreditar de forma muito segura nas suas hipóteses e opiniões;
5. **uso de “atalhos” míopes:** confiar de forma inapropriada em métodos empíricos, como acreditar na informação mais rapidamente disponível, ou baseada em fatos convenientes;
6. **agir sem sistematização:** acreditar que é possível memorizar todas as informações e precipitar a decisão, fazendo a escolha sem procedimento sistemático;
7. **condução inadequada de um grupo:** supor que com muitas pessoas capazes envolvidas, escolhas boas são conseqüências inevitáveis;
8. **auto-engano sobre o feedback:** incapacidade de interpretar as evidências de acontecimentos passados pelo que elas realmente significam, geralmente para proteger o *ego*;
9. **não acompanhar os resultados da decisão:** supor que a experiência tornará suas lições automaticamente disponíveis, e, não manter registro sistemático para acompanhar os resultados das decisões e falhar na análise desses resultados em pontos que revelariam lições importantes;
10. **falta de auditoria do processo decisório:** não criar uma abordagem organizada para compreender suas próprias decisões.

É comum os tomadores de decisão se apegarem a uma alternativa, tornando tendencioso todo o processo decisório.

22.2.3 Decisões pouco estruturáveis

Decisões pouco estruturáveis: decisões complexas e repletas de risco, que exigem um processo decisório flexível e intuitivo.

Algumas decisões são tão complexas, envolvem tantas variáveis, incertezas e riscos, que mesmo que se procure estruturar o processo decisório, sempre haverá necessidade de flexibilizar o processo e de se confiar no julgamento e na intuição de pessoas que se presumem experientes, honestas e equilibradas. São as decisões pouco estruturáveis. A racionalidade completa nesses casos é inalcançável. A estruturação é menor e a incerteza maior.

15. Apud GIANNETTI DA FONSECA, Eduardo. *Vícios privados, benefícios públicos?: a ética na riqueza das nações*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. p. 59.

16. RUSSO, Edward J., SCHOEMAKER, Paul J. H. *Decision traps: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them*. p. XVI.

Na escolha das alternativas, usamos geralmente dois tipos de treinamento: o *treinamento profissional*, baseado nos princípios básicos de administração, e o *treinamento pela experiência*, baseado no aprendizado e rotação nas funções que a organização pode proporcionar. Também podemos aprender a tomar decisões de modo formal, por meio de um curso ou de programas especializados da empresa¹⁷.

Uma pessoa pode melhorar sua habilidade de decisão por meio da experiência. Ao ser submetida a uma seqüência de situações-problema, de dificuldade crescente e de acordo com seu nível de habilidade, essa pessoa mostrará, em geral, ser capaz de lidar bem com esses problemas. Para problemas do tipo não programáveis e não estruturáveis, nem essa pessoa nem nós seríamos capazes de dizer de onde vem a melhoria. Apesar de não conhecermos os processos envolvidos nas tomadas de decisão em situações complexas, conseguimos, mesmo que de forma rudimentar, usar o treinamento e a experiência planejada como meio para melhorar as tomadas de decisões não programadas nas organizações¹⁸.

Essa forma de captar informações sem recorrer aos métodos do raciocínio lógico é cada vez mais importante e valorizada nas organizações. Um estudo feito pelo IMD (International Institute for Management Development) em nove países mostrou que 80% dos executivos entrevistados julgavam a intuição importante para formular a estratégia e o planejamento empresarial. Além disso, 53% afirmaram recorrer à intuição e ao raciocínio lógico em igual proporção em seu dia-a-dia¹⁹.

Outro estudo, feito pelos pesquisadores americanos J. Kouzes e B. Posner, concluiu que a intuição resulta da mesclagem do conhecimento com a experiência. Para o líder experiente, tudo pode ocorrer em questão de segundos. Mas são necessários anos de contato direto com uma variedade de problemas e situações para obter um *insight* singular. Assim, na pesquisa, a intuição alcançou seu ponto máximo na faixa de 45 a 59 anos²⁰.

É por isso que alguns autores consideram um “gênio” alguém que acumulou parcelas de conhecimento, empilhadas umas sobre as outras, formando uma base superior de conhecimento²¹.

Intuição: modo de raciocinar baseado principalmente na experiência, por meio da qual a avaliação e julgamento são feitos de forma inconsciente.

A intuição é um modo de raciocinar baseado principalmente na experiência, por meio da qual a avaliação da situação e o julgamento das alternativas são feitos de forma inconsciente e automática. Podemos dizer que a intuição está vinculada ao conhecimento tácito e não ao explícito. Esses dois tipos de conhecimento são estudados na Parte 9.

A grande virtude do conhecimento tácito é que ele é automático e instantâneo, mas por ser inconsciente, pode estar errado e passar despercebido, sem exame cuidadoso.

22.3

Aspectos psicológicos das decisões

22.3.1 Impossibilidade de avaliação totalmente objetiva

As pessoas que tomam as decisões têm sua história, seu passado, seus vícios, suas virtudes e seus preconceitos, conscientes ou não. Em consequência, ao avaliarem alternativas, fazem-no de forma subjetiva.

As necessidades de defesa atuam em todos os estágios do processo de solução do problema, podendo bloquear ou distorcer a análise do problema e a avaliação das conse-

17. SIMON, Herbert A. *The new science of management decision*. p. 53-54.

18. *Ibid.*

19. BLECHER, Nelson. Por que a intuição (e quem sabe lidar com ela) é cada vez mais valorizada no mundo dos negócios. In: *Revista Exame*, 8 de outubro de 1997. p. 22 e ss.

20. *Ibid.*

21. HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 66.

qüências. Os mecanismos de defesa atuam até na percepção da informação: fatos ameaçadores e desagradáveis muitas vezes são negados, ignorados ou distorcidos. Assim, a atitude defensiva de um executivo pode fazer com que ele evite certos tipos de informação desagradável, incentivando os subordinados a esconderem decisões malsucedidas e a fazerem uma triagem dos fatos de acordo com as tendências emocionais do chefe. Dessa forma, em vez de correção, os mecanismos de defesa dos membros da organização acabam recebendo reforço institucional²².

As pessoas aprendem a evitar a percepção de aspectos ameaçadores, perigosos ou que provoquem ansiedade, levando a distorções na análise das alternativas. Além disso, um processo decisório complexo requer a participação de muitas pessoas, cada uma com seus valores, percepções, experiências, preconceitos, interesses e necessidades diferentes, podendo-se chegar a visões contraditórias do mesmo problema.

As variáveis envolvidas são, às vezes, tão numerosas e complexas que o executivo é obrigado a simplificar o problema, concentrando-se nos aspectos fundamentais e descartando sem muita análise algumas alternativas. Essa simplificação e eliminação de alternativas também são feitas de forma subjetiva, pois é impossível alcançarmos uma completa objetividade. A pressão para decisões rápidas também pode levar a simplificações subjetivas, deixando de lado uma análise meticulosa e objetiva de alternativas viáveis. Pode haver situações de emergência em que a rapidez de uma decisão aceitável seja mais importante do que a busca da melhor decisão.

As decisões organizacionais costumam afetar um número relativamente grande de pessoas. Será possível tomar uma decisão fria considerando-se os objetivos da organização sem levar em conta os interesses das pessoas afetadas? Esses interesses interferem na motivação dessas pessoas?

As grandes decisões da vida humana têm como regra muito mais que ver com os instintos e o inconsciente do que com fatos razoáveis e plenos de significado.

Carl Gustav Jung,

O homem moderno em busca de uma alma

Decidir é ao mesmo tempo a atividade mais importante de um executivo e a mais difícil e arriscada. Decisões erradas podem estragar um negócio e uma carreira, às vezes, de forma irreparável. Mas por que elas ocorrem? Por que são frequentes? Por que podem ter efeito tão devastador?

Em muitos casos, as decisões erradas podem ser descobertas pelo próprio processo decisório utilizado: as alternativas não foram bem definidas, as informações corretas não foram coletadas, os custos e benefícios não foram precisamente apurados. Mas, às vezes, a falha não está no processo de tomada de decisão, mas na mente do tomador da decisão. A forma pela qual o cérebro trabalha pode sabotar as decisões. Usamos rotinas inconscientes para lidar com a complexidade das decisões. Entretanto, vários estudos mostraram que há uma série de falhas na forma como pensamos ao tomar decisões. O que torna essas armadilhas tão perigosas é a sua invisibilidade: como estão embutidas no nosso processo de pensamento, não conseguimos vê-las, mesmo se caímos bem defronte delas. Para os executivos, cujo êxito depende das decisões tomadas, as armadilhas psicológicas são especialmente perigosas. As principais armadilhas são as seguintes²³:

1. a armadilha da fixação: ao considerar uma decisão, a mente humana dá preferência às alternativas que mais se coadunam com os princípios e valores aceitos por quem toma a decisão. As pessoas tendem a procurar confirmar aquilo em que acreditam. As alternativas que contradizem os valores aceitos pelo tomador da decisão ou que não estão de acordo com a sua opinião a respeito de situações e pessoas tendem a ser descartadas ou, no mínimo, recebem atenção inferior. Além disso, as pessoas ten-

22. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. p. 333.

23. Adaptação livre de HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L., RAIFFA, Howard. The hidden traps in decision making. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1998. p. 47 e ss.

dem a atribuir pesos desproporcionais à primeira informação recebida. A primeira impressão é a que fica. A fixação toma muitas formas: pode ser um comentário de um colega, uma estatística publicada no jornal; podem ser preconceitos, ou a impressão causada por um bom vendedor. O efeito da fixação foi documentado em milhares de experiências. Ninguém evita sua influência, mas os administradores que estão cientes do seu perigo podem reduzir seu impacto usando várias técnicas, como analisar os problemas sob diversos ângulos e diferentes abordagens e procurar informações de outras pessoas, tomando cuidado para não influenciá-las. Uma das conseqüências dessa armadilha é tentar recuperar um projeto ou produto que não vai bem. Em casos excepcionais, pode ser uma boa solução, mas geralmente não é. Se temos dois produtos: um tem sucesso estrondoso e outro, desempenho medíocre, a tendência de muitos administradores é procurar reforçar e recuperar o que não está tendo êxito, para não terem que admitir seu fracasso naquele caso. Essa é quase sempre a pior solução. Os recursos devem ser concentrados nos êxitos e não na recuperação dos fracassos. Os ingleses têm um ditado para isto: *don't send good money after bad money*;

2. a armadilha do *status quo*: os tomadores de decisão mostram forte viés no sentido de perpetuar o *status quo*. As causas para a armadilha do *status quo* estão profundamente enraizadas no nosso subconsciente, no desejo de proteger nosso ego. Romper o *status quo* significa tomar ação, e quando tomamos ação assumimos responsabilidades, abrindo-nos a críticas e arrependimentos. Não é surpreendente que procuremos razões para não fazer nada. Manter o *status quo* representa, em muitos casos, a alternativa mais segura, porque nos coloca sob riscos psicológicos menores. Em empresas em que os pecados de fazer algo errado tendem a ser punidos mais severamente que os pecados de omissão, o *status quo* oferece uma atração muito forte. Em alguns casos, manter o *status quo* pode ser a melhor alternativa, mas não deve ser escolhida porque é a mais confortável. Pergunte-se se você escolheria a alternativa do *status quo* se ela não fosse o *status quo*. Lembre-se de que a conveniência do *status quo* muda com o tempo. Se tiver alternativas boas não hesite em examiná-las com cuidado e, se for o caso, em implementá-las;

3. a armadilha dos custos já despendidos: significa escolher uma decisão para justificar decisões passadas, mesmo que essas decisões não sejam mais válidas. Podemos investir pesadamente no treinamento de uma pessoa que sabemos agora que não deveria ter sido contratada. As decisões passadas se tornam o que os economistas denominam *sunk costs*. Investimentos passados de tempo e dinheiro são irre recuperáveis. Sabemos racionalmente que *sunk costs* são irrelevantes para as decisões atuais, mas, apesar disso, eles se fixam na nossa mente conduzindo-nos a decisões erradas. Por que as pessoas não se livram das decisões passadas? Frequentemente, porque não querem, conscientemente ou não, admitir um erro. Reconhecer um erro na vida particular pode ser uma questão puramente pessoal, envolvendo a auto-estima, mas em negócios, uma decisão errada é um assunto público, acarretando comentários críticos de colegas e superiores. Para evitar essa armadilha procure ouvir a opinião de pessoas não comprometidas com as decisões anteriores. Examine por que admitir um erro lhe é tão penoso;

4. a armadilha da confirmação da evidência: na dúvida sobre a melhor alternativa, procura-se ouvir a opinião de um especialista que temos quase certeza de que confirmará nossa decisão. Ele vai dizer que estamos certos e tirar um peso da nossa consciência. Existem várias forças psicológicas em jogo. A primeira é decidirmos o que queremos sem saber por quê. A segunda é nossa preferência para nos engajarmos em coisas de que gostamos em vez de coisas de que não gostamos. Para evitarmos essa armadilha, devemos nos cercar de pessoas que tenham coragem de nos contradizer e não de áulicos. Devemos ser totalmente honestos conosco. Podemos pedir a alguém para atuar como o "advogado do diabo", para argumentar contra a decisão escolhida. Ao procurar o conselho de outros não faça perguntas que conduzam a uma confirmação da evidência;

5. a armadilha da estruturação: a alternativa escolhida pode ser profundamente afetada pela forma como se estrutura o problema. Certa vez, num condomínio com 40 condôminos, um candidato a síndico disse que só aceitaria sua reeleição se tivesse sua remuneração aumentada de 600 para 1.000 reais por mês. Posto dessa forma na Assembleia, a maioria dos condôminos achou a remuneração alta e, embora todos soubessem que ele era um excelente síndico, relutaram em aceitar o pedido, imaginando a despesa de 1.000 reais para remunerá-lo, embora os demais candidatos não fossem bons. Um condômino resolveu estruturar o problema de outra forma: vocês estariam dispostos a pagar, cada um, mais 10 reais por mês para continuarmos com um excelente síndico? A maioria esmagadora aprovou o pedido e o reelegeu. Outra armadilha comum é a estruturação em valores absolutos ou relativos: você está comprando uma máquina fotográfica por 200 reais e recebe a informação de que outra loja, de igual idoneidade, situada a três quilômetros, está vendendo a mesma máquina por 150 reais, mas a única forma de se chegar lá é a pé. Você estaria disposto a andar três quilômetros para economizar a diferença? Quase todos respondem que sim. Imagine agora que você esteja comprando um automóvel por 20.050 reais e recebe a informação de que outra loja, de igual idoneidade, situada a três quilômetros, está vendendo o mesmo automóvel por 20 mil reais, com a mesma inconveniência de se ter que chegar lá a pé. Você estaria disposto a andar três quilômetros para economizar a diferença? Quase todos respondem que não. No entanto, a situação é idêntica à anterior. A razão da mudança é que as pessoas tendem a estruturar suas decisões em termos de valores relativos, quando, na realidade, o que interessa, nesse caso, são os valores absolutos. Em ambos os casos a questão que se coloca é saber se haverá disposição de se caminhar três quilômetros para se economizar 50 reais. Para não cair nessa armadilha, procure estruturar as alternativas de várias formas;

6. armadilhas de projeções e estimativas: há três tipos principais: (a) a armadilha do excesso de confiança: mesmo sem certeza das nossas projeções e estimativas, há uma tendência no sentido de superestimar sua precisão; (b) a armadilha da prudência: em decisões de alto risco há uma tendência no sentido de ajustar nossas estimativas para estarem a favor da segurança; e (c) a armadilha da memória: tendência a exagerar a probabilidade de eventos raros quando nos lembramos de fatos similares que ficaram marcados de forma dramática na nossa memória; por exemplo, medo de desastres de avião, por serem amplamente divulgados, ou risco de um ataque cardíaco quando um parente sofreu essa doença.

O problema se amplifica quando as armadilhas aparecem de forma combinada. Por exemplo, o tomador da decisão caiu na armadilha da fixação. Para confirmar sua escolha, contrata alguém que sabe que vai confirmar sua escolha, abordando o problema no sentido de levá-lo à conclusão desejada²⁴.

22.4 A informação

22.4.1 A importância da informação

Apesar das influências psicológicas, a informação é o insumo mais importante para as decisões. Mesmo os aspectos psicológicos são consequência, em grande parte, de informações passadas, reinterpretadas de alguma forma, consciente ou inconsciente, pelo tomador de decisões. Se tudo acontece por meio das decisões das pessoas e se a informação é o insumo básico para as decisões, o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado tem importância vital para qualquer organização.

24. Dos mesmos autores do estudo anterior, veja também *Smart choices: a practical guide to making better decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. Outra abordagem interessante é a de J. Edward Russo e Paul J. H. Schoemaker em *Decision traps: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them*, 1989.

Passamos da economia industrial para a economia da informação. A informação é hoje a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. O sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui. O caso da General Motors nas décadas de 1970 e 1980 é clássico. Com ele, a GM aprendeu que deter o capital de maior organização industrial em todo o mundo representava pouca vantagem diante de organizações mais bem-informadas sobre as mudanças nas exigências dos clientes e sobre a forma de organizar processos de fabricação para atender a esses requisitos, bem como mais dispostas a atuar com base em tal informação. Quaisquer vantagens competitivas adquiridas pelas economias de escala eram contrabalançadas por meio do desenvolvimento e uso efetivo da informação. Na economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz²⁵.

Tecnologia da informação, competitividade e produtividade viram conceitos interligados. Hoje, os investimentos em tecnologia de informação não criam mais vantagem ou produtividade por si próprios do que os investimentos em maquinário, pois não é a tecnologia, mas sim *o seu uso*, que cria valor adicional²⁶.

Um aspecto importante da informação é a facilidade de sua recuperação. É impossível possuímos todas as informações de que precisamos. O aumento da quantidade e da qualidade das informações, bem como a maior facilidade de acessá-las foi o principal fator de aumento acelerado da produtividade econômica na década de 1990 nos países mais desenvolvidos.

O conhecimento pode ser de dois tipos: nós sabemos o assunto, ou sabemos onde obter a informação sobre ele.

Samuel Johnson

22.4.2 Tipos e objetivos dos sistemas de informações

São utilizados nas empresas basicamente três tipos de sistemas de informação: os sistemas de informações gerenciais, os sistemas de informações para executivos e os sistemas de apoio à decisão. Os sistemas de informações gerenciais destinam-se a grande número de usuários, enquanto os sistemas de informações para executivos destinam-se a poucos executivos seniores²⁷.

Um sistema de informações deve ter como objetivo melhorar os resultados da empresa, e não o armazenamento de dados, a geração de relatórios, ou a “obtenção da informação certa para a pessoa certa na hora certa”. O objetivo deve ser visto em termos da habilidade dos sistemas de informação de dar apoio à melhoria de desempenho das pessoas²⁸.

22.4.3 Sistemas de informações gerenciais

Um sistema de informações gerenciais é um sistema organizado e integrado de geração, processamento, armazenamento e comunicação de dados e informações aos diversos níveis da administração para efetivação da função gerencial. Sua ênfase é na geração, armazenamento e processamento de informações estruturadas, consistentes e integradas e sua apresentação sob a forma de relatórios.

O que caracteriza, na empresa, o sistema de informações gerenciais, denominado SIG, não é o fato de se dispor de um conjunto de informações arrumadas de forma

Sistema de informações gerenciais: sistema organizado e integrado de geração, processamento, armazenamento e comunicação de dados e informações aos diversos níveis da administração para efetivação da função gerencial.

25. McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. p. 3.

26. *Ibid.*, p. 4.

27. Uma comparação detalhada dos três tipos pode ser encontrada em TURBAN, Efraim e SCHAEFFER, Donna M. Uma comparação entre sistemas de informação para executivos, sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação gerencial. In: SPRAGUE & WATSON. *Sistema de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 345 e ss.

28. SPRAGUE JR., Ralph H. Estrutura para o desenvolvimento de sistemas de apoio à decisão. In: SPRAGUE & WATSON. *Sistema de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 14.

inteligível, mas sim sua *integração, consistência, processamento e comunicação*, incluindo a forma de apresentação e o acesso dos administradores ao sistema, bem como a sua eficácia e utilidade gerencial para ações e providências administrativas em tempo hábil.

O *output* de um sistema de informações gerenciais é um conjunto de relatórios coerentes e consistentes sobre as operações das empresas, integrando as diversas funções da empresa ou do centro de resultado.

A coerência e a consistência dos dados e informações são obtidas por meio da implantação de um banco de dados, a partir do qual os relatórios são gerados. Quando há alteração num dado ou informação, basta alterá-lo uma vez no banco que dá origem às informações.

Algumas empresas têm relatórios periódicos e os chamam de sistema de informações gerenciais. Nem sempre o são. Às vezes, os relatórios limitam-se a demonstrativos financeiros e contábeis, outras vezes, não são consistentes, porque não são gerados a partir de um banco de dados unificado. Um sistema de informações gerenciais inclui informações coerentes e consistentes de todas as áreas e essas informações devem estar à disposição de quem delas precisa no momento certo. Os relatórios gerados costumam atender às necessidades gerenciais de grande número de executivos de diversos níveis; por isso os relatórios tendem a ser relativamente inflexíveis, requerendo esforço e custo para mudá-los. Nem sempre é possível obter as informações desejadas com a rapidez desejável, embora esse seja um dos seus objetivos. Sua principal finalidade é o controle, envolvendo ações corretivas quando necessário.

Uma analogia válida é o painel de controle de bordo de uma aeronave, em que os instrumentos do painel incluem permanentemente todos os indicadores necessários para as ações dos pilotos. Não foi por acaso que a concepção dos sistemas de informações gerenciais iniciou-se inspirada nesse painel de controle de aeronaves.

22.4.4 Sistemas de apoio à decisão

Sistema de apoio à decisão: sistema interativo, que proporciona ao usuário acesso fácil a modelos decisórios e dados a fim de dar apoio à tomada de decisões semi-estruturadas ou não estruturadas.

O sistema de apoio à decisão é um sistema interativo, que proporciona ao usuário acesso fácil a modelos decisórios e dados a fim de dar apoio à tomada de decisões semi-estruturadas ou não estruturadas²⁹.

O uso do sistema de apoio à decisão difere de outras aplicações de sistemas de informações gerenciais. Isso ocorre pois o sistema de apoio à decisão procura estabelecer uma simbiose entre a mente humana e o computador, permitindo alto grau de interação entre o homem e a máquina e capacitando o gerente-usuário a manter controle direto sobre as atividades informatizadas e seus resultados³⁰.

O objetivo dos sistemas de apoio à decisão (SAD) é servir de apoio ao processo decisório, especialmente em relação às decisões não estruturadas ou semi-estruturadas. Os modelos são montados visando à tomada de decisões e devem ser fáceis de ser usados.

Os SAD são montados em redes de computadores. Teoricamente, porém, é possível montar um SAD sem processamento eletrônico, como veremos no caso a seguir.

29. Apud HOGUE, Jack T. Uma estrutura para análise do envolvimento da gerência em sistemas de apoio à decisão. In: *Journal of Management Information Systems*, v. 4, n. 1, 1987. p. 96-110. Apud SPRAGUE & WATSON. *Sistema de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 57.

30. YOUNG, Lawrence F. *Uma estratégia empresarial para sistemas de apoio à decisão*. Apud SPRAGUE & WATSON. *Sistema de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 223.

Na Prática

Um SAD à moda antiga...

No final da década de 1970, quando o uso da informática não era muito difundido, o presidente de uma empresa foi recebido pelo presidente de um frigorífico e verificou que atrás da sua mesa de trabalho havia um painel, em quadro magnético, com dezenas de informações. Ao ser indagado a respeito, o presidente do frigorífico respondeu que era seu painel de controle da empresa.

Durante vários meses, ele selecionou as informações que julgava mais importantes para suas decisões. Durante a noite, as unidades do frigorífico, espalhadas pelo país, enviavam as informações selecionadas sobre suprimentos, produção, vendas, finanças e administração, *por telex*. Dois assistentes, com o horário de trabalho das 5h às 12h, liam e analisavam cada telex e atualizavam, no painel, as informações sobre cada assunto de cada unidade e assinalavam com ímãs vermelhos e laranja as informações que estavam fora dos padrões. Ao chegar na sua sala de trabalho, às oito e meia, o presidente já dispunha de todas as informações atualizadas, com ímãs coloridos assinalando os pontos que mereciam sua atenção.

Exemplificando, disse que, na véspera, ao chegar, verificara que havia um ímã vermelho sobre a produção de uma unidade industrial importante, no interior do Paraná, estando também assinalada, para aquela unidade, uma produção de 10% do padrão. Telefonou para lá e soube que, na tarde da antevéspera, havia quebrado um equipamento do qual dependia quase toda a produção da unidade. Já havia começado o conserto, mas faltavam alguns componentes para colocá-lo em funcionamento. O presidente convocou imediatamente o diretor da unidade de São Paulo e mandou para a unidade do interior do Paraná os melhores mecânicos de manutenção da unidade de São Paulo, no seu jato particular, com todas as peças que pudessem ser necessárias ao conserto. Antes do final do dia, a máquina já estava operando em regime normal e as unidades de vendas foram informadas de que deveriam diminuir por dois dias as vendas dos produtos daquela unidade.

O caso mostrado no quadro “Na Prática”, verídico, ilustra bem algumas características do SAD: trata-se de um sistema interativo; é orientado às decisões não estruturadas ou semi-estruturadas; é fácil de usar; os modelos são organizados para as decisões mais prováveis; é flexível e adaptável ao estilo do responsável pelas decisões e, embora muitos possam ser beneficiados pelo SAD, a maioria dos sistemas foi desenvolvida para ser usada por um responsável pela tomada de decisões.

Atualmente, o modelo do frigorífico é implantado em rede de computadores e não há necessidade dos assistentes para organizar os dados enviados.

22.4.5 Sistemas de informações para executivos

Os sistemas de informações para executivos diferenciam-se dos sistemas de informações gerenciais no que diz respeito ao número de pessoas a quem se destinam. Enquanto os sistemas de informações gerenciais são bastante abrangentes, voltando-se para grande parte dos executivos, os sistemas de informações para executivos destinam-se a um pequeno número de pessoas. Eles diferem dos sistemas de apoio à decisão no sentido de que não são interativos e não têm capacidade de alterar rapidamente os programas³¹.

22.4.6 Importância das informações externas à organização

A maioria dos sistemas de informações trata apenas das informações relacionadas aos fatos internos da organização, mas é preciso incluir nesses sistemas as informações relevantes à organização que ocorrem no ambiente externo. Um dos grandes desafios para as empresas é organizar um suprimento sistemático e significativo de informações relevantes externas à organização³².

Sistemas de informações para executivos: sistemas de informações voltados a um número restrito de altos executivos.

31. Um estudo completo a esse respeito pode ser encontrado em: TURBAN, Efraim e SCHAEFFER, Donna M. Uma comparação entre sistemas de informação para executivos, sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação gerenciais. In: SPRAGUE & WATSON. *Sistema de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 345 e ss.

32. DRUCKER, Peter. Managements new paradigms. Entrevista concedida a Forbes Global Business & Finance, 5 out. 1998. p. 63.

22.5 Cenário Balanceado

22.5.1 Conceituação

O cenário balanceado é um método de gestão que permite identificar e informar as necessidades da empresa e medir o grau em que uma estratégia empresarial se transforma em resultado. A idéia é que haja ampla comunicação da estratégia pela empresa e todos se sintam parte da mesma equipe. Esse método mostra a necessidade de se medir e informar não só as variáveis finais, mas também as variáveis intervenientes, que influenciam as finais e os ativos intangíveis da empresa.

A origem desta idéia vem da década de 1960, quando autores franceses imaginaram a possibilidade de se montar um painel de controle para a empresa inspirado no painel de controle de bordo das aeronaves. Denominaram a técnica de *Tableau de Bord de l'Entreprise*. Mostraram a necessidade de se montar um sistema de informações que fosse mais completo que o que se obtém nos demonstrativos financeiros.

Os demonstrativos financeiros da empresa indicam quase sempre apenas os ativos tangíveis, incluindo, em alguns casos, um adicional para o fundo de comércio. No entanto, na era da informação, os ativos intangíveis adquiriram uma importância muito grande, superando, às vezes, o próprio valor dos ativos tangíveis. Daí resultando a necessidade de serem incluídos os ativos intangíveis nos relatórios e informações internas da empresa.

Kaplan e Norton identificaram como ativos intangíveis mais importantes: (a) *o capital humano*: as habilidades, o talento, os conhecimentos que os empregados de uma empresa possuem; (b) *o capital da informação*: as informações e dados possuídos pela empresa que estão armazenados em redes de computadores, tais como sistemas de informação, redes, infraestrutura de tecnologia e outros; (c) *o capital da organização*: a cultura da empresa, sua liderança, quão alinhadas estão as pessoas em relação aos objetivos estratégicos, a habilidade e a boa vontade do pessoal de partilhar informações e conhecimentos³³.

22.5.2. Avaliação dos capitais intangíveis

O grau em que os ativos intangíveis existentes são capazes de contribuir para o desempenho dos processos críticos para os resultados determina o que Norton e Kaplan denominam a prontidão estratégica desses ativos e, assim, o seu valor para a organização.

Capital humano. O primeiro passo para estimar a prontidão do capital humano é identificar as famílias de posições em que as pessoas com as habilidades corretas, os talentos e os conhecimentos têm o maior impacto para desenvolver os processos críticos da organização. O passo seguinte é pinçar o conjunto de competências específicas para executar cada uma dessas funções estratégicas. A diferença entre as competências requeridas necessárias para executar cada função e as competências que estão disponíveis naquele momento é deficiência de competência que mede a prontidão do capital humano da empresa.

Capital da informação. A prontidão estratégica do capital da informação é a medida de quão bem o portfólio de tecnologia da informação estratégica para a empresa em termos de infraestrutura e aplicativos é capaz de suportar adequadamente os processos críticos.

Capital da organização. As empresas bem-sucedidas têm uma cultura em que as pessoas estão conscientes a respeito da missão, visão e valores básicos necessários para executar a estratégia da empresa. Essas empresas se esforçam para conseguir lideranças excelentes em todos os níveis, as quais mobilizam a organização na direção da sua estratégia. Isto inclui o foco no cliente, pois líderes excelentes compreendem seus clientes.³⁴

Verifica-se pela exposição acima que as pessoas são o ativo mais importante para os três tipos de capital intangível.

O cenário balanceado pode ser expandido para incluir o que os clientes pensam da empresa e dos seus produtos. Como se trata de um sistema de informação, é preciso complementá-lo com ações executivas para se chegar a resultados concretos. As informações

33. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets in Harvard Business Review. Fevereiro, 2004; pp. 52 ss.

34. Ibid.

proporcionadas pelos clientes só serão úteis se as pessoas forem sensibilizadas para as suas necessidades, desejos e até caprichos.

22.6 Quem participa das decisões

22.6.1 Conceituação

Raramente, alguém toma sozinho decisões importantes. Na maioria dos casos, muitos estudos são feitos antes de se escolher a alternativa mais apropriada. É importante lembrar que apenas nas grandes empresas a responsabilidade sobre determinada decisão fica explicitada. Na maioria das empresas médias e pequenas essa responsabilidade fica implícita e os administradores “sabem” quem deve tomar cada decisão. Outro ponto a ser lembrado é quem deve participar dos estudos preliminares antes da decisão ser tomada.

Não se deve menosprezar a importância de se determinar quem é responsável por quê. Muitas decisões não são sequer tomadas porque não se sabe quem seria o responsável por elas.

Uma vez tomada a decisão quem deve informá-la? Quem deve ser informado? Quem deve orientar o processo após a decisão ter sido tomada? Quem deve executá-la? Quem deve auditar os resultados da decisão e levar as conclusões ao responsável para as necessárias correções ou modificações de rumo?

Todos esses pontos devem ser determinados para os casos mais importantes nas grandes organizações, e é claro, cada tipo de decisão tem atores diferentes.

Podemos colocar as responsabilidades pelo processo decisório numa matriz como se vê no Quadro 22.1. Uma das finalidades desta matriz é impedir que se perca uma boa decisão por falta de informação adequada a quem de direito, ou falta de acompanhamento.

QUADRO 22.1

MATRIZ DAS RESPONSABILIDADES DO PROCESSO DECISÓRIO

Ações ⇒ Assuntos ↓	Quem planeja	Quem assessora (deve ser ouvido)	Quem recomenda	Quem aprova	Quem informa	Quem é informado	Quem implanta	Quem executa	Quem supervisiona (orienta e controla)	Quem audita
Política de recursos humanos	Diretor de RH	Staff de RH e demais diretores	Diretor de RH	Diretor-presidente	Diretor de RH	Todas as áreas da empresa	Todos os diretores	Toda a empresa	Diretor de RH	Auditoria
Nomeação de gerente de vendas	Diretor comercial	Diretor de RH e seu staff	Diretor comercial	Diretor-presidente	Diretor-comercial	Todos os diretores, gerentes e chefes	—	Área de RH	Diretor comercial	—
Dispêndios previstos em orçamento até o limite XYZ	Gerente da área	Seus subordinados	Gerente da área	Diretor da área	Gerente da área	Todas as áreas afetadas	Gerente da área	Todo o pessoal da área	Diretor da área	Auditoria
Dispêndios previstos em orçamento acima do limite XYZ	Gerente da área	Seus subordinados	Diretor da área	Diretor financeiro e diretor-presidente	Diretor da área	Todas as áreas afetadas	Gerente da área	Todo o pessoal da área	Diretor da área	Auditoria
Demissão de gerente	Chefe imediato	Pessoal com quem o gerente tem contatos	Chefe imediato	Diretor da área, ou seu chefe, se o gerente se reporta ao diretor	Diretor da área	Pessoal com quem o gerente tem contatos	—	Área de RH	Diretor de RH	Chefe de seleção (na entrevista de desligamento)

Termos-Chave

análise de custo/benefício
análise de sensibilidade
análise sistêmica
árvores de decisão
brainstorming

decidir
decisão estratégica
decisão não programada
decisão programada
intuição

simulação
sistema de apoio à decisão
sistema de informações gerenciais



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

1. Comente a seguinte afirmação:

É fácil falar em processo decisório racional: obter os fatos e hipóteses importantes pertinentes, analisar o processo, elaborar alternativas, selecionar a melhor; mas nem sempre um executivo tem tempo para isso: *um competidor diminui o preço ou lança novo produto*, muda a política econômica do país, muda o câmbio, mudam os juros e você tem que agir depressa. É aí que um bom executivo faz jus ao salário, tomando decisões intuitivas corretas e tempestivas.

2. Se todas as decisões envolvem riscos e o futuro é incerto, como pode o administrador proteger-se contra erros? Não seria melhor não decidir para não correr riscos e ir reagindo à medida que as decisões se tornassem óbvias?

3. Carlos é presidente da empresa XYZ, de porte médio, com duas linhas de produtos. Os relatórios de venda mostram que nos últimos meses um dos principais produtos da empresa vem tendo queda sistemática nas vendas. Após análise da situação, verifica-se que uma provável razão foi a introdução pelo maior competidor de produto similar a um preço 15% mais baixo. A empresa está consciente de que seu produto tem vantagens que o do competidor não possui e que o tornam diferenciado, mas a sinalização do mercado é no sentido de que estas vantagens não justificam a diferença de preço.

O competidor vende seu produto similar a um preço inferior ao custo de produção da empresa XYZ, não só por ser mais simples, mas porque investiu em equipamentos com tecnologia avançada que permitem custos diretos mais baixos. A situação financeira da XYZ está sob controle, mas não é folgada.

Que alternativas Carlos dispõe? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma? Que alternativas você recomendaria em ordem de prioridade? Qual a viabilidade de sua aplicação em função das informações disponíveis?

4. Uma empresa decidiu desenvolver um sistema de informações gerenciais (SIG) com vistas a melhorar seu desempenho. Considere que o SIG é “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Cite cinco áreas/setores diferentes da empresa que, uma vez associadas(os) à concorrência, podem colaborar com o processo de aprimoramento do SIG que se quer implementar. Justifique.

Exame Nacional de Cursos — 1998

Bibliografia

Bibliografia básica

DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. p. 465-480.

_____. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1986. p. 351-369.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 78-94.

HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L., RAIFFA, Howard. *Smart choices: a practical guide to making better decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1992. p. 224-268.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KEPNER, Charles, TREGOE, Benjamin. *O administrador racional: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1972.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril J., WEHRICH, Heinz. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 92-131.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 82-108.

McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, Ernst Young, 1994 (Série Gerenciamento da Informação).

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 73-90.

O'BRIEN, James A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Administração — mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. p. 115-135.

SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

_____. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

SPRAGUE, Ralph, WATSON, Hugh J. *Sistema de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. p. 179-226.

Bibliografia complementar

BONABEAU, Eric. Don't Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, mai., 2003, pp 116 ss.

DEWEY, John. *How we think*. New York: D.C. Heath & Company, 1910, cap. 8.

HAYASHI, Alden. When to Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, fev., 2001, pp. 59 ss.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. *Harvard Business Review*, fev., 2004; pp. 52 ss.

MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p. 192-238.

MEZIAS, John D.; Starbuck, William H. What Do Managers Know, Anyway? *Harvard Business Review*, mai., 2003, pp 16 e 17.

RUSSO, J. Edward, SCHOEMAKER, Paul J. H. *Decision traps: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them*. New York: Simon & Schuster, 1990.

SUTCLIFFE, Kathleen M. Weber, Klaus. The High Cost of Accurate Knowledge. *Harvard Business Review*, mai., 2003, pp 75 ss.



parte

**Tendências Atuais
da Administração**

TENDÊNCIAS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Nesta parte, a nona e última, abordaremos as tendências atuais da administração. Suas inovações, que estão sendo incorporadas às práticas administrativas, fundem-se com outras, ou, em alguns casos, podem desaparecer como modismos.

Estudaremos especificamente a burocracia e a desburocratização; a qualidade total; o *benchmarking*; a reengenharia; o *downsizing*; a administração do conhecimento e as organizações que aprendem; a globalização e suas conseqüências sobre as formas de administrar; novas formas de vínculos entre os trabalhadores e as organizações; a nova ordem organizacional.

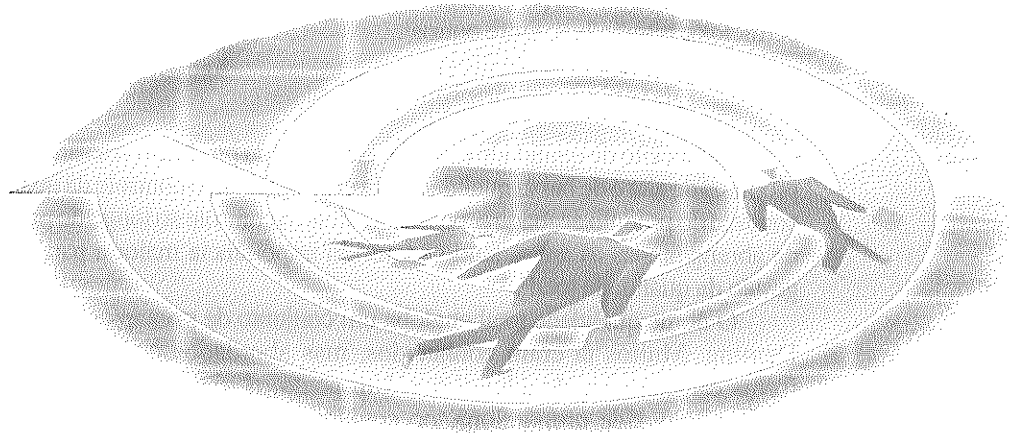
Há duas formas de se encarar essas tendências: como esforços metodológicos sérios, que de alguma forma contribuem para as práticas administrativas, ou como “a resposta” para os desafios modernos da administração. Esta segunda forma é um engano. Os que as consideram como “a solução” vão se decepcionar em prazo curto. Algumas tendências específicas foram incluídas em um dos tópicos como conseqüências ou parte de uma tendência mais geral.

Como nas demais partes, não há intenção de esgotar esses assuntos, o que seria impossível, uma vez que se encontram em permanente evolução. A intenção é no sentido de proporcionar uma visão básica de cada um, com as referências bibliográficas para os que desejarem aprofundamento posterior.

Cumpra salientar que o administrador do terceiro milênio terá de se defrontar com situações que são, por enquanto, inimagináveis. Por isso, um conhecimento abrangente dos princípios e técnicas de administração é indispensável para saber aplicá-los a novos problemas.

QUALIDADE TOTAL E BENCHMARKING

23



23.1 O que é qualidade?

Qualidade: propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam.

Qualidade pode ser explicada de várias maneiras. Duas definições de qualidade poderiam ser:

- todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço;
- totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas¹.

O termo entidade inclui produto, atividade, processo, organização ou pessoa.

No caso de um produto, a qualidade inclui a aparência estética; a durabilidade; a segurança; a confiabilidade; a precisão; o desempenho; o custo da sua operação; a facilidade, as características e as informações adequadas para instalação, uso e manutenção; a cortesia e a presteza no atendimento ao cliente; a assistência técnica e a garantia prestadas pelo fabricante; a uniformidade e padronização dos produtos colocados à venda; e tudo mais que não só o usuário mas todos os que são afetados pelo produto possam considerar importante para eles ou para a sociedade.

Fica claro pelas definições acima que *quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente*. Este fato fez com que Juran definisse qualidade como sendo “adequação ao uso”. Poderíamos também definir qualidade considerando ape-

Quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente.

nas o produto em si, sem relacioná-lo com o usuário, mas não é este o enfoque atualmente usado pelas empresas.

O dicionário Aurélio possui oito definições para qualidade. A que mais se aproxima da nossa é: “numa escala de valores, qualidade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa”.

A organização precisa, portanto, identificar com precisão o que o cliente considera como atributos adequados dos produtos e serviços que consome e comunicar aos que trabalham para ela quais são esses atributos.

1. Norma ISO 8402/1994. p. 1.

Segundo Juran, a satisfação do cliente é alcançada quando as características do produto correspondem às suas necessidades. A satisfação com o produto é um estímulo à sua facilidade de venda, que impacta a participação no mercado e, portanto, a receita de vendas. Uma deficiência do produto resultará em insatisfação com ele, impactando nos custos incorridos para se refazer o trabalho. Entre os custos provocados por falta de qualidade, estão: entregas atrasadas, notas fiscais preenchidas incorretamente, cancelamento de contratos de vendas, desperdícios e retrabalhos, entre outros².

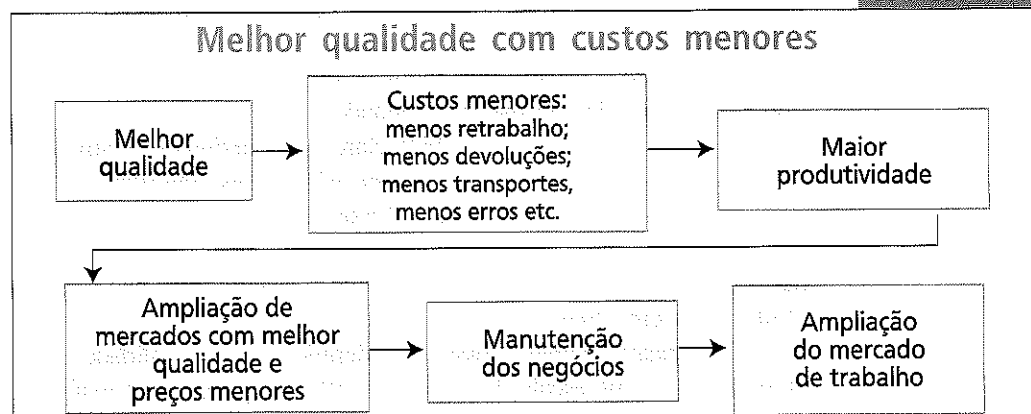
23.1.1 Histórico e princípio básico

O conceito de qualidade é antigo. Na época da produção artesanal, já havia distinção entre produtos de alta e de baixa qualidade. Na era industrial, o controle da qualidade começou com o controle do produto acabado e, posteriormente, o controle ao longo do processo. Hoje, a qualidade abrange todas as áreas, tendo adquirido importância maior a partir dos anos 1960, com a gestão da qualidade total³.

O nome qualidade total engloba um conjunto de princípios, idealizado por W. Edwards Deming. Muitos já eram conhecidos, mas abordados no seu conjunto constituem uma forma característica de administrar. Um ponto, porém, é inovador: o princípio que diz que melhor qualidade proporciona, no conjunto, custos mais baixos. Isso era muito contestado até o fim da década de 1940, quando Deming, nos seus trabalhos de consultoria, concluiu ser válido em vários casos.

É interessante notar a preocupação dos japoneses com qualidade após a guerra, já que antes dela os produtos japoneses de consumo com alta qualidade eram praticamente desconhecidos. A imagem no mundo dos produtos *Made in Japan* era desfavorável⁴. Os trabalhos de Deming sobre qualidade foram avidamente absorvidos pelos japoneses, que compreenderam sua importância para conquistar o mercado internacional. A maioria dos dirigentes de empresas americanas, na época, dizia que qualidade era incompatível com custos baixos: era preciso optar por um ou outro. De fato, existe um custo a ser pago pela qualidade quando o produto já atingiu um alto nível de qualidade. Como a qualidade reflete a quantidade de atributos contidos num produto e como atributos envolvem custo de produção, produtos de melhor qualidade são mais caros que os demais⁵. Por outro lado, também existe um custo alto a ser pago por uma qualidade baixa, especialmente se é muito baixa, como ilustra a Figura 23.1⁶.

FIGURA 23.1



Fonte: DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. p. 2.

2. JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. p. 7.
3. GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva*. p. 3-23.
4. MORITA, Akio. *Made in Japan*. Londres: Fontana/Collins, 1987. p. 77.
5. GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva*. p. 51.
6. DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. p. 2.

Vários estudos, realizados nas décadas de 1950 e 1960, mostraram que, em alguns casos, os custos diminuía com o aumento da qualidade pelas razões apresentadas na Figura 23.1. Também ficou claro que não adianta controlar a qualidade no final do processo produtivo, diminuindo custos com transportes de peças defeituosas e devoluções. Os custos caem muito mais se o controle for feito ao longo do processo, impedindo que partes defeituosas continuem consumindo esforços e custos de produção.

Juran cita três perdas resultantes da falta de qualidade⁷:

1. perda de vendas: em virtude de melhor qualidade dos produtos dos competidores;
2. custos de baixa qualidade: queixas de consumidores, ações legais por falta de qualidade, retrabalho de produtos defeituosos e produtos sucateados;
3. ameaças à sociedade: os produtos da sociedade industrial têm o potencial de aumentar a vida humana; aliviam as pessoas de situações desconfortáveis; proporcionam oportunidades para educação e lazer. A continuidade desses benefícios, porém, depende da continuidade do funcionamento adequado dos produtos, isto é, da sua qualidade; não só na produção, mas desde o planejamento do produto. Como exemplo de ameaças temos os efeitos da talidomida, o acidente do reator em Three Mile Island, o escapeamento de gás em Bhopal e o acidente de Chernobyl.

Outro aspecto inovador é o *foco no cliente*. Atualmente, a maioria das empresas tem uma abordagem de administração voltada para o mercado. Não era assim nos anos 1950, quando Deming começou a estruturar a administração que veio a se chamar qualidade total. Na ocasião, a maioria das empresas voltava-se para a produção e a eficiência no modo de produzir. O aumento da concorrência tornou os clientes mais exigentes. Não há tolerância para qualidade ruim. Deming foi um dos pioneiros do conceito de que a produção deve estar subordinada às necessidades do mercado, isto é, dos clientes, e a qualidade deve ser o objetivo principal da produção.

Para isso, três passos são fundamentais: (i) identificar o público-alvo e suas necessidades; (ii) desenvolver produtos que respondam a essas necessidades; e (iii) desenvolver processos capazes de produzir estes produtos com a qualidade requerida⁸.

É preciso salientar que o que percebemos como sendo as necessidades dos clientes nem sempre o são. Para isso, devemos nos colocar no lugar do cliente; comunicarmos com ele e entender o uso feito pelo cliente⁹.

Algumas premissas básicas de Deming fazem parte desta abordagem¹⁰:

1. os melhores esforços não bastam: os melhores esforços são essenciais, mas, tomados isoladamente, cada um avançando em múltiplas direções, sem a devida orientação baseada em princípios, pode causar danos profundos;
2. lucros a curto prazo não constituem índice de competência: qualquer pessoa é capaz de pagar dividendos adiando manutenção, promovendo cortes em pesquisa, ou adquirindo outra empresa. Dividendos e valorização das ações, instrumentos pelos quais os líderes da empresa são avaliados, não melhoram a competitividade da empresa. Proteger o investimento constitui obrigação da administração;
3. apoio da direção não basta: não é suficiente que a direção se dedique à qualidade e à produtividade. *Precisa saber o que tem de ser feito*. Não basta apoio, é preciso agir.

7. JURAN, J. M. *Juran on planning for quality*. Nova York: The Free Press, Macmillan, 1988. p. 1.

8. *Ibid.*, p. 14.

9. *Ibid.*, p. 41.

10. DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. p. 14-16.

23.1.2 Os 14 princípios de administração segundo a qualidade total

Deming enunciou 14 princípios para administração¹¹:

1. estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço;
2. adote a nova filosofia. Estamos em nova era econômica. Não podemos tolerar erros que afetem a qualidade do produto ou serviço;
3. não dependa só da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;
4. não aprove orçamentos com base exclusivamente no preço mais baixo. Procure minimizar o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e confiança;
5. melhore o sistema de produção e prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e reduzir os custos de forma sistemática;
6. institua treinamento no local de trabalho;
7. promova a liderança; a função da administração não é supervisionar e sim liderar;
8. elimine o medo;
9. remova as barreiras entre as unidades organizacionais. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
10. acabe com *slogans*, exortações e metas que exijam nível zero de falhas;
11. não utilize quotas na linha de produção. Substitua-os pela liderança. Elimine o processo de administração por cifras, por metas numéricas. Substitua-os pela administração por processos por meio do exemplo de líderes;
12. remova as barreiras que privam os operários, as pessoas da administração e as da engenharia do seu direito de se orgulharem do seu desempenho;
13. institua forte programa de educação e auto-aprimoramento;
14. engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

Os estudos de Deming são desdobramentos destes princípios e sua aplicação a casos práticos¹².

23.2

Gestão da qualidade total

Qualidade total: sistema de administração visando a obter qualidade em todas as áreas de atuação.

Começamos definindo o que não é qualidade total. Qualidade total não é um produto perfeito, sem defeito algum. *Qualidade total* é um sistema de administração que visa a obter qualidade em todas as áreas de atuação. A qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto ou serviço, passando por todas as etapas de produção ou operação, e abrange o atendimento ao cliente e a assistência técnica. Sendo o foco o cliente, a organização deve estar voltada para o mercado, e a qualidade do produto é um dos objetivos a ser atingido. *Qualidade total* também é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade¹³.

11. Ibid. p. 18-19.

12. Estes princípios também são detalhados em: SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade*. 1992.

13. Norma ISO 8402/1994

Há uma série de características da qualidade total¹⁴:

1. é um meio, e não um objetivo em si, para que a empresa possa atingir os objetivos e resultados desejados;
2. filosofia de gestão baseada na satisfação dos diversos públicos envolvidos com a empresa;
3. envolve todas as pessoas, todas as funções e todos os órgãos da empresa, bem como uma integração de todas as atividades da organização;
4. modo de gestão para organizar a empresa de forma a gerar produtos que atendam aos requisitos dos clientes;
5. visa a garantir que os produtos sejam feitos atendendo aos requisitos dos clientes.

Sistema de qualidade total: forma de trabalho operando em toda a empresa a fim de orientar as ações coordenadas das pessoas, máquinas e informações.

Um sistema de qualidade total é uma forma de trabalho, operando em toda a empresa e documentada em procedimentos, integrados de forma técnica e gerencial, para orientar as ações coordenadas da força de trabalho, das máquinas e das informações da empresa nas formas melhores e mais práticas, com a finalidade de assegurar satisfação ao cliente em relação à qualidade e custos compatíveis com essa qualidade¹⁵.

A gestão da qualidade total requer pessoas motivadas e treinadas para obter produtos e serviços de qualidade, bem como um contínuo sistema de controle e revisão, com constante *feedback*, para corrigir os desvios em relação às metas e padrões estabelecidos. Além disso, o sistema deve ser revisto periodicamente para verificar a possibilidade de se introduzirem aperfeiçoamentos. A gestão da qualidade total é responsabilidade de todos os níveis da organização e deve ser liderada pela sua alta administração. Como em qualquer processo de mudança, é indispensável não só o apoio, mas também o envolvimento da alta administração da organização.

A qualidade total visa a aumentar a satisfação do consumidor com o produto ou serviço. Um programa de qualidade total geralmente proporciona melhorias na qualidade e projeto do produto; no processo de fabricação; no moral dos empregados e na consciência para a importância da qualidade; na assistência técnica prestada aos consumidores; na aceitação pelo mercado; nas perdas resultantes ao longo do processo de fabricação; na redução dos custos operacionais; nos serviços prestados aos consumidores e na diminuição das reclamações¹⁶.

23.2.1 O desafio da qualidade

Maior nível de exigência dos clientes

É fato indiscutível que os clientes, tanto consumidores individuais como compradores das organizações, estão cada vez mais exigentes ao verem a concorrência crescer. Não há mais tolerância com a falta de qualidade, com produtos ruins, diminuindo a importância da fidelidade às marcas. Hoje, é quase impossível que produtos ou serviços sem qualidade sejam bem-sucedidos¹⁷.

O foco no cliente, uma das tônicas da qualidade total, exige que já na concepção do produto haja amplo diálogo entre os órgãos de engenharia do produto e de marketing. É indispensável uma sintonia fina com o mercado. De nada adianta um produto de alta qualidade que não esteja sendo desejado pelos clientes.

14. MOURA, L. R. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. p. 23.

15. FEIGENBAUM, Armand V. *Total quality control*. p. 78.

16. *Ibid.* p. 22-23.

17. MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. p. 1, 11 e 93.

Estratégia empresarial

A competição em nível global, o aumento dos recursos destinados à produção, o progresso das ciências e das tecnologias e as facilidades de informação e de comunicação tornaram os clientes muito mais exigentes em relação à qualidade dos produtos. Como consequência, os produtores têm que reformular não só seus processos produtivos como, em muitos casos, seus próprios produtos. Isso tornou, em certos casos, inválido o princípio de Deming de que o aumento de qualidade diminui os custos. Nos primeiros momentos de aperfeiçoamento da qualidade, Deming estava certo. Atualmente, alta qualidade pode significar altos custos e, portanto, preços mais altos. As empresas têm de definir sua estratégia mercadológica e de produção, escolhendo se sua vantagem competitiva está em preços (e, portanto custos) baixos ou na qualidade dos produtos oferecidos, que os torna diferenciados no mercado em relação aos dos concorrentes. Neste último caso, o êxito da empresa pode estar na sua capacidade de demonstrar para os clientes que seus produtos têm um diferencial de qualidade em relação ao dos concorrentes. Isso requer o uso de materiais de alta qualidade, eventuais reformulações de processos e o uso de tecnologias sofisticadas, mentalização e treinamento dos empregados, estabelecimento de altos padrões de qualidade, e, principalmente, a gestão da empresa tendo como foco o cliente e como objetivo a qualidade. A empresa tem de decidir se quer ser a líder do mercado, a líder de um nicho do mercado ou a líder em qualidade.

23.2.2 Princípios da gestão da qualidade total

Os princípios da gestão da qualidade total são¹⁸:

1. o cliente como prioridade absoluta;
2. priorização da qualidade: entre os fatores de atendimento ao cliente deve ser priorizada a qualidade dos produtos;
3. ampliação do conceito de qualidade: *envolvendo todas as pessoas na sua obtenção* e a preocupação com qualidade em todas as fases do processo produtivo e prevendo também a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e, obviamente, dos clientes;
4. todas as pessoas são responsáveis pela qualidade;
5. melhoria contínua e sem fim: a qualidade total é um processo dinâmico, que se aperfeiçoa permanentemente;
6. aplicação de técnicas estatísticas;
7. educação e capacitação das pessoas;
8. mudança radical de mentalidade: deve ser enfatizada a adoção de novos hábitos e atitudes de todas as pessoas visando ao atendimento do cliente;
9. liderança: o melhor meio de comunicação é o exemplo: o dirigente deve adotar uma postura de liderança forte para conduzir as pessoas na direção a ser seguida em busca da qualidade e alcance das metas e objetivos da empresa.

23.2.3 Etapas da qualidade total

Como todo sistema de gestão, a qualidade total abrange o planejamento e o controle das atividades.

18. MOURA, Luciano Raizer. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. p. 31-33.

Planejamento

O planejamento tem como principais objetivos:

1. estabelecer os níveis e padrões de qualidade que a organização deseja para seus produtos e serviços;
2. identificar os clientes atuais e potenciais;
3. identificar as necessidades e desejos dos clientes;
4. estabelecer os processos capazes de produzir esses produtos e serviços;
5. projetar e lançar no mercado produtos e serviços que satisfaçam as metas de qualidade estipuladas;
6. educar e treinar as pessoas da organização para a qualidade total;
7. definir os mecanismos de controle que serão utilizados para assegurar a qualidade desejada.

Os níveis e padrões de qualidade dependem da estratégia da empresa: se ela se lança ao mercado como líder em termos de preços e custos baixos e qualidade aceitável, ou se prefere ser conhecida como líder em qualidade, lançando um produto nitidamente diferenciado do produzido pelos concorrentes e reconhecido como tal pelos clientes.

Em função do que ficou definido no item 1, temos de identificar os clientes atuais e potenciais e seus desejos e necessidades. Só assim será possível planejar em termos concretos.

Existem muitas formas de produzir qualquer produto. A definição dos processos visa a assegurar que os produtos serão produzidos com a qualidade requerida e a custos que permitam estabelecer um preço competitivo.

A educação e treinamento das pessoas é um dos pontos mais importantes da qualidade total. Deve existir uma cultura organizacional que pressupõe determinado nível de qualidade para os produtos, serviços e processos. As pessoas que trabalham na organização têm expectativas definidas em relação a ela e a seus resultados. É preciso ser realista e educar e treinar partindo do que existe para alcançar o que se deseja.

É preciso, finalmente, assegurar que existam controles para que o que foi planejado seja realizado na forma prevista e com os resultados desejados.

Controle

O controle é composto de várias fases, cujos objetivos são:

1. medir os resultados obtidos ao longo do processo, iniciando-se com a verificação dos insumos utilizados no processo e indo até o produto acabado;
2. comparar os resultados reais com as metas de qualidade estabelecidas;
3. procurar identificar as causas dos desvios entre as metas desejadas e os resultados obtidos;
4. tomar as ações corretivas adequadas.

Os tópicos acima coincidem com o que vimos sobre a função controle na Parte 3. No entanto, temos que incluir aqui um mecanismo para medirmos o grau de satisfação do cliente com os produtos e serviços, isto é, temos que obter um *feedback* do cliente sobre o que lhe estamos oferecendo. O melhor *feedback* que podemos obter é o informal. Existem inúmeros mecanismos formais para sabermos o que o cliente pensa, como, por exemplo, caixas de sugestões e questionários. Tudo isso ajuda, mas se for possível um contato pessoal com o cliente será o ideal. Um bom sistema de atendimento ao cliente, com um encaminhamento eficiente das queixas, observações e sugestões, bem como de um eficiente procedimento de correção dos problemas, parece ser o sistema mais eficaz para alcançar o nível de qualidade desejado pelos consumidores.

A ação corretiva pode limitar-se a aperfeiçoamentos nos processos para obter o produto dentro das especificações, ou pode exigir mudanças nos produtos e serviços, para atender às necessidades dos clientes de uma forma que não tinha sido imaginada.

Uma pesquisa nos Estados Unidos sobre grandes empresas de vendas a varejo concluiu que a empresa que obtinha o maior retorno sobre o investimento tinha porte médio e operava um único hipermercado. Ao procurar identificar as razões deste desempenho tão favorável verificou-se que o diretor-presidente e principal acionista passava duas horas por dia junto aos clientes conversando informalmente com eles, sem se identificar, a fim de obter informações a respeito da empresa, dos seus produtos, da sua forma de vendas e dos produtos que os clientes gostariam de ver nas prateleiras.

23.2.4 Círculos de controle da qualidade

Círculo de controle da qualidade (CCQ): grupo de empregados, geralmente de um mesmo nível funcional ou área de trabalho, que procura identificar problemas ou assuntos relacionados com sua atividade.

Círculo de controle da qualidade (CCQ) é um grupo formado por empregados de um mesmo nível funcional ou pertencentes a uma mesma área de trabalho que visa a identificar problemas ou assuntos relacionados com sua atividade¹⁹.

A composição dos grupos é totalmente *voluntária*, de iniciativa dos próprios empregados e deve ser prestigiada e apoiada pelo superior imediato. Entretanto, deve ser salientado que círculo de controle da qualidade não tem poder decisório; ele meramente identifica problemas, estuda-os e sugere soluções. A decisão final continua na estrutura formal, cabendo ao gerente ou supervisor imediato. Assim, o movimento de círculo de controle da qualidade não quebra a cadeia hierárquica da organização e funciona como prestimoso auxiliar do gerente²⁰.

Geralmente, os membros do círculo de controle da qualidade recebem treinamento em técnicas de solução de problemas, controle estatístico de qualidade e trabalho em grupo. Às vezes, um facilitador, uma pessoa treinada em trabalhos em grupo, ajuda o círculo de controle da qualidade no início de suas atividades para assegurar eficiência e eficácia adequadas.

As sugestões não se limitam a assuntos de qualidade do produto, podendo abranger também problemas relacionados à eficiência, isto é, qualidade do processo. O círculo de controle da qualidade é um dos instrumentos importantes na implantação de um programa de qualidade total, pois proporciona sugestões para melhorias que de outra forma passariam despercebidas. Além disso, contribui para mentalizar e motivar o pessoal da empresa em relação à importância da qualidade em todas as áreas.

Um círculo de controle da qualidade deve ter as seguintes características:

1. o grupo é pequeno, lotado na mesma área de trabalho, ou no mesmo órgão;
2. a participação dos membros é voluntária;
3. as reuniões são, em princípio, realizadas durante o expediente. (No Japão é comum o círculo de controle da qualidade se reunir aos sábados de manhã, fora do horário de expediente fabril);
4. deve haver treinamento prévio para os participantes;
5. o grupo não tem poder decisório, sugere alternativas a um executivo, que pode aceitá-las ou não;
6. o grupo tem apoio da administração superior para o seu funcionamento.

Entre os objetivos do CCQ estão melhorar a qualidade dos produtos e serviços, os índices de produtividade, as condições de trabalho, a segurança física e humana, o fluxo

19. CERQUETO NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. p. 13-14.

20. *Ibid.*, p. 13-14.

de comunicações na empresa, o relacionamento entre gerentes e subordinados e a imagem da empresa; proporcionar o surgimento de novos líderes; reduzir e otimizar custos; racionalizar métodos, processos e rotinas; combater o desperdício; maximizar o aproveitamento dos recursos existentes e criar condições para que os empregados tenham ambiente para expor suas idéias, sugestões e contribuições²¹.

Em 1987, em viagem ao Japão, vimos na linha de montagem da fábrica da Nissan, em Zama, um exemplo de sugestão de um círculo de controle da qualidade. Os veículos que estavam sendo montados eram transportados de uma estação para outra e, ao parar numa estação, os membros da equipe se dirigiam ao veículo e lhe acrescentavam várias peças ou subconjuntos de peças. Todos completavam seu trabalho ao mesmo tempo, exceto um que, terminando o serviço poucos segundos antes dos demais, pegava outra peça e a colocava na posição de montagem, sem fixá-la, terminando, assim, junto com os outros. Na estação seguinte, outro grupo se dirigia para fixar novas peças e subconjuntos e um dos operários se dirigia imediatamente para aquela peça que estava apenas posicionada e a fixava com parafusos, terminando no mesmo instante que os demais. Perguntamos como tinham conseguido essa sincronização. Foi-nos explicado que aquela peça era anteriormente alimentada na estação seguinte, e o operário encarregado da fixação sempre terminava seu serviço cinco ou seis segundos depois dos demais. Em compensação, na estação anterior, um dos operários acabava sua parte cinco segundos antes. O círculo de controle da qualidade sugeriu que a peça fosse alimentada na estação anterior. Assim, aquele que terminava cinco segundos antes passava a colocar a peça na posição. Na estação seguinte, o que terminava segundos depois, encontrando a peça na posição, teve seu trabalho simplificado, pois bastava fixá-la. Com isso, passou a completar seu serviço junto com os demais. Esse fato economizou cinco segundos em toda a linha de montagem, isto é, a empresa ganhou cinco segundos na produção total dos veículos. Esse detalhe só pode ser percebido por quem está no chão da fábrica participando da montagem. É impossível a um engenheiro de planejamento da produção adinhar esse tipo de melhoria.

Ciclos de funcionamento do CCQ

O círculo de controle da qualidade geralmente inicia suas atividades com grande entusiasmo, embora nem sempre com resultados imediatos. Resolvidos os problemas mais simples e óbvios, a eficiência do grupo tende a diminuir e muitas vezes o grupo continua se reunindo quase por inércia ou pelos benefícios indiretos que seus membros obtêm pelo contato com os colegas. Se a administração da empresa percebe esse fato, diminuem os recursos para o CCQ e isso pode ser um erro. Talvez ele precisasse de estímulo e não de corte de recursos. Nesse estágio, ou ele cessa de existir, ou continua prestando alguma contribuição marginal com benefícios menores do que os obtidos inicialmente²².

Se bem administrado, um CCQ pode funcionar eficientemente durante muito tempo. Existem exemplos de empresas japonesas em que eles funcionaram durante muitos anos contribuindo com perto de 50 sugestões válidas por ano para melhorar os resultados. No entanto, não se deve pressioná-lo em busca de resultados a curto prazo e de grande vulto. Um bom programa de círculo de controle da qualidade pode demandar tempo.

23.2.5 Uma crítica à qualidade total

Embora a qualidade total seja um esforço metodológico válido para se conseguir produtos com maior qualidade e a custos competitivos, é preciso lembrar que não existem fórmulas simples para administrar uma organização, especialmente as mais complexas.

21. ABREU, Romeu Carlos Lopes de. *Círculos de controle de qualidade CCQ*, p. 51.

22. LAWLER III, Edward E., MOHRMAN, Susan. Quality circles after the fad. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1985. p. 65-71.

Vários dos problemas causados pelos programas de gestão da qualidade total ocorrem porque a qualidade total é vendida como sendo *a técnica* que proporciona *a resposta* para quase todos os aspectos de administração. A qualidade total ajuda sim a obter qualidade, mas qualidade é supergeneralizada como *a resposta* para o desafio da produtividade e da competição²³.

Em vez de eleger a qualidade total como cura para todos os males da organização, devemos procurar o equilíbrio entre processos, ações e situações. Técnicas como qualidade total podem ser um começo, mas depois que questões como as seguintes forem respondidas: Quando a qualidade total será conveniente para nós? Como deve ser aplicada na nossa empresa? Que tipo de treinamento e de apoio precisamos? O que a empresa precisa que não pode ser obtido com a qualidade total²⁴?

O que se conclui de um estudo de qualidade é que ela deve satisfazer ao cliente e é ele quem define o que deseja para a qualidade. Houve casos de empresas que ficaram tão obcecadas com a qualidade que, numa análise de custo/benefício, nada justificaria aumentos adicionais nos padrões vigentes de qualidade, já elevados, inclusive porque os clientes não estavam sendo ouvidos. Algumas empresas chegaram a ter problemas financeiros, interpretando que os aumentos de custos decorrentes da elevação dos padrões de qualidade eram temporários e consequência natural do processo de implantação e de treinamento do pessoal. Na verdade, verificou-se que os aumentos eram permanentes e o custo adicional não teria condições de ser repassado no preço para o cliente.

Por outro lado, já houve empresas que não sobreviveram porque não conseguiram manter sua qualidade no nível da obtida pelos concorrentes. Já houve também empresas que diminuíram custos em função da diminuição dos desperdícios e do retrabalho, como previa Deming.

23.3

Certificados ISO 9000 e ISO 14000

23.3.1 O que são e para que servem

ISO 9000 e ISO 14000: certificados que atestam que um produto possui consistentemente padrões de qualidade reconhecidos como excelentes em termos internacionais.

O ISO 9000 e ISO 14000 são certificados fornecidos no Brasil pelo Inmetro, como órgão certificador oficial, credenciado pela ISO, que atestam que um produto possui consistentemente padrões de qualidade reconhecidos como excelentes em termos internacionais. Esse certificado é muito útil, especialmente para empresas exportadoras, em que os clientes não estão próximos dos produtores e é difícil e caro o processo de avaliação e devolução dos produtos. A ABNT também certifica qualidade, pois foi credenciada pelo Inmetro como Organismo de Certificação de Sistemas da qualidade, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação (SBC)²⁵.

ISO é sigla de International Organization for Standardization, uma federação mundial de órgãos nacionais de normalização, sediada em Genebra, que tem por objetivo preparar e emitir normas técnicas. Os projetos e normas da ISO são homologados como normas internacionais somente quando aprovadas por um mínimo de 75% dos órgãos membros votantes²⁶.

A ISO foi fundada em 1947 para estabelecer normas internacionais visando a: (i) reduzir custos, por meio da padronização; (ii) melhorar a qualidade, por meio da definição de padrões aceitáveis; e (iii) expandir o comércio, por meio da garantia ao comprador de que os produtos e serviços estão satisfazendo aos padrões considerados bons.

23. HILMER, F. G., DONALDSON, L. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. p. 99-102.

24. HILMER, F. G., DONALDSON, L. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. p. 99-102.

25. ABNT. *Coletânea de Normas de Sistemas da Qualidade*. p. 1.

26. BAEZ, V., SANCHES, A. C., et al. *ISO Série 9000 Auto-Avaliação*. p. 9.

O Quadro 23.1 traz exemplos de normas ISO da série 9000.

QUADRO 23.1**NORMAS ISO DA SÉRIE 9000**

- ISO 8402 — Gestão da qualidade e garantia da qualidade (terminologia).
- ISO 9000 — Normas sobre gestão e garantia da qualidade: diretriz para seleção e uso.
- ISO 9001 — Sistema da qualidade: modelo para garantia da qualidade em projeto/desenvolvimento, fabricação, montagem e assistência técnica.
- ISO 9002 — Sistema da qualidade: modelo para garantia da qualidade em produção e instalação e serviços associados.
- ISO 9003 — Sistema da qualidade: modelo para garantia da qualidade em teste e inspeção finais.
- ISO 9004 — Princípios de gestão e sistemas da qualidade: diretrizes.

As normas ISO 9000 são importantes para o sistema da qualidade, pois são o padrão oficial em vários países, muitas vezes de forma compulsória (por exemplo, exportações para um país ou fornecimento para alguns segmentos funcionais), prega uma postura preventiva e não corretiva, além de fazer da qualidade uma vantagem competitiva²⁷.

23.3.2 A obtenção do certificado ISO 9000

O certificado ISO 9000 declara que a empresa que o possui implantou de forma adequada o sistema de gestão da qualidade total. A principal vantagem para a empresa é estar na relação das que dão prioridade à qualidade, assegurando aos clientes que organismos internacionais atestam a qualidade do produto.

A obtenção do certificado não é fácil, pois a implantação do sistema de gestão da qualidade total obedece a padrões rigorosos e, na maioria dos casos, a empresa que o deseja contrata consultorias especializadas que auxiliam no processo de implantação. O processo precisa ser todo documentado e a empresa é periodicamente auditada para ser verificado se o sistema continua em vigor dentro dos padrões estabelecidos.

23.3.3 A gestão ambiental e as normas da série ISO 14000

O sistema de gestão ambiental requer um processo de transformação no qual a exploração dos recursos e a orientação dos investimentos reforçam o ambiente de forma a manter e, se possível, ampliar seu potencial para atender às necessidades humanas.

A gestão ambiental faz com que a empresa não destrua o meio ambiente. Desta forma, ecologia e produtividade não se excluem, mas se complementam. As normas da série ISO 14000 estabelecem padrões visando a gerenciar impactos ambientais que a empresa gera ou possa vir a gerar, como mostra o Quadro 23.2.

27. *Ibid.*, p. 5.

NORMAS SOBRE GESTÃO AMBIENTAL

- ISO 14001 — Sistemas de gestão ambiental, especificação e diretrizes para uso.
- ISO 14004 — Sistemas de gestão ambiental, diretrizes gerais sobre princípios e técnicas de apoio.
- ISO 14010 — Diretrizes para auditoria ambiental, princípios gerais.
- ISO 14011 — Diretrizes para auditoria ambiental, procedimentos de auditoria — auditoria de sistemas.
- ISO 14012 — Diretrizes para auditoria ambiental, critérios de qualificação para auditores ambientais.

Essas normas visam a estabelecer padrões a que as empresas devem satisfazer para serem consideradas como respeitadoras do meio ambiente.

Os países em via de desenvolvimento receiam que essas normas sirvam de instrumentos de protecionismo comercial por parte dos países desenvolvidos, impedindo a entrada de produtos de empresas que não possuam os certificados ISO 14000.

23.4

Benchmarking

Benchmark: padrão ou ponto de referência para a comparação entre produtos, produtividade, serviços e processos.

Benchmark é um padrão ou ponto de referência para a comparação entre produtos, produtividade, serviços e processos. Indica um referencial de liderança. O objetivo costuma ser descobrir como as empresas líderes realizam alguma coisa e tentar imitar ou superar o desempenho dessas empresas.

Dessa forma, *benchmarking* poderia ser definido como:

Benchmarking é...

A procura e implementação das melhores práticas²⁸.

Robert Camp

Processo sistemático e permanente de identificar a melhor prática em relação a produtos, operações e processos, comparando resultados tanto dentro da organização como fora dela, com o objetivo de usar isto como orientação e ponto de referência para melhorar as práticas da própria organização.

Técnica que consiste em fazer comparações e imitar organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita e são reconhecidas como líderes. A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas²⁹.

A. C. Amaru Maximiano

Processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.

David T. Kearns
(executivo da Xerox)

Pelas definições acima vemos que *benchmark* significa o padrão, a referência, e *benchmarking* é o processo que usa esses padrões. Os padrões são determinados em

28. CAMP, Robert C. *Benchmarking dos processos de negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas*. p. 14.

29. MAXIMIANO, A. Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. p. 354.

função dos resultados das empresas líderes. Presume-se que os líderes sejam bons e que se conseguirmos superá-los devemos ter resultados positivos.

O *benchmarking* foi incluído neste capítulo porque sua principal finalidade é a melhoria da qualidade, embora possa também reduzir custos. O objetivo do *benchmarking* é atender às exigências dos clientes, aumentar a produtividade e a competitividade.

23.4.1 Aplicações do *benchmarking*

O *benchmarking* pode ser aplicado em (i) produtos e serviços para determinar as características desejadas pelos clientes; (ii) processos visando a servir de base para a reengenharia da empresa; e (iii) medidas de desempenho, cujo objetivo é aferir e validar as metas de desempenho que guiam a organização³⁰.

O *benchmarking* não é cópia. A prática da engenharia reversa, que consiste em desmontar um produto de um competidor e copiá-lo procurando compreendê-lo, é antiga. O *benchmarking* não se limita a isso, pois inclui não só saber o que é feito e como é feito, mas por que é feito de determinada forma, bem como procurar *obter resultados melhores de forma continuada e sistemática*. Pode-se até iniciar um processo de *benchmarking* com a engenharia reversa, mas é preciso ir além disso. O *benchmarking* não se limita a produtos e serviços, mas abrange também os processos.

Há vários tipos de *benchmarking*:

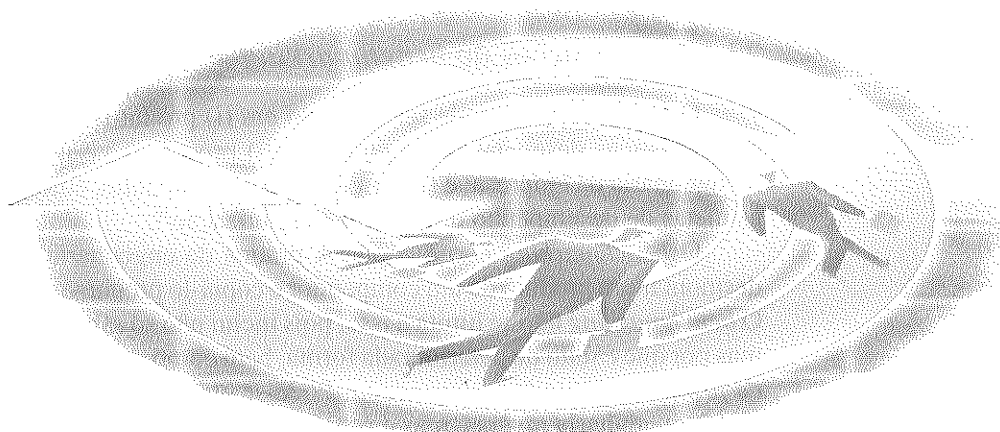
1. **interno**: consiste na comparação entre operações semelhantes da própria organização. É semelhante ao que denominamos na Parte 2 de confronto paralelo. Trata-se, portanto, de uma prática antiga que foi aperfeiçoada;
2. **competitivo**: consiste na comparação com os melhores do ramo, em geral competidores, de preferência líderes no mercado;
3. **funcional**: consiste na comparação de práticas e processos funcionais entre empresas, não necessariamente competidoras, uma vez que muitas funções se repetem em empresas de ramos diversos;
4. **processo genérico**: consiste na comparação de métodos e processos de trabalho com os de empresas que têm esses processos de forma inovadora, com o objetivo de revelar as melhores práticas.

O *benchmarking* procura, portanto, aprender com a experiência dos outros. Os vários tipos e mecanismos de *benchmarking* visam a utilizar processos que deram certo em outras unidades ou organizações, com a finalidade de obter resultados iguais ou melhores do que os que já foram atingidos.

30. CAMP, Robert C. *Benchmarking dos processos de negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas*. p. 15.

APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS

24



24.1 A burocracia e a desburocratização

De acordo com o *Dicionário Aurélio*, burocracia é administração da coisa pública por funcionário (de ministérios, secretarias e repartições) sujeito a hierarquia e regulamentos rígidos, e a uma rotina inflexível — complicação ou morosidade no desempenho do serviço administrativo. Essa definição ressalta o sentido *pejorativo* atribuído à palavra, que reflete idéias de inflexibilidade, desperdício, complicação, demora, mau atendimento, isto é, algo pernicioso; um entrave ao funcionamento da máquina administrativa.

Burocracia parece ser algo exclusivo da administração pública. De fato, o lado mais visível da burocracia para o cidadão comum é seu contato com órgãos públicos, quando se vê obrigado a enfrentar filas, balcões, guichês, papelório, protocolos, exigências e o terrível: “volte amanhã”. No entanto, existe também burocracia nesse sentido pejorativo nas organizações privadas, especialmente nas monopolistas.

O que é definido pelo Aurélio não é burocracia, mas suas disfunções, e elas existem também, em menor proporção, em empresas privadas. As disfunções da burocracia podem se constituir em ameaça para qualquer empresa. Muitas vezes, essa burocracia é induzida pelo governo, por meio de dezenas de obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e estatísticas, que devem ser cumpridas por todas as empresas. À burocracia exógena soma-se a gerada no interior da organização, que se desenvolve pela ausência de questionamento de hábitos, tradições e valores tidos como certos e imutáveis. Portanto, o problema não é exclusivo da administração pública, embora nela se verifique com maior intensidade e freqüência. Alguma forma de burocracia, como concebida por Weber, é inevitável em qualquer organização média ou grande. O que se deve combater não é a burocracia em si, mas a patologia burocrática. O que deve ser julgado é em que grau ela deve ser admitida e sua *maior ou menor eficiência*.

Do registro de nascimento à certidão de óbito, os eventos importantes da vida são vinculados a atos burocráticos. Para muitas ações somos forçados a preencher formulários: matricular o filho no colégio, candidatar-se a um emprego, hospedar-se num hotel e comprar um bem imóvel, entre outros.

O que se deve combater são as causas dos sintomas que evidenciam a existência de uma burocracia em caráter patológico.



Veja no *site* do livro os textos “A burocracia vista por José Saramago” e “O burocrata visto por Saint-Exupéry”.

24.1.1 A burocracia segundo Max Weber

Max Weber diz que uma burocracia deve ter as seguintes características:

- organização contínua de cargos, limitados por normas escritas, às quais estão subordinados os detentores do poder, o sistema administrativo e os dominados;
- divisão do trabalho bem definida e sistemática, com áreas específicas de competência; o que implica (a) definição precisa de obrigações no desempenho das funções; (b) atribuição ao responsável da necessária autoridade; e (c) definição clara dos instrumentos necessários de coerção e limitação do seu uso.
- cargos organizados segundo o princípio hierárquico, cada cargo inferior está sob controle e supervisão do superior; e separação precisa entre pessoa e cargo, no sentido de que as pessoas não possuem, a título pessoal, os recursos que estão à sua disposição;
- regras e normas técnicas claramente definidas por escrito;
- separação entre a propriedade e a administração, que deve ser exercida por profissionais, contratados em virtude de suas qualificações técnicas.

As ênfases da burocracia, segundo Weber, são as seguintes: formalização (obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos); divisão do trabalho; hierarquia; impessoalidade; profissionalização e competência técnica dos funcionários.

A burocracia de Weber procura ser uma meritocracia: a promoção deve ser feita com base no mérito. Weber dizia ser o sistema burocrático o ideal da racionalidade administrativa e superior aos demais tipos de dominação, por diminuir o arbítrio, e o compara, com frequência, ao sistema patrimonial. Neste último, os administradores são também, em princípio, contratados pelo mérito, mas estão sujeitos ao arbítrio dos que possuem a propriedade ou o poder. Embora os estudos de Weber sejam genéricos e possam ser aplicados a empresas, sua abordagem é sociológica e mais facilmente aplicável a administrações públicas, embora muitas empresas privadas, especialmente as que enfrentam pouca competição, tenham características burocráticas.

Weber ressalta, como efeito da burocracia, a concentração da administração nas mãos dos detentores de poder e esse fenômeno ocorre em todas as organizações. Weber diz que o Estado moderno, independente do seu regime, não pode prescindir da burocracia.

Para Weber, a burocracia deveria ser um grupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras impessoais, normas, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da permanência obrigatória do servidor na repartição, durante determinado período; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas. O burocrata decide em função de experiências anteriores, de precedentes e da falta de confiança nas pessoas. As regras, regulamentos e técnicas de controle são definidos com precisão.

A burocracia implica disciplina. Como ela corresponde a uma adequação das ações do indivíduo a um complicado padrão, de maneira que o caráter de cada uma de suas relações com o resto pode ser rigorosamente controlado, a burocracia requer ênfase na obediência. E por obediência Weber entende que o conteúdo de uma ordem se torna, “por si mesmo a base da ação”¹.

A burocracia, como concebida por Weber, funcionou satisfatoriamente na era industrial, especialmente em grandes organizações operando em ambientes estáveis, sem muita

Burocracia: grupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras impessoais, normas, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da permanência obrigatória do servidor na repartição durante determinado período; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas.

1. PARSONS, Talcott. *The structure of social action*. Nova York: McGraw-Hill, 1937. p. 507. Apud GOULDNER, Alvin. Conflitos na teoria de Weber. In: *Sociologia da burocracia*. CAMPOS, Edmundo Campos (org.). Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 62.

necessidade de mudanças. A burocracia proporcionava controles eficientes para a administração e representava um avanço em relação às formas de organização vigentes, em que predominavam o favoritismo, o *status* social e as relações familiares. Tem-se revelado, porém, inadequada na era do conhecimento, em que as mudanças e inovações são frequentes e a competição acirrada. Além disso, a importância crescente do consumidor mostra claramente as deficiências da burocracia: sua rigidez e impessoalidade são incompatíveis com a realidade atual em que o cliente deseja atendimento personalizado e atenção.

Compreende-se melhor as disfunções da burocracia pelo fato de existirem três tipos de atividades em qualquer organização:

- as que geram valor para o produto ou serviço vendido ao cliente;
- as que não geram valor, mas são necessárias para a manutenção da organização: controles, coordenações e comunicações;
- as que não têm nenhuma finalidade prática para a organização ou o cliente e deveriam ser eliminadas.

A proporção das duas últimas aumenta nas grandes organizações. O segundo grupo representa a “cola” que mantém a organização funcionando, mas, às vezes, aparece superdimensionado. O terceiro grupo só atende a interesses de pessoas da organização.

24.1.2 Burocracia patológica e desburocratização

Apesar da autoridade infalível de Weber, de que o respeito instintivo dos resultados da tradição burocrática prussiana havia conduzido a impor a idéia da superioridade absoluta do modelo hierárquico regulamentar e burocrático em termos de eficácia, a análise dos fatos demonstra que *quanto mais prevalece esse modelo, menos eficaz é a organização*². A burocracia, em seu sentido mais popular (isto é, o clima de rotina, de rigidez, de sujeição e de irresponsabilidade) não é uma prefiguração do futuro e não tende a aumentar com a concentração das empresas, mas constitui um legado paralisante em que prevalece uma concepção estreita e limitada dos meios de cooperação entre as pessoas³.

A burocracia pode se tornar patológica, por meio das suas próprias características:

- a formalização excessiva pode estimular a obediência cega às regras, em detrimento dos objetivos e interesses da organização, que precisa de agilidade e flexibilidade;
- o excesso de zelo burocrático causa processos longos e inúteis, prejudicando a eficiência;
- a impessoalidade, presente nas burocracias, leva ao tratamento inadequado dos clientes, causando serviços deficientes aos que constituem a razão de ser da organização⁴;
- a obediência cega às ordens superiores pode dificultar a implantação de mudanças quando elas se tornam indispensáveis, especialmente nos ambientes em rápida mutação.

24.1.3 Sintomas

Os sintomas mais visíveis da patologia burocrática são:

- grande centralização de autoridade na direção superior;
- existência de controles excessivos, cujo custo é superior ao risco envolvido;
- valorização excessiva dos controles prévios, em vez dos executados *a posteriori*;
- dificuldades de relacionamento da organização com seu público externo (usuários, clientes, consumidores e fornecedores), que é tratado sem a prioridade e a importância devidas;
- o culto do processo, pelo qual a forma se torna mais importante do que os resultados.

2. CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil, 1963. p. 7.

3. *Ibid.*

4. Para detalhes sobre o relacionamento dos funcionários com clientes num sistema burocratizado, ver CORRÊA, Rossí Augusta Alves. *Desburocratização e comportamento social*. Rio de Janeiro: LTC, 1980.

Quando ocorre a burocratização, a organização carece de eficiência e de eficácia, os resultados tornam-se medíocres ou negativos. A burocracia, além disso, é contagiosa. Quem está num grupo burocrático, que valoriza as regras, os rituais e os horários, acaba se tornando mais burocrático.

Para combater as patologias burocráticas, uma terapêutica ampla e rigorosa terá que ser desenvolvida: a *desburocratização*.

Na Prática

Burocracia: Brasil × Estados Unidos

Para ilustrar a realidade burocrática no nosso país, antes do esforço empreendido pelo ministro Hélio Beltrão, relatamos um caso real ocorrido com o autor.

Meu primogênito nasceu em Houston, Estados Unidos, quando eu terminava meu curso de mestrado na Universidade de Houston, como bolsista do governo brasileiro. No dia seguinte ao nascimento, estava preocupado com a necessidade de registrá-lo num país estrangeiro, sem conhecer a burocracia local. Ao chegar à maternidade, minha mulher me disse que já o havia registrado e, em 24 horas, recebemos a certidão do registro pelo correio. O governo americano credencia um funcionário de cada hospital para coletar as informações com a mãe do recém-nascido, preencher o formulário oficial e providenciar seu envio para uma repartição central da cidade, que remete a certidão, em 24 horas, para residência dos pais pelo correio! Não tive que tomar nenhuma providência!

De posse do registro americano, fui ao Consulado Geral do Brasil fazer o nosso registro. O Consulado, na época, funcionava das 13 às 16 horas. Nesse horário, estava em aula na universidade. Tive de encontrar uma brecha no meu programa de estudos para tomar essa providência. Fui informado, ao chegar, que os registros eram feitos somente nas terças-feiras à tarde, dia que não me era favorável, mas lá estava eu, no dia aprazado, com o registro americano e meus documentos pessoais; estes, aliás, deveriam ser supérfluos, pois já era por demais conhecido, não só do cônsul-geral, amigo da família, mas de todos os funcionários do consulado. Não pude, porém, fazer o registro naquele dia por não preencher uma exigência burocrática: a certidão do registro americano não tinha o selo em relevo exigido pelo consulado, embora fosse em papel timbrado do governo e assinado pelo responsável pela repartição!

Muito envergonhado, enviei uma carta à repartição americana explicando essa necessidade e pedindo-lhes que me enviassem nova certidão com o dito (ou maldito?) selo em relevo, o que foi feito em 48 horas pelo correio.

Na segunda vez em que fui ao consulado, *munido* da nova certidão, foi feito o registro brasileiro, em cerimônia pública, presidida pelo cônsul-geral, com toda a pompa e fanfarra, servindo todos os membros do consulado como testemunhas do importante evento. A essa altura, todos já conheciam meu filho, mas a presença dele não poderia ser nunca tão importante quanto o selo em relevo no registro americano.

Voltando ao Brasil, imaginava que aquele registro no Consulado Geral era definitivo, pois se trata de uma repartição pública federal credenciada para esse tipo de atividade. Ledo engano. Fiquei surpreso quando a inspetora federal da escola maternal na qual ele estava matriculado me informou que aquele registro não valia e que teria de registrá-lo novamente no Cartório do Registro Civil das Pessoas Naturais.

Como morava na zona sul do Rio de Janeiro, fui à 5ª Circunscrição do Registro Civil, em Copacabana, para refazer o registro. Fui informado que aquele cartório não estava autorizado a isso e que teria que me dirigir à 1ª Circunscrição, na rua Dom Manuel, no centro da cidade, único cartório no Estado autorizado a este tipo de registro inusitado.

No dia seguinte, fui à rua Dom Manuel e, mostrando o registro do consulado, pedi que fizessem o novo registro. Disseram-me que precisaria fazer uma petição ao juiz para autorizar o registro. Por pouco não tive de contratar um advogado. Seria aberto um processo e, conforme o despacho do juiz, seria feito ou não o registro. De nada adiantaram meus argumentos de que a lei é claríssima: "filho de pai e mãe brasileiros natos, nascido no exterior, registrado no consulado tem direito à nacionalidade brasileira". Ainda mais sendo eu bolsista do governo brasileiro e viajando com passaporte azul!

O processo foi aberto. Foi indeferido: faltava reconhecer a firma do cônsul-geral no Ministério das Relações Exteriores e, a seguir, reconhecer, em cartório, a firma do funcionário do Itamaraty que reconheceria a firma do cônsul! Perguntei, de pilhéria, quem reconheceria a firma do escrevente do cartório.

Providências tomadas e novo processo iniciado. Novamente indeferido: faltava reconhecer a minha firma na petição! Providência tomada e novo processo iniciado. Novamente indeferido: a petição não fora feita de acordo com os termos-padrão existentes em formulário próprio do cartório para esse fim, fato que ninguém se dera ao trabalho de informar por ocasião das duas petições anteriores.

Finalmente o processo começou a "transitar". Disse-me cheio de importância o funcionário do cartório: "seu processo está muito bem *instruído*". Passei várias vezes no cartório para acompanhar o processo e ficava sempre abismado com o tamanho que foi tomando: "ouça-se o Ministério Público", "parecer do promotor", entre outros. Um dia fui informado que o processo caíra em exigência: "o juiz mandou anexar a certidão de casamento para poder deferi-lo". Resolvi não comprar essa briga, como tinha a certidão de casamento, era mais fácil anexá-la, mas, mesmo que não a tivesse e mesmo que não fosse casado, sendo ambos os pais brasileiros natos, o direito à nacionalidade é garantido, independente de casamento.

Oito meses após a primeira tentativa, foi deferido o processo! Pedi, então, que fosse lavrado o registro. Ainda não, disse-me o funcionário do cartório, falta a publicação do despacho no *Diário de Justiça*. "Quanto tempo leva?" Respondeu-me: "mais uns dois meses".

Finalmente chegou o grande dia da publicação. Fui ao cartório triunfante: "lavrem o registro!". "Quantas certidões o senhor deseja?" Perguntei o preço de cada uma; era pequeno. Pensei: "Chegou o momento da vingança" e disse bem alto: "Quero cinqüenta certidões". "Cinqüenta??? Mas têm que ser datilografadas uma a uma." "Tudo bem, eu pago." "Mas leva uns trinta dias." "Se já estou esperando há quase um ano, posso esperar mais trinta dias." "Mas para que tantas certidões?" "Para que nem eu nem meu filho tenhamos de voltar aqui."

Relato esse fato real para mostrar que perdemos tanto tempo executando atividades inúteis que nos sobra pouco tempo para as atividades que efetivamente agregam valor ao serviço ou produto. Isto é parte do "custo Brasil", que temos que nos esforçar para diminuir, sob pena de não termos condições de competir no mercado internacional.

24.1.4 O que é desburocratização?

A desburocratização pode ter vários propósitos. Por exemplo, ela pode:

- reduzir custos com procedimentos, papéis e atividades inúteis;
- reduzir controles cujo custo seja superior ao custo do que é controlado;
- melhorar o atendimento aos usuários ou consumidores;
- proporcionar aos funcionários a oportunidade de desenvolverem sua iniciativa e criatividade;
- agilizar o processo administrativo, por meio da descentralização de autoridade.

Desburocratizar: administrar de forma mais humana e eficaz, confiando mais e punindo os que não correspondem à confiança, dando mais valor às palavras e aos fatos do que aos documentos.

Em suma: desburocratizar é administrar de forma mais humana e eficaz, confiando mais e punindo os que não correspondem à confiança, dando mais valor às palavras e aos fatos do que aos documentos.

A desburocratização pode ser vista como uma redução das atividades e trabalhos que não agregam valor ao produto ou serviço e que atendem apenas a exigências internas da organização.

É impossível eliminar essas atividades, mas é possível diminuí-las na maioria dos casos. Numa empresa privada, essa percepção é facilmente entendida, mas num órgão público torna-se mais difícil a compreensão do conceito de valor agregado, uma vez que não há competição e preço de mercado. Por essa razão, a burocracia patológica é mais freqüente nas organizações públicas e nas monopolistas.

Os críticos da desburocratização argumentam que ela só trata de uma parte dos problemas: eliminação de documentos e atividades inúteis, bem como de controles exagerados cujo custo supera a possibilidade de perdas pela diminuição desses controles. Não vai ao fundo da questão, que é a reformulação dos processos, repensando a organização a partir do zero. Essa é a preocupação da reengenharia, que será vista adiante.

24.1.5 Dificuldade de mudanças num sistema burocrático

A característica essencial do sistema de organização burocrático é que as dificuldades, os maus resultados e as frustrações que decorrem da existência de seus traços fundamentais tendem a causar pressões que reforçam o clima de impessoalidade e de centralização que lhe deu origem. A existência de um sistema burocrático repousa sobre uma série de círculos viciosos estáveis, que se desenvolvem a partir do clima de impessoalidade e de centralização. A burocracia é um sistema de organização incapaz de se corrigir em função dos seus erros e cujas disfunções se tornam um dos elementos essenciais ao seu equilíbrio⁵.

O primeiro problema que se impõe nessa perspectiva é a rigidez. Numa época em que as mudanças são a única certeza nas organizações, a burocracia não permite a adaptação rápida e simples à mudança, tendendo a resistir à transformação. As transformações necessárias podem ser graduais e quase constantes se os agentes da organização que estão conscientes das suas necessidades têm possibilidade de introduzir as inovações necessárias ou de obter facilmente das autoridades competentes que elas o façam. Mas as organizações burocráticas não deixam tais iniciativas aos escalões inferiores e se arranjam no sentido de distanciar os centros de decisão dos difíceis contatos com os problemas concretos, isolando a alta administração do restante da organização. Em função do bloqueio do sistema de comunicações, os dirigentes não podem nem receber as advertências prévias nem fazer previsões sérias. Decisões que podem ocasionar mudança, por menor que seja, são tomadas no topo, tornando impossível conceber uma política de mudança gradual e permanente. Um sistema burocrático, por conseguinte, não cede à mudança senão quando criou disfunções tão graves que lhe é impossível enfrentar. Num sistema burocrático, em vez de vir gradualmente e em partes, a mudança só opera do alto para baixo e é universal, afetando a organização na sua totalidade. Em virtude dos longos períodos necessários para se chegar a disfunções graves e por causa da resistência que deve ser vencida, a mudança não pode deixar de ser sentida por todos os participantes⁶.

A burocracia alterna longos períodos de estabilidade com curtíssimos períodos de crise e mudança, não se dando conta que os períodos de rotina constituem a imagem do sistema, mas é uma imagem incompleta. E a crise é um dos elementos indispensáveis a qualquer sistema; ela é o único meio de conseguir operar os reajustes necessários e representa um papel essencial no desenvolvimento da organização. Assim, um sistema burocrático não é somente um sistema que não se corrige em função dos seus erros, mas é também um sistema rígido demais para se adaptar sem crise às transformações que a evolução acelerada das sociedades tornam freqüentemente cada vez mais imperativas⁷.

Na Prática

A desburocratização na administração federal

É impossível falar sobre desburocratização no Brasil sem mencionar seu maior pregador e praticante: Hélio Beltrão.

A primeira experiência de desburocratização realizada no Brasil ocorreu no período de 1967 a 1969, quando, como ministro do Planejamento, iniciou um processo de desemperramento da máquina administrativa. É dessa época a edição do Decreto-lei 200, por meio do qual teve início uma verdadeira batalha: a Reforma Administrativa Federal. Na ocasião, o presidente da República delegou a seus ministros cem mil despachos de menor importância. Os ministros seguiram o

5. CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*. p. 237-243.

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

exemplo do presidente, delegando a resolução de assuntos mais rotineiros para escalões inferiores. Foi conseguido, na ocasião, expedir cerca de 20.000 atos de delegação de competência. Tendo perdido intensidade a partir de 1969, a reforma administrativa não chegou a realizar seus objetivos finais e mais profundos.

Dez anos mais tarde, em 1979, foi criado o Programa Nacional de Desburocratização, tendo por objetivo dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal. Na qualidade de ministro extraordinário, Hélio Beltrão retomou a liderança do programa. Para ele, *o processo de desburocratização não deveria depender apenas de legislações, mas sobretudo da mudança de mentalidades*. Era necessário trabalhar a área comportamental. As disfunções eram enfrentadas com medidas racionalizadoras técnicas. Essa abordagem minimizava a natureza conceitual do problema e partia do princípio de que era preciso apenas conferir maior eficiência ao órgão encarregado do controle. A verdadeira reforma administrativa implicava questionar a própria necessidade do órgão, a partir do exame da necessidade de controle. Dizia Beltrão: se nos preocuparmos em racionalizar o erro, será muito mais difícil suprimi-lo! Ele propunha que as ações de desburocratização se voltassem para o interesse do usuário ou “consumidor” do serviço público, com o objetivo de aliviá-lo de exigências excessivas e assegurar o bom atendimento a que tinha direito.

Para divulgar a essência do programa, foram formulados os conceitos seguintes⁸:

1. quanto mais burocracia mais inflação. Os custos da burocracia desabam tanto sobre o cidadão comum como sobre o empresário. A burocracia é, portanto, fator importante de estímulo inflacionário, pois o empresário enfrenta os custos e os repassa para os preços finais dos seus produtos ou serviços;
2. desburocratizar é humanizar;
3. a presunção de desonestidade, além de absurda e injusta, atrasa e encarece a atividade privada e governamental;
4. 99% dos brasileiros não são desonestos nem falsários. A excessiva exigência burocrática só serve para dificultar a vida dos honestos, sem intimidar os desonestos que são especialistas na fraude;
5. não existe nada mais barato do que confiar nas pessoas;
6. é preciso acabar, na Administração, com o hábito de imaginar que uma coisa só acontece depois que se transforma em documento;
7. a pessoa que diz que reside, reside; e quem diz que está vivendo, vive; até prova em contrário;
8. é preciso descentralizar as decisões e aceitar os riscos inerentes da delegação. Só não erra quem não decide;
9. descentralizar as decisões é aproximar o homem que requer daquele que decide;
10. é preciso permitir, por meio da delegação, que os outros pratiquem, de boa-fé, os erros que nós também praticamos todos os dias;
11. o enfoque do risco calculado, inerente a qualquer processo de desburocratização, pressupõe, como contrapartida, a punição oportuna daqueles que se prevalecem da distensão para o alcance de objetivos ilícitos. A falsidade e a fraude deverão ser exemplarmente punidas, mediante a aplicação e o aperfeiçoamento da legislação vigente;
12. a burocratização se alimenta de disposições expressas nas leis e regulamentos que o funcionário é obrigado a cumprir;
13. há sempre um modo complicado de abordar as coisas mais simples e um modo mais simples de abordar as coisas mais complicadas;
14. serviço público significa *servir ao público*.

Nos três primeiros anos do programa, foram alcançados grandes progressos no sentido de facilitar a vida do cidadão e do empresário. Milhares de inovações simplificadoras foram expedidas em leis, decretos e portarias. Mais de 500 milhões de documentos e formalidades foram abolidos anualmente. Cerca de 3.000 atos de delegação de competência foram assinados nos diversos níveis da administração federal. Mais importante que os números é o grau de conscientização que o programa alcançou.

24.1.6 A desburocratização nas empresas

As empresas privadas também foram sensibilizadas, no Brasil, pela pregação de Beltrão, que as definia como sendo “ilhas cercadas pelo Estado por todos os lados”. Muitas promoveram programas de desburocratização, quase todas com resultados notáveis.

8. BELTRÃO, Hélio. *Descentralização e liberdade*. p. 126-127.

Esses programas possuem determinadas características gerais comuns, que relacionamos a seguir:

- *todos os empregados* da empresa são chamados a participar ativamente do programa, por meio da apresentação de idéias e propostas de simplificação. Procura-se, com isso, desfazer o mito de que todo empregado é um burocrata.
- *o programa recebe o apoio integral e explícito da administração superior*, de modo a garantir a mobilização dentro da empresa. A vontade política de vencer a burocratização excessiva é essencial à eficácia do programa. É necessário que a administração superior não seja constituída por burocratas, pois estes selecionam outros burocratas e deixam os criativos de fora;
- as terapêuticas usadas nos programas são *otimistas e bem-humoradas*. Enfatizam que é preciso ter fé na vitória do lúcido sobre o confuso, na derrota da complicação;
- *o esforço de motivação, esclarecimento, integração e participação é permanentemente desenvolvido*. O processo de crítica e avaliação é continuamente realimentado de modo a ser possível vencer a força da inércia com que se defronta qualquer processo de mudança planejada.

Um folheto editado pela IBM dizia: “a burocracia é um inimigo invisível e ataca de maneira sutil. Não está apenas nos documentos e processos que nos cercam. Está entrincheirada em nossas atitudes, em nossa maneira de ver o mundo e as pessoas com quem lidamos. Por isso, o processo de desburocratização nunca se esgota. Exige um alerta constante, evitando que, sem perceber, passemos para as fronteiras da burocracia”. É preciso reinventar os processos. As empresas que se põem a combater apenas as atividades inúteis estão fazendo apenas a metade. Algumas atividades burocráticas correspondem à cola que mantém as empresas tradicionais coesas. O problema subjacente são os processos fragmentados⁹.

A forma de eliminar a burocracia é o emprego da reengenharia de processos. Só então a empresa conseguirá sobreviver sem sua burocracia¹⁰.

24.2

Reengenharia: contribuições e problemas

24.2.1 Definição

Reengenharia: repensar *fundamental* e *reestruturação radical* dos *processos* empresariais que visam a alcançar *drásticas* melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Reengenharia é o repensar *fundamental* e a *reestruturação radical* dos *processos* empresariais que visam a alcançar *drásticas* melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade¹¹. Esta definição comporta quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástica e processo¹². É repensar a empresa a partir do zero: se tivéssemos que criar a empresa hoje, faríamos as perguntas: Como definiríamos seu objetivo? Como seria estruturada? Quais seriam seus processos? Quem contrataríamos? Em suma: o que deveria ser feito para a empresa ter êxito?

Fundamental significa que se deve questionar tudo o que é feito, começando pela pergunta: Por que fazemos isso? O que deveríamos fazer no lugar disso? Estas perguntas mostram a prioridade que se dá à eficácia: fazer o que precisa ser feito, que poderá não ser aquilo que está sendo feito. Só a seguir vem a preocupação com a eficiência: fazer bem-feito o que é feito. Por que fazemos dessa forma?

9. HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. p. 34.

10. Ibid.

11. Ibid., p. 22.

12. Ibid., p. 22-25.

Radical significa que não se pretende só melhorar o que está sendo feito, mas, possivelmente, passar a fazer outra coisa, ou em outro local, ou com outras pessoas.

Drástica significa que não se desejam melhorias contínuas e progressivas, mas saltos quânticos de resultados. A reengenharia só deve ser aplicada quando houver necessidade de destruir o que existe. Melhorias marginais exigem ajuste fino; melhorias drásticas exigem a destruição do antigo e sua substituição por algo novo¹³. Podemos fazer uma analogia com o conceito de Schumpeter de destruição criativa.

Processo significa que a ênfase da análise deve ser o processo e não as estruturas, as tarefas, os serviços ou as pessoas.

24.2.2 Por que é freqüente a necessidade da reengenharia?

A concorrência e a necessidade de qualidade

A reengenharia é freqüentemente necessária *por causa do aumento da concorrência que obriga a produzir com qualidade cada vez maior e a custos cada vez menores*. O aumento da concorrência é, em parte, causado pela globalização, que mudou o campo da competição do âmbito nacional para o internacional. No início da era industrial havia escassez de produtos. O que era produzido acabaria vendido. O aumento da produção ao longo do século XX fez com que os produtos se tornassem abundantes e a competição obrigou as empresas a baixarem os preços e a aumentarem a qualidade. A globalização acirrou a concorrência, dificultando a formação de oligopólios. As empresas competem com todas as empresas do ramo no planeta.

O aumento da competição amplia o *poder do cliente* e obriga as empresas a produzirem o que os clientes desejam com a qualidade que eles querem e a um preço competitivo. As empresas se vêem obrigadas a satisfazer as necessidades dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

A isso se somam as *mudanças freqüentes* no ambiente externo. Tudo isso obriga a reestruturações e à preocupação de baixar custos.

A necessidade de redução de custos

Uma das formas mais inteligentes de diminuir custos é cortar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço vendido. Há que se examinar se os custos dos controles não são mais altos do que os valores controlados; se as solicitações e as passagens de serviços de um órgão para outro não exigem excesso de coordenações que consumem muito tempo, aumentando custos; se a centralização não está exigindo comunicações e coordenações que poderiam ser evitadas ou diminuídas caso os que executam as atividades tivessem mais autonomia. Em suma: é preciso analisar se os custos das atividades que não agregam valor ao produto são razoáveis. Alguns desses custos são inevitáveis, pois representam segurança contra riscos indesejáveis, mas às vezes, é preferível assumir riscos. O equilíbrio entre os riscos a serem assumidos e os custos para evitá-los sem agregar valor ao produto reduz-se a uma relação custo/benefício.

24.2.3 Princípios básicos

Conceituação de processo

O princípio básico da reengenharia é a organização do trabalho em torno dos processos. As estruturas clássicas que adotam o trabalho especializado e fragmentam os processos são autoperpetuadoras, pois sufocam a inovação e a criatividade. Se alguém

13. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. p. 23.

tem uma idéia, ela tem de passar por toda a hierarquia da empresa antes de receber apoio ou ser aprovada. Enquanto para ganhar aceitação a idéia tem de receber o sim de todos no caminho hierárquico, sua morte requer apenas um não¹⁴. A base da reengenharia, sua unidade de análise, é o processo.

Processo: ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação.

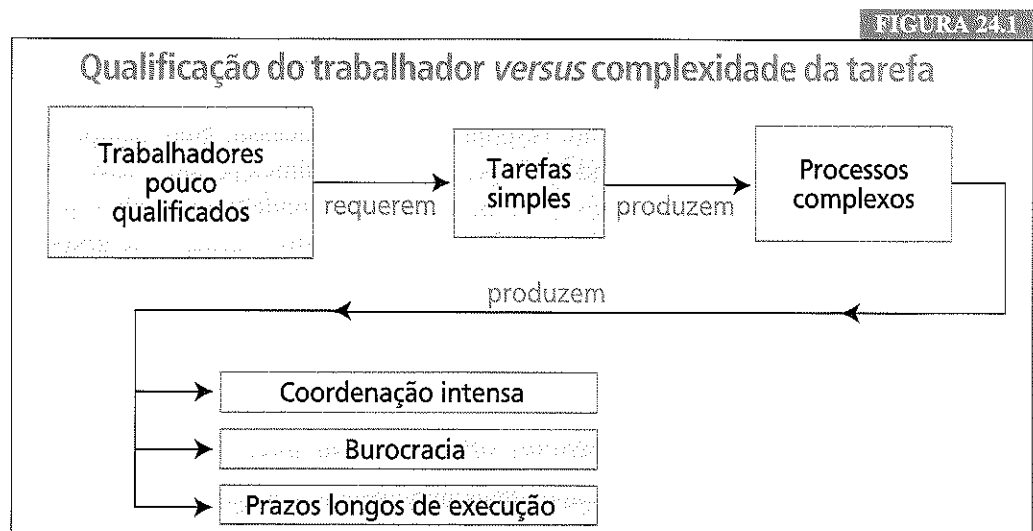
Processo pode ser definido como a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação¹⁵.

Processo empresarial pode ser visto tanto como sendo o conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente¹⁶, como também o conjunto de ações relacionadas entre si que produzem um ou mais resultados com a finalidade comum de propiciar uma vantagem competitiva à empresa¹⁷.

Um aspecto importante é que os processos fluem de um órgão para outro. No entanto, se a empresa utiliza a estrutura divisional, raramente um processo atravessa a fronteira de um centro de resultado para outro e quando isto ocorre a travessia é nítida, com a transferência do produto ou serviço pelo valor de mercado. Os fluxos de atividades estudados em O&M também fluem de uma unidade para outra, não sendo isso uma novidade. A diferença é que, utilizando a ampliação e o enriquecimento do trabalho, há, na reengenharia, preocupação maior com o uso de processos simples, obrigando ao uso de tarefas mais complexas e, portanto, menor divisão do trabalho.

Processos e atividades

Taylor partia do princípio de que era indispensável atribuir tarefas simples aos operários por serem eles pouco qualificados. Isso era verdadeiro naquela época, em que os trabalhadores, em grande parte oriundos da área rural, não tinham as qualificações requeridas para a produção industrial. Além disso, as empresas eram mais simples e menores, não requerendo por isso muita coordenação. O crescimento e a complexidade das organizações fez com que a necessidade de coordenação aumentasse exponencialmente e a maior qualificação do pessoal diminuiu a necessidade de dividir o trabalho em tarefas tão elementares e simples, que geram processos mais complexos e maiores necessidades de coordenação. Geram também maior burocracia, provocando atrasos no processo produtivo e no atendimento dos clientes. Exemplificamos isso no gráfico a seguir.



14. Ibid., p. 19.

15. DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa por meio da tecnologia da informação*. p. 7.

16. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. p. 24.

17. MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. p. 46.

Os adeptos da reengenharia dizem que a desburocratização só atua na eliminação das atividades inúteis sem análise completa do processo. Nem sempre é verdade. Alguns trabalhos de desburocratização fazem análises de processo.

Resultados das reformulações

Com a reorganização dos trabalhos em torno dos processos, temos várias consequências, como a eliminação de passagens de tarefas de um órgão e de uma pessoa para outra, com diminuição de erros, atrasos e reparos. Além disso, essas reformulações aumentaram a necessidade de delegação (decisões descentralizadas, tomadas nos níveis de execução) e de qualificação do pessoal, que em vez de especialistas passam a ser generalistas. Isso pode requerer retreinamento das pessoas e, eventualmente, necessidade de outras para executar o trabalho.

A tendência é no sentido de se implantarem serviços mais complexos após a reengenharia, mas também mais desafiadores e gratificantes do ponto de vista profissional e pessoal. Substituem-se trabalhos simples que requerem muitas coordenações e geram processos complexos por trabalhos mais complexos que requerem menos coordenações e geram processos mais simples. É importante assinalar que os trabalhos de cada pessoa se tornam mais amplos e complexos. Os embriões para essa nova forma de organizar já existiam nos ensinamentos de Chris Argyris, que geraram o enriquecimento do trabalho, sua ampliação e o *empowerment* e que vimos na Seção 16.3.2.

Eliminando as transferências de tarefas de uma pessoa, ou unidade organizacional, para outra, diminuindo-se a burocracia e as necessidades de coordenações, a reengenharia elimina não só os desperdícios, como também o trabalho que não adiciona valor para o cliente¹⁸.

Necessidade de um responsável

O processo precisa ter um “dono”, isto é, um responsável claramente definido. Quando possível deve-se atribuir a responsabilidade total de um processo a uma única pessoa, por exemplo: a manutenção de um conjunto de equipamentos, o atendimento do pedido de um cliente. Essa é, talvez, a maior contribuição da reengenharia: as unidades organizacionais das empresas têm um responsável: o chefe da unidade. Os processos, porém, na maioria dos casos, não têm responsável. A reengenharia obriga a existência de um responsável pelo processo. Nem sempre é possível atribuir toda a responsabilidade pelo processo a uma única pessoa. Nesse caso, organiza-se um grupo específico que seja responsável pela condução de todo o processo até sua conclusão. Trata-se do princípio da adhocracia, isto é, criação de grupos específicos para cuidar de determinados assuntos e sua posterior dissolução quando não se torna mais necessário. O grupo, porém, tem um gerente: o dono do processo e responsável pelo seu êxito ou fracasso. Convém que se tenha o mínimo de pessoas envolvidas em cada processo.

Consequências sobre o tipo de pessoal necessário

Com trabalhos mais abrangentes e diversificados haverá necessidade de pessoal mais qualificado. A tendência é no sentido de se desejarem mais generalistas e menos especialistas, podendo tornar o trabalho mais difícil, mas também mais desafiante.

18. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. p. 54.

24.2.4 O uso da tecnologia da informação

Um dos pontos importantes da reengenharia é o uso intensivo da tecnologia da informação. A tecnologia da informação permite às empresas funcionarem como se suas unidades de negócios fossem autônomas, tirando proveito da descentralização, mas continuando a desfrutar da economia de escala propiciada pela centralização¹⁹.

Também facilita a departamentalização por clientela, por área geográfica, ou por produtos ou serviços, em vez da departamentalização funcional. Verifica-se que teremos um trabalho mais diversificado, requerendo profissionais mais preparados e com conhecimentos mais abrangentes. Em compensação, será possível prestar melhores serviços com menos pessoas.

A tecnologia da informação permite não só que as formas de trabalho sejam aperfeiçoadas, mas a *introdução de novas formas e novos processos*. Outra consequência do uso da tecnologia da informação é que ela facilita a implantação de centros de resultados, sem perda do controle e das informações por parte da administração central. A integração dos centros de resultados com a administração central se torna mais fácil: relatórios e informações importantes são colocados *on-line* em rede de computadores, o uso de teleconferências permite maior integração entre as unidades operacionais, sem perda da sua autonomia e com participação de maior número de pessoas nas reuniões, uma vez que fica eliminado o custo das viagens. As comunicações ficam mais rápidas e mais fáceis.

A Tabela 24.1 indica os impactos e as explicações sobre a forma como o uso da tecnologia da informação proporciona oportunidades de reengenharia de processos.

TABELA 24.1

Tecnologia da informação: impactos e explicações

IMPACTO	EXPLICAÇÃO
Automacional	Diminuição do trabalho humano
Informacional	Captação <i>on-line</i> da informação sobre os processos
Seqüencial	Modificar a seqüência de processo, ou possibilitar o paralelismo
Acompanhamento	Monitoração rigorosa da situação do processo
Analítico	Melhora da análise da informação e tomada de decisão
Geográfico	Coordenação dos processos a distância
Integrativo	Coordenação entre tarefas e processos
Intelectual	Captação e disseminação de bens intelectuais
Desintermediação	Eliminação de intermediários num processo

Fonte: DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa por meio da tecnologia da informação*.

A reengenharia nas organizações

24.3.1 A implantação da reengenharia de processos

Ponto de partida: seleção dos processos

O ponto de partida da reengenharia é a identificação dos processos e a seleção dos prioritários para serem reformulados.

19. *Ibid.*, p. 48.

As prioridades são determinadas de acordo com a relação benefício/custo. As reformulações devem conduzir a aumentos da qualidade, a diminuições do custo e aumento da eficiência operacional, ou a um atendimento melhor ao cliente. É importante que todos estejam conscientes da importância desses processos. Deve-se designar um responsável para cada processo, que, a partir desse ponto, deve ser gerido como um negócio.

Pode-se argumentar que o embrião dessa idéia já existia na estrutura matricial. Há diferenças: na estrutura matricial, o projeto é um centro de resultado com prazo de vida definido, o que não ocorre necessariamente com os processos, que podem existir por período indeterminado. Enquanto nas estruturas matriciais sempre é possível apurar um resultado contábil para o projeto, gerido como centro de lucro, isso nem sempre ocorre com os processos, depende da sua natureza.

Os processos sempre existiram; os estudos de organização e métodos estudam os procedimentos administrativos e os processos de produção, que cruzam as fronteiras de um órgão funcional para outro, procurando otimizar a forma de administrar pela eliminação de atividades inúteis e de atividades de controle que custam mais caro que o objeto controlado; esses processos, porém, não têm responsáveis diretos. Mas a analogia com a estrutura matricial é válida, pois muitos processos podem ser e são geridos como negócios.

Operar um processo é, sob muitos pontos de vista, como administrar seu próprio negócio: deve-se focar nos clientes e nas medidas de desempenho. Um empresário bem-sucedido define seu negócio não em termos de um conjunto específico de produtos e serviços, mas em termos de atender às necessidades dos clientes. A burocracia e as formalidades são deixadas de lado, de modo a proporcionar valor para os clientes. O foco é no sentido de fazer as coisas certas. As pessoas que trabalham num contexto competitivo não podem se dar ao luxo de se preocupar com fronteiras e regras organizacionais. Enquanto cada um pode ter uma responsabilidade específica, todos têm a apreciação pelo negócio como um todo. Todos esses temas aparecem no ambiente de processo. Todos os que trabalham aí estão focados no cliente, colocam em primeiro lugar as necessidades do processo como um todo e farão o que for preciso para ter o trabalho concluído²⁰.

Apoio e participação do pessoal de topo

Uma condição indispensável para o êxito da reengenharia de processos é que seja feita de cima para baixo. É importante o apoio da administração superior e uma participação forte da alta gerência. Só os gerentes de nível alto têm a visão sistêmica do processo no seu conjunto e só com essa visão será possível identificar oportunidades de inovação. Deve haver confiança nos resultados: às vezes, eles não aparecem em curto prazo e a administração superior deve estar consciente disso. Em qualquer processo de mudança, é indispensável apoio e participação do pessoal de topo.

Repensar a empresa a partir do zero

O ponto central da reengenharia é *repensar a empresa a partir do zero*; como dissemos no início: se tivéssemos que criar a empresa hoje, fariamos as perguntas: Como definiríamos seu objetivo? Como seria estruturada? Quais seriam seus processos? Quem contrataríamos? Em suma: o que deveria ser feito para a empresa ter êxito? O embrião dessa idéia já existia na técnica de orçamento-base-zero, mas era uma técnica mais simples voltada para a elaboração orçamentária.

Equipe de implantação

A *equipe deve ter um líder*, membros internos e, quase sempre, externos. O líder deve ser um executivo de alto nível, que é o responsável pela obtenção dos resultados desejados.

A existência de membros internos é útil pelo fato de que eles devem conhecer bem os processos atuais e podem ajudar a identificar as falhas. No entanto, se eles estão muito acostumados à utilização desses processos podem não ter muita facilidade para visualizar novas formas radicalmente diferentes de realizá-los. Por isso, em muitos casos, convém acrescentar à equipe alguns especialistas externos que já tenham participado da implantação de reengenharia em outras empresas. A forma como essa equipe se comunica e interage é muito importante. Às vezes, é até mais importante do que a qualificação dos seus membros.

Metodologia de mudança

A reengenharia é uma *metodologia de mudança*. Portanto, ao aplicá-la, devemos esperar todas as resistências que normalmente ocorrem em qualquer mudança. No Capítulo 22, estudamos algumas dessas resistências, mas a maior delas acontece quando é necessário mudar, de alguma forma, a cultura e os valores da organização.

24.3.2 Condições para o êxito da reengenharia

As seguintes condições são, muitas vezes, apontadas como fundamentais para o êxito da reengenharia²¹:

- estabelecer uma meta agressiva de desempenho;
- destinar parte significativa do tempo do principal executivo ao projeto;
- conduzir uma revisão abrangente das necessidades do cliente, pontos de equilíbrio econômico e tendências do mercado;
- indicar um executivo de alto nível para ser responsável pela implantação;
- fazer um teste piloto abrangente do novo projeto.

Do outro lado, as quatro formas de fracassar são:

- indicar para o projeto pessoas com desempenho médio;
- controlar apenas os resultados finais do plano;
- contemporizar em favor do *status quo*;
- não dar importância às comunicações.

24.3.3 Os méritos e os problemas da reengenharia

A Tabela 24.2 apresenta de forma resumida as principais características da reengenharia e de onde elas se originaram.

TABELA 24.2

Características da reengenharia	
TÓPICOS DA REENGENHARIA	ONDE ESTAVAM ANTERIORMENTE
Foco no cliente	Trabalhos de Peter Drucker Qualidade total
Organização por processo	Organização e Métodos Ampliação do trabalho Qualidade total
Uso da telemática	Análise de sistemas Informações gerenciais
Líder do processo	Estrutura matricial (só projetos com prazo)
Pensar a empresa a partir do zero	Orçamento-base-zero
Mudança radical da organização	Desenvolvimento organizacional

21. HALL, Gene, ROSENTHAL, Jim, WADE, Judy. How to make reengineering really work. In: *Harvard Business Review*. nov./dez. 1993. p. 119-131.

Se quase tudo existia: foco no cliente, ampliação do trabalho, enriquecimento do trabalho, *empowerment*, estrutura matricial, estudos dos processos, aplicação da tecnologia da informação, orçamento-base-zero, qual a novidade da reengenharia? A novidade é estabelecer um responsável ou dono para cada processo, que não precisa ser um projeto de duração limitada e, além disso, estabelecer um método, juntando todos esses conceitos e aplicando-os de forma coerente e consistente para otimizar os resultados da empresa. Além disso, há o mérito de trazer à tona a importância das atividades que agregam valor ao produto, que devem ser privilegiadas. Não se trata de um *breakthrough*, mas de um esforço metodológico coerente, que aplica conceitos que existiam dispersos nos estudos sobre organizações.

Outro ponto importante é a necessidade de se considerar a cultura da empresa. É enorme a quantidade de empresas que já passaram por um processo de reengenharia a fim de focar sua estrutura e empregados nos processos que proporcionam valor para os clientes. Elas abandonaram seus feudos funcionais e criaram novas estruturas organizacionais baseadas em processos, cada departamento sendo capaz de realizar todas as atividades e tarefas necessárias para atender às necessidades dos clientes. Embora alguns desses esforços tenham sido bem-sucedidos, em termos de custos menores, ciclos de produção mais curtos e maior satisfação dos clientes, muitos resultaram em desapontamentos: as empresas sofreram o trauma da reengenharia apenas para descobrir que seu desempenho não era melhor do que antes ou, em alguns casos, era pior²².

O que causou esse erro? Existem muitas possibilidades, entre elas a incapacidade de prestar atenção a partes do negócio importantes para os clientes ou de integrar as unidades funcionais numa rede baseada em processos. Há também o fato de subestimarem as ações necessárias para transformar o *comportamento* dos empregados e a maneira de trabalhar, por suporem que mudar a estrutura organizacional de unidades funcionais para órgãos abrangendo processos completos seria suficiente para que as pessoas abandonassem seu modo de pensar e se envolvessem em equipes dispostas a atingir objetivos comuns²³.

Alguns autores chegam a dizer que todas as empresas deveriam passar pela reengenharia. Mas será que todas as empresas deveriam sofrer uma mudança radical nas suas operações fundamentais? Algumas precisam disso, mas em muitas outras o requisito é muito mais no sentido de uma sintonia fina e melhoria incremental daquilo que já é um sistema correto. Evolução e não-revolução seriam termos mais apropriados²⁴.

A reengenharia foi a mais significativa notícia, seja ela boa ou má, dos últimos cem anos. A parte boa é que ajudou as organizações a ver o quão ineficientes eram e redesenhar os processos para melhorá-los. A parte má é que destruiu a lealdade, o compromisso e a confiança, fatores no longo prazo mais importantes do que a reengenharia dos processos. Por causa da reengenharia, criou-se um ambiente no qual o comprometimento das pessoas com as companhias caiu²⁵. A confiança só pode ser mantida se os processos organizacionais forem considerados inerentemente justos. Muitas empresas descobriram, depois de seus exercícios de *downsizing* e reengenharia, que décadas de investimento em confiança podem ser destruídas de um dia para outro²⁶.

Virtualmente todos os esforços para redesenhar os processos das empresas têm suas raízes em dois movimentos: qualidade total e reengenharia. Ambos proporcionaram mecanismos poderosos para reformular os processos, de modo a servir os clientes de forma mais eficiente. A reengenharia, em particular, ajudou os administradores

22. MAJCHRZAK, A., WANG, Q. Breaking the functional mind-set in process organizations. In: *Harvard Business Review*, set./out.1996. p. 93.

23. Ibid.

24. HILMER, F. G., DONALDSON, L. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. p. 105.

25. PORRAS, J. Não promova a dança das cadeiras. In: *Revista Exame*, 21 out. 1998. p. 76-77.

26. BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S. *Características que fazem a diferença*. p. 72.

a utilizar o formidável poder da tecnologia da informação para melhorar o desempenho dos processos. Mas um número crescente de administradores descobriu que tanto a qualidade total como a reengenharia têm três severas limitações²⁷:

1. partem do pressuposto que podem ser dissociadas do pensamento estratégico do negócio;
2. tratam os processos como ilhas desconectadas do resto do negócio;
3. a qualidade total e a reengenharia tipicamente focalizam os esforços nos processos operacionais e ignoram os processos gerenciais: a maneira como os administradores superiores tomam, comunicam, implementam, monitoram e ajustam suas decisões e como eles medem e recompensam o desempenho.

A reengenharia continuará sendo um tema controvertido. Seus principais defensores dizem que, embora ela tenha se tornado em alguns círculos eufemismo para *downsizing* impensado, a reengenharia também trouxe muitos benefícios. Por exemplo, ela permitiu às empresas operar de forma mais rápida e eficiente e a usar a tecnologia da informação de forma mais produtiva e melhorou o trabalho dos empregados, dando-lhes mais autoridade e uma visão mais clara de como seu trabalho se encaixa nas operações da empresa como um todo. Ela também recompensou os clientes com produtos de maior qualidade e serviços melhores e possibilitou o pagamento de dividendos maiores; reduziu os custos das empresas, aumentando suas receitas e impulsionando o valor de suas ações²⁸.

24.3.4 As conseqüências sobre os empregados

Número de empregados

Freqüentemente, após a reengenharia há uma diminuição no número de gerentes de nível intermediário. Alguns concluem que isso ocorre porque esses gerentes apenas passam informações para cima e para baixo. Isso pode ocorrer em algumas empresas, mas raramente é verdade. Os gerentes de nível intermediário não se limitam a passar informações. Eles resumem, interpretam, sintetizam, solucionam comunicações conflitantes, colocando-as sob o prisma de uma infinidade de outros fatores e variáveis, como estratégia, capacidades, personalidades, reações previsíveis de outras pessoas. O gerente adiciona valor às comunicações, pois é necessário julgamento para interpretar as mensagens que ele recebe e emite num processo que não é automático e, portanto, não pode ser exercido por um computador²⁹.

A reengenharia causa, portanto, uma redução de pessoal, o que também ocorria anteriormente pela técnica do *downsizing*. Os adeptos da reengenharia argumentam, porém, que o *downsizing* se limita a fazer menos com menos pessoas, isto é, adaptar a empresa a um volume de produção menor. A reengenharia procura fazer mais com menos pessoas, reformulando os processos para otimizá-los.

Qualificações

Os processos reformulados requerem pessoal mais qualificado e com capacidade de aprender a aprender. A educação contínua é uma necessidade nas empresas modernas. Aumenta a procura de generalistas e diminui a de especialistas. Muitos administradores que não conseguiram ser aproveitados em novas posições na mesma ou em outra empresa são especialistas com grandes habilidades em uma área específica, a qual não é mais importante ou mesmo necessária. Como eles não têm base generalista fica-lhes difícil a adaptação para outras atividades.

As características de personalidade são outro aspecto muito considerado pelas empresas: os empregados devem ter iniciativa e estar motivados a satisfazer os

27. GARVIN, David. Leveraging processes for strategic advantage. In: *Harvard Business Review*, set./out. 1995. p. 77-90.

28. HAMMER, Michael, STANTON, Steven. How process enterprises really work. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1999. p. 108.

29. HILMER, Frederick G., DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. p. 35.

clientes.

O treinamento nas empresas não se limita mais a ensinar *o que* fazer, nem mesmo a *como* fazer, mas precisa ensinar *por que* fazer dessa forma e não de outra.

Moral

A não ser que o processo seja muito bem conduzido, a tendência é no sentido do moral dos empregados cair, a insegurança aumentar, a lealdade e a confiança diminuir. Se não forem tomados os devidos cuidados, isso pode gerar falta de comprometimento e motivação, furtos e até boicote, especialmente durante o processo de reengenharia, em que a preocupação de muitos empregados estará muito mais ligada à manutenção dos seus empregos do que aos resultados finais da organização.

Downsizing

24.4

24.4.1 Conceito e definições

O *downsizing*, como seu nome indica, é uma redução no tamanho da empresa, especialmente no número de empregados e no número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional.

Downsizing:
redução do tamanho de uma organização, especialmente pela diminuição planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para cortar custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização.

Assim, *downsizing* é uma expressão, emprestada da língua inglesa, que significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. Esse procedimento pode trazer vantagens em relação a esse objetivo, mas, se for levado a extremos, pode causar problemas com a perda do espírito de equipe e da “memória” da organização, isto é, perda de pessoal experiente, que domina o *know-how* e o conhecimento do negócio.

O *downsizing* pode ser consequência de uma reengenharia, da implantação da gestão da qualidade total, de um esforço de desburocratização, ou como um programa específico da diminuição no tamanho da empresa em virtude da redução da demanda pelos seus produtos, da necessidade de agilidade e da necessidade de reduzir custos.

O *downsizing* não é um sistema de gestão, mas um projeto específico para diminuir custos, aumentar a flexibilidade e agilidade da empresa e, em alguns casos, aumentar o foco dos negócios.

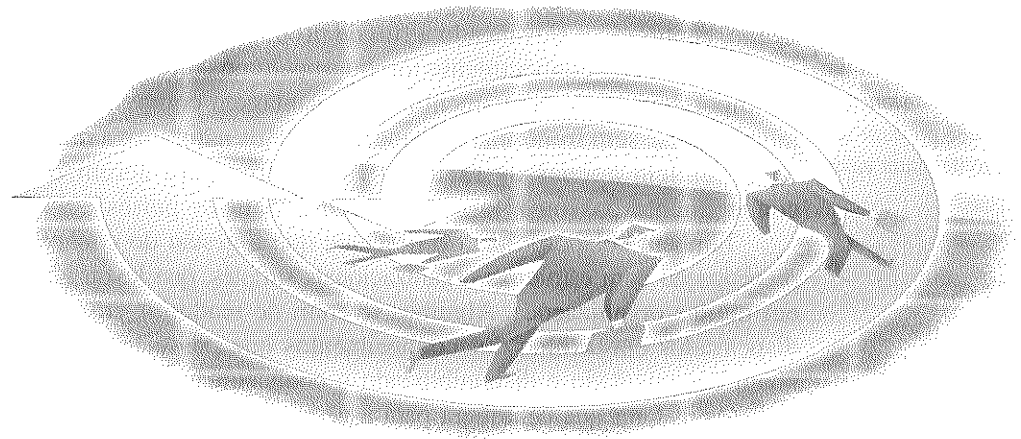
O *downsizing*, quando bem planejado e executado, traz benefícios indiscutíveis de curto prazo: redução de custos, aumento de flexibilidade, maior rapidez na tomada de decisões, comunicações mais fáceis e aumento da produtividade.

O *downsizing* deve ser implementado por meio de uma equipe constituída por pessoal-chave da organização e o processo deve ser bem comunicado. Uma das principais preocupações deve ser a reação dos “sobreviventes” do processo, pois da motivação, da lealdade e, conseqüentemente, do desempenho dos que ficam dependem os resultados da empresa a longo prazo. Essa mesma preocupação deve estar presente na reengenharia.

Há uma diferença fundamental entre o *downsizing* e a reengenharia: o foco da reengenharia é a reformulação dos processos, que tende a resultar numa redução de pessoal e de níveis hierárquicos, mas como consequência da reformulação dos processos. No *downsizing* a redução de pessoal e de níveis é o próprio objetivo, não havendo, em alguns casos, reformulação de processos.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

25



25.1 Gestão do conhecimento: conceitos fundamentais

25.1.1 Era do conhecimento — capital intelectual

Nos dias de hoje, com a velocidade das mudanças cada vez maior, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização. Saber como administrar o conhecimento é crítico para o êxito e sobrevivência do negócio¹. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas. O que uma organização e seus empregados sabem está no cerne da sua forma de atuação².

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva. Ao contrário de ativos como imóveis, fábricas, equipamento e dinheiro, o capital intelectual é intangível. É ele quem permite que a empresa reaja mais rápido que a concorrência; que lance novos produtos; que antecipe as necessidades do mercado. O capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz. Um de seus pressupostos é a cooperação — o aprendizado compartilhado — entre a empresa e seus clientes, que forja uma ligação entre eles, trazendo, com frequência, o cliente de volta³.

Já deixamos para trás o mundo das riquezas físicas. Hoje, a riqueza é produto do conhecimento e da informação — não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço —, matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia⁴.

Parte da diferença entre o valor de mercado do total das ações de uma empresa e o seu valor contábil pode ser explicada pelos ativos intangíveis, constituídos em boa parte por conhecimento. Em algumas empresas, os ativos intangíveis superam os tangíveis.

Ativo intangível é um ativo que não tem substância física, mas proporciona benefícios econômicos. São ativos intangíveis: competência dos gerentes, sua experiência e conhecimento da empresa, sistemas administrativos, patentes, *softwares* desenvolvidos pela empresa, relações com os clientes atuais e potenciais e o conhecimento das suas preferências, relações com fornecedores atuais e potenciais e conhecimento dos seus

Ativos intangíveis:

Ativos que não têm substância física, mas proporcionam benefícios econômicos.

1. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. p. 9 (Introdução).

2. *Ibid.*, p. 10 (Introdução).

3. STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. p. XIII.

4. *Ibid.*, p. XIV.

Capital intelectual: material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor.

pontos fortes e fracos, marcas registradas, imagem da empresa no público e na mídia, pesquisas em desenvolvimento e manuais.

Segundo Klein & Prusak, **capital intelectual** é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor.

A gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em função do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações. Num mundo quase sem fronteiras, em que os recursos naturais e a mão-de-obra não qualificada dependem apenas de recursos financeiros para serem obtidos no mercado, o conhecimento passou a fazer a *diferença* para os países e as organizações.

Também colaborou para o destaque que a gestão do conhecimento tem recebido a preocupação com estruturas organizacionais simples, que levou à aplicação do *downsizing* em muitas organizações. Algumas tiveram de readmitir empregados que haviam sido dispensados em virtude dos conhecimentos que possuíam. Essas organizações não tinham documentado e disponibilizado o conhecimento dos demitidos.

Outro fator que contribuiu para a gestão do conhecimento ganhar tanta atenção foi a facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações proporcionada pelas redes de computadores e pelos *softwares* de gerenciamento dessas redes, com custos relativamente baixos.

Em determinada ocasião, uma empresa de consultoria adquiriu outra de menor porte, mas com uma equipe de alto nível. A tentativa de impor a essa equipe uma cultura diferente daquela a que estava acostumada levou à saída progressiva de todos os membros da empresa adquirida. A compradora se deu conta de que havia comprado um nome sem valor comercial. O valor da empresa estava nas suas pessoas.

25.1.2 Definições

Dados, informações e conhecimento são conceitos distintos que precisam ser claramente definidos quando se deseja estudar a gestão do conhecimento.

Dados: conjunto de registros sobre fatos, passíveis de serem ordenados, analisados e estudados para se alcançar conclusões.

Dados são um conjunto de registros sobre fatos, passíveis de serem ordenados, analisados e estruturados para serem analisados para se chegar a alguma conclusão, mas devem ser passíveis disto. Um dado é um simples registro de fatos.

Para Peter Drucker, informação é um conjunto de dados, ordenados e estruturados, que possuem relevância e finalidade. A informação também pode ser vista como a disposição de dados de modo que façam sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas, ou seja, existem no nível da percepção humana⁵.

Informações: dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise.

Informações também podem ser definidas como dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise; é uma mensagem na forma de um documento ou de uma comunicação visível ou audível. Essa definição equipara informação a uma mensagem, a uma comunicação. Vimos na Parte 4 que a mensagem enviada não é igual à recebida.

Comunicação: mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, ou ambos.

Convém retomar o conceito de **comunicação**: uma *mensagem* que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, ou ambos. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.

A informação impacta no julgamento e comportamento das pessoas, alterando o modo como aquele que a recebe percebe alguma coisa. Quem recebe a informação, e não o que a emite, é quem decide se a mensagem é realmente uma informação⁶. Os dados podem ser trabalhados para se transformarem em informações.

5. ALBRECHT, K. A terceira revolução da qualidade. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 110.

6. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. p. 3.

Conhecimento: mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

A maior facilidade proporcionada pelos recursos tecnológicos para transmitir informações não leva necessariamente a uma melhora na qualidade da informação.

O conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos do que a informação. Segundo Davenport e Prusak, conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado na mente das pessoas que possuem conhecimento. Nas organizações, torna-se embutido não só em documentos ou em depositários, mas também nas rotinas, processos, normas e práticas organizacionais.

Conhecimento também pode ser definido como o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações. É a base de ações inteligentes⁷. O conhecimento é adquirido por meio das informações, as quais são obtidas por meio dos dados. Melhores conhecimentos devem gerar melhores decisões.

Por ser o conhecimento um conceito fluido, podemos estudá-lo melhor por meio de alguns de seus componentes: experiência, julgamento e intuição⁸. O conhecimento desenvolve-se por meio da experiência, que inclui o que absorvemos por meio de cursos, livros e orientadores, bem como por meio do aprendizado informal. A experiência refere-se ao que fizemos e ao que nos aconteceu. Uma de suas vantagens é proporcionar uma perspectiva histórica por meio da qual vemos e compreendemos novas situações e acontecimentos⁹.

Ao contrário dos dados e informações, o conhecimento contém julgamento. Assim, além de permitir que se julguem novas situações e informações à luz do que é conhecido, ele se julga e refina a si mesmo em resposta a novas situações e informações. É como um organismo vivo, que se desenvolve e muda à medida que interage com o ambiente¹⁰.

A intuição está contida no conhecimento. Os fatos e ações geralmente ocorrem tão depressa que nem nos damos conta. Quantas vezes, intuitivamente, chegamos a uma conclusão, mas não sabemos explicar os caminhos que percorremos. Isso não quer dizer que não existem passos percorridos: a intuição não é um processo místico. Significa apenas que aprendemos esses passos tão completamente, que eles viraram automáticos, instantâneos e inconscientes. A habilidade de um motorista experiente é um bom exemplo deste tipo de intuição: ele não tem de pensar cada etapa do processo de mudança de marcha, ele simplesmente o faz, automaticamente¹¹.

Temos de considerar ainda os valores e a cultura da organização e das pessoas. Pessoas com valores diferentes “vêm” coisas diferentes na mesma situação, além de organizarem seu conhecimento de acordo com esses valores¹².

A disponibilidade de recursos tecnológicos (*hardware* e *software*) ajuda a administrar o conhecimento, mas não devemos esperar que eles, por si só, resolvam o problema da gestão do conhecimento.

25.1.3 A gestão do conhecimento

Por trás da importância da gestão do conhecimento há um fato simples: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização, e sim aos indivíduos que a compõem. Muitas vezes, quando alguém deixa a empresa, sua experiência vai embora com essa pessoa. Mesmo que ela tenha permanecido muito tempo nessa empresa, poucos se beneficiam das suas idéias¹³.

7. ALBRECHT, K. A terceira revolução da qualidade. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 110.

8. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. p. 7.

9. *Ibid.*, p. 7.

10. *Ibid.*, p. 10.

11. *Ibid.*, p. 11.

12. *Ibid.*, p. 12.

13. GARVIN, David. *Uma nota sobre gestão do conhecimento*. Pesquisa nº 9-398-031, preparada para a Harvard Business School, de 26 novembro de 1997.

Cada pessoa que sai da empresa leva consigo parte do conhecimento empresarial, que deveria estar registrado em algum lugar. Cada pessoa que entra deve possuir algum tipo de conhecimento que possa vir a ser útil. No entanto, não podemos armazenar todos os conhecimentos que todas as pessoas da empresa possuem numa rede de computadores, não só pelo trabalho que daria, mas porque boa parte desse conhecimento não deve ter muita utilidade. Por isso devemos começar definindo o que deve ser conhecimento útil para a organização.

O conhecimento existente na organização pode ser usado para criar vantagem diferencial, ou seja, a gestão do conhecimento abrange a soma de tudo o que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva¹⁴.

Começaremos definindo o que deve ser conhecimento útil para a organização. Como disse Samuel Johnson, o conhecimento pode ser de dois tipos: nós o temos pessoalmente, ou sabemos onde encontrá-lo. Numa era de aumento incessante da quantidade de informações e conhecimentos, torna-se cada vez mais importante saber onde encontrar o conhecimento de que precisamos, pois é impossível conhecermos tudo o que seria necessário para nossas atividades profissionais. Isto aumenta a importância da gestão do conhecimento.

O sucesso das empresas japonesas deve-se, em grande parte, à sua capacidade de criar o conhecimento organizacional, ou seja, à capacidade da empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a seus produtos, serviços e sistemas¹⁵.

Gestão do conhecimento: conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

Assim, poderíamos definir *gestão do conhecimento* como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

Estratégias para a gestão do conhecimento

O primeiro ponto para implementar uma gestão do conhecimento é definir os critérios para escolher que tipo de conhecimento a empresa planeja obter e qual a forma de consegui-lo e distribuí-lo. Em muitos casos, apenas uma fração do conhecimento disponível pode ser sistematicamente capturado e distribuído. Assim, a seleção é crucial. Além disso, uma parte considerável do conhecimento da organização é tácito, isto é, não foi articulado ou tornado explícito, ou não está ainda no nível verbal e não se presta a ser descrito ou traduzido em categorias formais e codificadas¹⁶.

Conhecimentos tácito e explícito

Conhecimento explícito: conhecimento que pode ser expresso sob a forma de números e palavras.
Conhecimento tácito: conhecimento pessoal e difícil de formalizar, transmitir e compartilhar.

É importante distinguir o conhecimento tácito do explícito. *Conhecimento explícito* pode ser expresso sob a forma de números e palavras. O *conhecimento tácito* é algo dificilmente visível e exprimível. É muito pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento. O conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências de uma pessoa, bem como em suas emoções e valores. O explícito pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico.

14. Apud STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 60.

15. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. p. 1.

16. Apud STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 60.

Para que o conhecimento tácito possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente nessa conversão — de tácito em explícito e novamente em tácito — que o conhecimento organizacional é criado¹⁷.

A maior virtude do conhecimento tácito é ser automático, é exigir pouco ou nenhum tempo de reflexão. Por outro lado, isso faz com que aumente a possibilidade do conhecimento tácito estar errado; e que seja difícil modificá-lo e comunicá-lo. Como ele não é expresso, muitas vezes também não é examinado. Ele não estimula o questionamento; podemos estar errados sem termos consciência disso¹⁸.

Processos de gestão do conhecimento

No cerne da gestão do conhecimento, estão quatro processos: geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conteúdo.

Geração: identificar o conteúdo desejado e incentivar as pessoas a contribuírem com idéias. Tanto barreiras tecnológicas como culturais e psicológicas têm de ser vencidas. Por exemplo, algumas pessoas têm dificuldade em trabalhar com computador ou utilizar-se das vantagens do e-mail ou Internet e outras tendem a guardar as idéias para si ou não trabalhar em equipe.

Organização: uma vez que a informação foi coletada, deve ser organizada e ordenada para ser representada e recuperada eletronicamente com rapidez e facilidade.

Desenvolvimento: a seleção e o refinamento do material para aumentar seu valor para os usuários. Material em excesso polui a informação e o conhecimento, dificultando seu uso e recuperação. Além disso, pode acabar sendo rebaixado ao nível de dados. É preciso decidir os conhecimentos que devemos armazenar na rede. Três tipos são recomendados¹⁹:

- a) páginas amarelas da empresa: os contratos da empresa; quais os fornecedores atuais e potenciais; quais os clientes atuais e potenciais; quais as habilidades e os conhecimentos disponíveis na empresa e por quem; entre outros;
- b) lições aprendidas: *check-list* do que deu certo e do que deu errado nos projetos já realizados; o conhecimento adquirido nos projetos; decisões que foram tomadas de forma certa e errada e por quê, por exemplo.
- c) inteligência do concorrente: planos, produção, produtos, fatias do mercado, clientes, preços e processos de vendas, entre outros.

Podemos incluir também as políticas, normas e valores da empresa e as fórmulas dos seus produtos, bem como informações que não constituem conhecimento da empresa, como variáveis macroeconômicas nacionais e internacionais que possam ser úteis: índices de inflação, resultados das balanças comercial e de pagamentos, índices das bolsas, cotação das ações da empresa, taxas de juros do mercado e dos títulos públicos, índices e perspectivas de crescimento do PIB, índices de desemprego e nível das reservas internacionais, síntese de leis e decretos de interesse da empresa, entre outros.

Distribuição: forma como as pessoas acessam o material. Existem duas maneiras objetivas: tornando o material fácil de ser encontrado e encorajando seu uso.

Note-se que os três últimos processos não pressupõem outra forma de guarda e recuperação de informações que não seja por meio de computadores interligados em

17. Adaptação livre de NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. p. 8.

18. STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. p. 65-66.

19. *Ibid.*, p. 103 e ss.

redes. *O acesso a este material precisa ser definido de forma a protegê-lo contra usos indevidos.*

A forma de recuperação também tem que ser bem elaborada, usando todas as técnicas disponíveis das ciências das informações, de modo a obter um rápido e fácil acesso pelos que necessitam usar este material para o seu trabalho.

Infra-estrutura da gestão do conhecimento

Para executar essas atividades, devemos considerar a organização, os papéis e as unidades tecnológicas.

Organização: surgem unidades organizacionais para realizar essas atividades ou as que já existem ampliam suas responsabilidades para estabelecer, coordenar e gerenciar a tecnologia e instrumentos e para facilitar a captura, desenvolvimento e distribuição do conhecimento.

Papéis: vários novos papéis emergem, como principal executivo do conhecimento e gerentes do conhecimento.

Tecnologia e instrumentos: a maioria dos teóricos e especialistas concorda que não basta o estado da arte dos sistemas de informações para ser bem-sucedido na gestão do conhecimento.

Informações empurradas e informações puxadas

Devemos distinguir as informações “empurradas” das “puxadas”. Informações empurradas são relatórios periódicos, memos e e-mails, por exemplo. As informações puxadas estão disponíveis na rede. Pode-se colocar um relatório na rede e informar que está disponível. Aumentando-se o volume de informações disponíveis que podem ser “puxadas” diminui-se o das “empurradas”, limitando-as ao essencial²⁰.

25.2

Organizações que aprendem

25.2.1 Conceitos e definição

Organizações que aprendem:

organização com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos.

As organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos²¹.

É preciso não só compreender as necessidades de mudanças como fazê-las acontecer. Sem mudanças na maneira como o trabalho é feito, existe apenas *potencial* para melhorias²².

Já é clássica a afirmação de que numa época em que a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os competidores se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase do dia para a noite, as companhias bem-sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-nos amplamente por toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem as empresas que aprendem, cujo único negócio é a contínua inovação²³.

Para terem sucesso, as organizações têm de descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis²⁴. Além da capacidade de

20. Apud STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. p. 120.

21. GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. p. 80.

22. *Ibid.*, p. 80.

23. NONAKA, I. *The knowledge-creating company*. In: *Harvard Business Review*, nov./dez.1991.

24. SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. p. 38.

aprender temos que adicionar a capacidade de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos. O capital já não é rei; as competências e conhecimentos das pessoas são. O corolário disto é que a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente²⁵.

25.2.2 O que caracteriza a organização que aprende

As organizações que aprendem têm habilidades em cinco atividades: (a) soluções sistemáticas de problemas; (b) experimentação de novas abordagens; (c) aprendizagem por meio da sua própria experiência e história; (d) aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros; e (e) transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização²⁶.

Experimentação de novas abordagens

A experimentação de novas abordagens, em escala que caracterize uma organização que aprende, depende da prioridade dada à criatividade e à inovação. É importante existir tolerância para erros e aceitação de riscos.

A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão específica ou ideal. Numa organização que aprende, inventar novo conhecimento não é uma atividade especializada de pesquisa e desenvolvimento, ou marketing, ou planejamento estratégico e sim um *modo de se comportar*, ou mesmo, um modo de ser, em que todos são trabalhadores com conhecimento²⁷.

Aprendizagem por meio da sua própria experiência e história

Trata-se de aplicar a máxima de Santayana: quem não conhece o passado está condenado a repetir seus erros. A empresa que aprende procura identificar com precisão e detalhe as causas do que deu errado e comunicá-las aos responsáveis pela introdução de inovações, de modo que as inovações subseqüentes não repitam aqueles erros.

Aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros

As principais fontes para a obtenção das informações necessárias para essa experiência são os competidores e os clientes. Saber ouvir os clientes e incorporar suas observações à experiência da empresa é uma característica importante das empresas que aprendem. As empresas que aprendem investem prioritariamente no que os clientes desejam. É preciso estar aberto às críticas e analisá-las com isenção. É preciso estar atento ao ambiente externo e manter *absoluta sintonia com a realidade*.

Transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização

A transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização é a principal característica da organização que aprende. Pouco adianta um conhecimento importante ficar restrito a pequeno número de *pessoas*. Mesmo nas organizações centralizadas, com exceção das muito pequenas, o número de pessoas que agem e atuam em seu nome costuma ser grande. Se não houver transferência adequada dos conhecimentos de forma rápida e eficiente, os erros serão repetidos.

25. CRAINER, Stewart. *Jack Welch: dez segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Portugal: Abril/Controljornal Editora, 1999. p. 4.

26. GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. p. 81 e ss.

27. NONAKA, I. The knowledge-creating company. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1991.

O conhecimento por si só não basta. Ou seja, a mera existência de conhecimento em algum ponto da organização traz poucos benefícios. Ele só será um ativo valioso se for acessível e seu valor aumenta com o nível de acessibilidade²⁸.

25.2.3 As disciplinas da organização que aprende

Segundo Peter Senge, a organização que aprende apresenta cinco disciplinas: domínio pessoal; modelos mentais; a construção de uma visão compartilhada; aprendizagem em equipe; pensamento sistêmico²⁹. Vejamos cada uma.

Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente.

Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. O conceito de modelo mental é semelhante ao das premissas básicas inconscientes que definem os padrões de comportamento numa cultura organizacional. O objetivo é não nos deixarmos limitar por esses modelos.

A prática da *visão compartilhada* envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em vez de mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contra-producente ditar uma visão, por melhores que sejam suas intenções. Em vez de antever a visão sozinho, o líder deve procurar compartilhar sua visão com os demais e criar a visão junto com eles.

A *aprendizagem em equipe* começa pelo “diálogo”, que representa a capacidade dos membros de deixarem de lado idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

O *pensamento sistêmico* é a quinta disciplina, a que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Para mais detalhes sobre o conceito de pensamento sistêmico, retome o que foi visto na Parte 1 deste livro.

25.2.4 Como criar uma organização que aprende

Duas condições são indispensáveis para criar uma organização que aprende: estimular um ambiente que conduza à aprendizagem; estimular ampla troca de idéias, *eliminando as barreiras às comunicações*³⁰.

Para estimular um ambiente que conduza à aprendizagem, deve ser dada toda prioridade ao desenvolvimento das pessoas da organização, começando com a *admissão dos melhores*. Devem ser estimuladas a reflexão e a análise das sugestões dos clientes. Deve haver tempo para reuniões, troca de idéias, soluções de problemas e avaliação das experiências efetuadas. Deve haver tolerância para novas idéias e a aceitação de riscos.

Sem ampla troca de idéias, não serão eliminadas as barreiras às comunicações, não haverá ambiente propício à criatividade e menos ainda à implantação de novos experimentos. As unidades têm que ser estimuladas a se comunicar entre si e com a alta administração da organização.

Um novo conhecimento sempre começa com uma pessoa: um pesquisador tem um *insight* que conduz a uma patente; a intuição de um gerente ou a sugestão de um

28. DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. p. 18.

29. SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. p. 40 e ss.

30. GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. p. 91.

vendedor torna-se o catalisador que conduz a um novo produto; um operário sugere um processo inovador. O conhecimento que nasce no indivíduo é transformado em conhecimento organizacional valioso para toda a empresa. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os demais é uma atividade central da organização que aprende³¹. A alta administração também deve procurar comunicar seus anseios, preocupações e idéias e constantemente aumentar os desafios profissionais.

25.2.5 Etapas para criar a organização que aprende

Para criar uma organização que aprende, precisamos passar por três etapas, não necessariamente sequenciais: recrutar e admitir os melhores; criar fluxos horizontais de conhecimento; e criar uma cultura baseada na confiança³².

Numa era baseada em serviços e informação, *admitir os melhores* é fundamental. O recrutamento e o desenvolvimento dos ativos humanos não são mais funções secundárias para manter as coisas funcionando, são o âmago da competitividade da empresa³³.

Criar fluxos horizontais de conhecimento é também vital, pois por mais eficiente que sejam o recrutamento e o desenvolvimento de pessoas com qualificação superior, se o conhecimento não for repassado, ele de nada adiantará. A organização não se beneficia com ilhas de informação e bolsões de experiência; seu valor fora de suas áreas de responsabilidade é muito pequeno. A organização só poderá aproveitar os benefícios do aprendizado organizacional quando for capaz de transferir, compartilhar e alavancar seus conhecimentos e experiências fragmentados. Para isso, a experiência individual em unidades isoladas precisa ser conectada a um fluxo horizontal de informações e conhecimentos para difundir rotineiramente as experiências para toda a organização³⁴.

A parte mais difícil da criação de um aprendizado organizacional é desenvolver uma *cultura baseada na confiança* em que as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder, aceitem a responsabilidade por questões das quais têm um controle apenas limitado e proponham iniciativas destinadas a funcionar em um ambiente em que as medidas e os sistemas de mensuração não estão muito claros. Esse tipo de comportamento só brota numa organização na qual as pessoas confiam em julgamentos mútuos e não hesitam em depender dos compromissos assumidos por terceiros³⁵.

Modelo de rede integrada

As três etapas acima conduzem-nos ao modelo de rede integrada. Esse modelo permite às organizações desenvolverem sua capacidade e experiência “coleccionando” as melhores pessoas; ligar essa capacidade por fluxos horizontais de conhecimentos; e criar a confiança necessária para manter unidas as unidades integradas e distribuídas. A integração é a última das características organizacionais fundamentais para que o aprendizado organizacional se torne uma fonte de vantagens competitivas para a organização³⁶.

25.2.6 O teste e fatores de êxito da organização que aprende

As oito questões a seguir ajudam-nos a checar se a organização pode ser qualificada como organização que aprende³⁷:

31. NONAKA, I. The knowledge-creating company. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1991.

32. BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. In: *HSM Management*, jul./ago. 1998. p. 67-72.

33. *Ibid.*, p. 68-70.

34. *Ibid.*, p. 70-71.

35. *Ibid.*, p. 71-72.

36. BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. In: *HSM Management*, jul./ago. 1998. p. 72.

37. GARVIN, D., NAYAK, P. R. et al. Aprender a aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento. In: *HSM Management*, jul./ago. 1998. p. 62.

1. A organização aprende com a experiência e não repete os erros?
2. Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece?
3. Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu?
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem?
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes?
6. A organização avalia sistematicamente suas necessidades de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las?
7. A organização facilita a experimentação como um modo de aprender?
8. A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações?

Uma organização que aprende não é construída em prazo curto. É preciso tempo para consolidar o processo.

Os principais fatores que levam ao êxito na construção da organização que aprende são³⁸:

- cultura orientada para o conhecimento;
- existência de uma estrutura de recursos tecnológicos de apoio;
- uma organização adequada;
- apoio da administração superior;
- uma ligação com os aspectos econômicos e o valor adicionado;
- clareza de visão e linguagem;
- múltiplos canais para a transferência de conhecimento;
- suporte motivacional;
- a organização deve ter uma orientação para os processos.

Profissionais do conhecimento:

peças que sabem mais sobre o seu trabalho que os demais na organização.

25.2.7 Profissionais do conhecimento e importância das equipes

Uma organização que aprende tende a possuir muitos profissionais do conhecimento (*knowledge workers*), os quais devem ser entendidos como os que sabem mais sobre o seu trabalho que os demais na organização³⁹. São pessoas que são pagas para pensar e resolver situações complexas da sua especialidade. A forma de administrar esses subordinados tem que ser diferente. É por isso que surgiram termos como “colaborador” e “associado” para referir-se a esse empregado, que deseja desafio e precisa ver resultados⁴⁰.

As empresas devem administrar sua força de trabalho em função da contribuição que cada um agrega aos produtos ou serviços da empresa e da sua maior ou menor dificuldade de substituição. Para isso, é útil o gráfico da Figura 25.1 sobre os tipos de empregados em função dessas duas variáveis⁴¹.

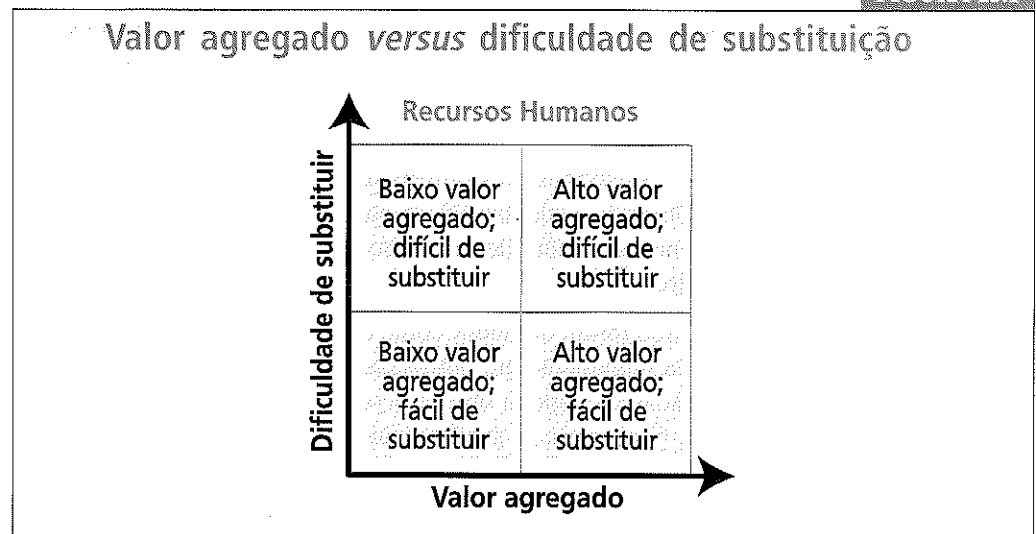
38. DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. p. 153.

39. DRUCKER, Peter. Management's new paradigms. In: *Forbes Global Business & Finance*, 5 out. 1998. p. 58.

40. *Ibid.*, p. 58.

41. STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. p. 81.

FIGURA 25.1



Fonte: STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. p. 81.

O capital humano da empresa fica no quadrante superior direito. Assim, recomenda-se que:

- os profissionais fáceis de substituir e que proporcionam pouco valor agregado devem ser substituídos por máquinas;
- as atividades exercidas por profissionais fáceis de substituir e que proporcionam alto valor agregado devem ser terceirizadas, ou então, deve-se agregar a essas atividades algum diferencial que as distinga das executadas pelos concorrentes;
- os profissionais difíceis de substituir e que agregam pouco valor devem ter seu trabalho modificado para agregar mais valor;
- deve-se investir fortemente, motivar e reter na empresa os que são difíceis de substituir e agregam muito valor, isto é, capitalizar o conhecimento que eles possuem.

Na era pós-industrial, o êxito de uma organização depende muito mais da sua capacidade intelectual do que dos seus ativos fixos. A capacidade de administrar o intelecto humano e convertê-lo em produtos e serviços úteis está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica da época⁴².

O verdadeiro profissional intelectual possui um conjunto de conhecimentos que precisa ser constantemente atualizado, pois ele opera nos quatro níveis apresentados a seguir⁴³:

1. **conhecimento cognitivo** (ou *know-what*, isto é, saber o quê): o domínio básico de uma disciplina que os profissionais adquirem por meio de treinamento intensivo, geralmente em cursos especializados. Esse conhecimento é essencial, mas geralmente longe de ser suficiente para o sucesso comercial;
2. **habilidades avançadas** (ou *know-how*, isto é, saber como): a tradução do aprendizado na execução efetiva. A habilidade para aplicar as regras de uma disciplina aos problemas complexos do mundo real;
3. **compreensão dos sistemas** (ou *know-why*, isto é, saber por quê): o profundo conhecimento das relações de causa e efeito que formam as bases de uma disciplina.

42. QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. *Managing professional intellect: making the most of the best*. p. 182.

43. *Ibid.*, p. 183.

Permite aos profissionais moverem-se além da execução de atividades para resolver problemas maiores e mais complexos e criar valores extraordinários. A expressão máxima desse nível é a intuição altamente treinada — por exemplo, o *insight* de um diretor de pesquisas que sabe instintivamente que projetos deve financiar e exatamente quando fazê-lo. Os profissionais com *know-why* podem antecipar conseqüências não previstas;

4. *criatividade automotivada* (ou *care-why*, isto é, importar-se por quê): a vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Grupos altamente motivados e criativos freqüentemente têm desempenhos superiores aos de grupos com maiores recursos financeiros.

Como foram treinados como elite, os profissionais do conhecimento tendem a considerar seu julgamento em outros campos como sagrados. Hesitam em se subordinar a outras pessoas ou a apoiar objetivos organizacionais que não sejam coerentes com seu ponto de vista. Cercam-se de profissionais com valores e conhecimentos semelhantes e, a menos que esses feudos sejam deliberadamente fraturados, podem-se tornar burocracias voltadas para si próprias, resistentes a mudanças e sem preocupação com os clientes⁴⁴.

Para evitar esses problemas, recomenda-se: recrutar e admitir os melhores; forçar desde cedo um desenvolvimento intensivo; aumentar constantemente os desafios profissionais; e avaliar e depurar (separar o joio do trigo).

As equipes representam um papel central das empresas que aprendem, pois proporcionam um contexto participativo, em que os indivíduos interagem uns com os outros num diálogo constante de crescente aprendizado⁴⁵.

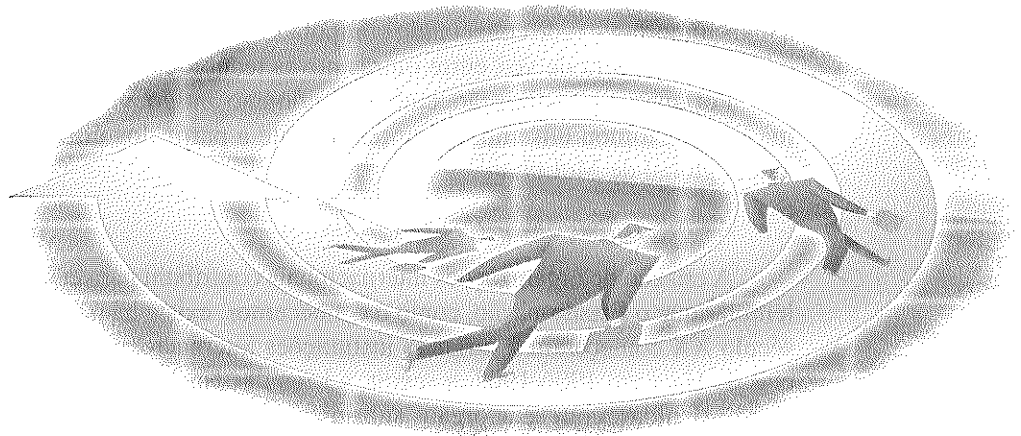
A disseminação do conhecimento só se dará se houver boa comunicação entre as equipes. Isso não é um processo natural, deve ser estimulado e administrado.

44. *Ibid.*, p. 185.

45. NONAKA, I. The knowledge-creating company. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1991.

A NOVA ADMINISTRAÇÃO

26



26.1 Globalização

26.1.1 Panorama geral

A palavra globalização pode ser interpretada de muitas formas, dificultando sua conceituação. Vamos considerá-la sob um enfoque amplo, pelo qual a globalização não é um fenômeno novo. Em maior ou menor grau, com avanços e retrocessos, a tendência da humanidade tem sido no sentido de avançar progressivamente para a globalização. Devemos estar preparados para esse fenômeno, por ser inevitável.



Veja no *site* do livro o texto “Um pouco da história da globalização”.

A Revolução Industrial

Com a Revolução Industrial, a globalização tomou novo ímpeto; consequência da aplicação na indústria e no comércio das descobertas científicas e tecnológicas. A evolução dos transportes e das comunicações aproximou os povos.

Em 1874, Graham Bell patenteia o telefone; em 1895, Marconi inventa o telégrafo sem fio, e no início do século XX foi inventado o rádio; todos três foram instrumentos importantes nas comunicações, que contribuíram fortemente para a globalização.

O século XIX foi o século das ferrovias, e o século XX o das rodovias, do petróleo e do automóvel. Em 1825, foi inaugurada a primeira ferrovia na Inglaterra. No início do século XX, pela primeira vez na história, Santos Dumont decola com um veículo mais pesado do que o ar usando apenas os recursos do próprio veículo, iniciando a era da aviação. A abundância de petróleo ao longo do século XX diminuiu os custos de transporte, contribuindo para o aumento do comércio internacional. A facilidade proporcionada pelas novas tecnologias de transporte deu impulso adicional à globalização.

As comunicações tiveram ímpeto fantástico no século XX. Em 1906 foi inventado o rádio, em 1925, a televisão e em 1936, foi feita a primeira transmissão de televisão na Grã-Bretanha, o principal instrumento da mídia na segunda metade do século. O avanço da informática e da transmissão de dados foi o fato mais marcante a partir do final da Segunda Guerra. Em 1945, foi inventado o computador. Em 1947, o transistor. Em 1957, foi lançado o primeiro satélite artificial pela União Soviética, logo seguido de inúmeros lançamentos pelos Estados Unidos da América e pela Europa Ocidental. Em 1969, foi montada a primeira rede de computadores. Em 1970, as comunicações passaram a utili-

zar fibras óticas e raio *laser*. Em 1971, foi inventado o *chip*. Em 1978, o CD. Em 1980, os microcomputadores de uso pessoal. Em 1985, o telefone celular. Em 1986, já estavam em estágio comercial as redes locais de transmissão de dados. Em 1991, a Internet já era a mais importante rede conectando computadores. Já são utilizados: a TV digital, o DVD, o blue-ray, *paggers* de voz entre outras novas tecnologias.

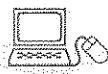
Portanto, a globalização, embora fenômeno antigo, vinha se desenvolvendo de forma lenta, e tomou um ímpeto impressionante a partir dos últimos anos. Já vivemos na aldeia global de McLuhan¹.

As organizações internacionais

A criação de organizações internacionais contribuiu para essa aproximação. Cumpre lembrar que o Estado-nação, como o conhecemos, existe há mais de mil anos e apenas no século XX começaram a surgir as instituições internacionais. Inicialmente, as Conferências de Haia em 1906-1907, a seguir, a Liga das Nações em 1920, e, posteriormente, as Nações Unidas, com seus órgãos subsidiários, Unesco, Unicef, Unctad, Acnur, e outros, que exerceram grande influência para sanar divergências inevitáveis entre as nações, que, no passado, redundavam em guerras. Essas organizações contribuíram fortemente para criar a mentalidade de responsabilidade supranacional. Além disso, só após a Segunda Guerra foi fundado o Gatt (*General Agreement on Tariffs and Trade*), sucedido em 1995 pela Organização Mundial do Comércio, a OMC (ou WTO — *World Trade Organization*), que disciplina e julga pendências relacionadas ao comércio internacional. Em 1944, a reunião de Bretton-Woods estabeleceu a formação econômica do período pós-guerra.

Os blocos comerciais

Os blocos comerciais entre países podem representar um passo importante para a globalização, mas, se dificultarem o comércio com países fora do bloco, podem a médio prazo dificultar uma globalização maior. Não está claro, por enquanto, qual a tendência predominante. A Europa protege escandalosamente suas atividades agrícolas. Os Estados Unidos protegem sua produção de aço para satisfazer aos sindicatos, bem como sua produção de suco de laranja. Os países menos desenvolvidos têm menos poder de barganha e ficam prejudicados por essas atitudes unilaterais.



Veja no *site* do livro os textos sobre a União Européia, Mercosul, Nafta e Apec.

O comércio internacional

O comércio internacional, causa e efeito da tendência globalizante, tem crescido, nos últimos anos, a taxas superiores às da produção global de bens e serviços. Entre 1950 e 1980, o crescimento médio do comércio mundial superou sistematicamente o da produção em mais de dois pontos percentuais, elevando o grau de abertura da maior parte das economias².



Veja no *site* do livro mais informações sobre o comércio internacional.

A formação de grandes blocos regionais, se bem que represente grande vantagem para todos os países que o constituem, favorece especialmente os menores, em que o mercado pequeno dificultava a implantação de empreendimentos com vantagens com-

1. McLuhan, M. *Understanding media: the extensions of man*. Nova York, 1966.

2. Baumann, R. *Uma visão econômica da globalização*. p. 40.

parativas de escala de produção e passam a contar com o mercado total do bloco para fins de barganhas comerciais. Por outro lado, os maiores têm maior poder no momento de fechar os acordos.

A informática e a transmissão de dados

O advento da informática, da transmissão de dados a distância, das redes de computadores, do comércio eletrônico, da Internet, da diminuição dos custos de transporte, tudo contribui para a globalização.

26.1.2 Globalização, políticas públicas e educação

Globalização significa erosão das fronteiras nacionais. Os fluxos financeiros de curto prazo são o fenômeno visível da nova ordem econômica tanto por seu impacto sobre as moedas e câmbio quanto pela periódica destruição de reservas das economias emergentes. Entretanto, mesmo com a turbulência financeira gerada, a globalização também aumentou grandemente os investimentos industriais e a busca pela rentabilidade, as fusões e aquisições, o redesenho da estrutura industrial e sua infra-estrutura financeira³.

O problema de adequação das políticas públicas à nova ordem é mais crítico nas economias emergentes, nos quais é preciso aperfeiçoar e consolidar as instituições que sustentam o funcionamento da democracia e da economia de mercado. Regimes democráticos, economias de mercado, moedas fortes e ação social descentralizada do Estado são os pilares desse modelo⁴.

A educação emerge como prioridade nacional óbvia. A sociedade da informação requer pessoas que estejam sempre aprendendo. A educação aumenta a capacidade de absorção de avanços tecnológicos e torna a democracia mais operacional, os mercados menos assimétricos e a distribuição de renda mais justa, com maior igualdade de oportunidades⁵. Ou seja, a globalização induz à educação e treinamento para evitar a perda de recursos por meio da migração de capital humano e aumenta a importância da infra-estrutura em transportes e comunicações, tanto por sua contribuição à qualificação dos trabalhadores (facilita o acesso a informações), como porque é condição básica para o processo produtivo interligado⁶.

O Brasil precisa mais do que nunca *tratar a educação básica como investimento, prioritária para qualquer país que pretenda um lugar no mundo moderno*, porque nunca a educação foi tão decisiva para construir uma economia próspera e uma democracia participativa. A informática e a automação criaram um cenário de competição internacional em que, tanto para os produtores de tecnologia como para seus consumidores, se exige cada vez mais competência cognitiva de nações inteiras. Em vez de seguir o axioma marxista de que o avanço da tecnologia desqualificaria a mão-de-obra, *a educação fundamental — o ensino universalizado e eficaz do idioma, da matemática, das ciências — virou condição prevalente do desenvolvimento*⁷.

A importância da educação é realçada pela redistribuição das funções econômicas em escala planetária. Um produto é fabricado com materiais, peças e componentes oriundos de vários continentes. Produzem-se as partes nas regiões em que os custos são mais baixos, porque as margens se tornam cada vez menores. Na globalização, a mão-de-obra menos qualificada é descartada e não tem oportunidade. A internacionalização da produção fará com que os empregos melhores estejam nos países que possuírem mão-de-obra mais qualificada. Essa tendência, que sempre existiu, se acentuará. A essência do desenvolvimento é o investimento em capital humano.

3. GUEDES, P. Mais um ministério? In: Revista *Exame* de 16 dez. 1998. p. 21.

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*

6. BAUMANN, Renato. Uma visão econômica da globalização. In: *O Brasil e a Economia Global*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996. p. 48.

7. RIBEIRO, Sérgio Costa. Construir o saber. In: *Veja*. Reflexões para o Futuro. São Paulo: Abril, 1993. p. 207-208. Edição Especial.

26.2 Conceituação e características

26.2.1 Definição

Globalização: é um processo em que a vida nas sociedades sofre influências cada vez maiores de todos os países, incluindo os aspectos políticos, econômicos, culturais, artísticos, moda e meios de comunicação.

A globalização se caracteriza pela integração crescente de todos os mercados (financeiros, de produtos, serviços e mão-de-obra), bem como dos meios de comunicação e de transportes de todos os países do planeta. Esta definição de globalização dá ênfase aos aspectos econômicos e comerciais.

A globalização é um processo em que a vida nas sociedades sofre influências cada vez maiores de todos os países, incluindo os aspectos políticos, econômicos, culturais, artísticos, moda e meios de comunicação. Esta última definição de globalização dá uma idéia clara da forma como a globalização permeia todas as atividades humanas, influenciando nas culturas, comportamentos e valores de todos os povos, por meio da aproximação e da comunicação.

26.2.2 Globalização empresarial

Há vários tipos de globalização⁸:

1. **globalização da demanda:** os mesmos produtos são vendidos no mundo inteiro, em função do aumento do poder aquisitivo global. A padronização dos produtos proporciona enormes economias de escala. Também contribuiu para esse tipo de globalização a uniformização dos padrões de demanda;
2. **globalização da oferta:** a nova divisão internacional do trabalho permitiu uma especialização mais ampla do trabalho em escala global: as empresas implantam suas fábricas onde podem obter maiores vantagens competitivas em termos de custos e produtividade da mão-de-obra, acesso a matérias-primas mais baratas, ganhos de escala e existência de infra-estrutura adequada à produção. A globalização da oferta é facilitada pela concentração dos negócios, por meio de fusões, aquisições e alianças estratégicas;
3. **globalização da competição:** ocorre quando uma empresa multinacional decide maximizar seus lucros em termos globais em vez de fazê-lo para cada país;
4. **globalização da estratégia:** produzir cada componente de um produto no país ou região que proporcione maiores vantagens competitivas e montá-lo onde houver maiores possibilidades de ganhos, em vez de fabricar o produto completo num só país.

Conclui-se que as empresas devem ser administradas com uma visão globalizante. Em cada região, as empresas têm que considerar o mercado, a cultura, os valores e os costumes locais e agir como se fossem empresas locais.

Os administradores têm de compreender que são as empresas que devem competir e não os países. As empresas produzem onde lhes é mais conveniente e vendem onde o mercado é mais atraente. A Nike vende tênis no mundo inteiro, mas não possui nenhuma fábrica. Ela cria o produto, estabelece as especificações e terceiriza a produção.

26.3 Vantagens e riscos da globalização

26.3.1 Vantagens da globalização

Um das principais vantagens da globalização são o livre comércio de mercadorias, o livre fluxo de recursos financeiros e o aumento do fluxo de informações. Vejamos cada um desses itens.

8. YOSHINO, Michael, RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliance*. p. 52-58.

O livre comércio de mercadorias deve ser visto como algo positivo, pois favorece a especialização competitiva segundo vantagens comparativas, incentivando a eficiência do produtor e a satisfação do consumidor⁹. É preciso lembrar, porém, que livre comércio significa comércio livre; não se pode falar em comércio livre quando se usam subsídios e barreiras à importação como quotas, leis unilaterais *antidumping* ou outros tipos de restrições.

A globalização tem permitido um aumento do volume de recursos e da sua velocidade de circulação. Isto pode ser interpretado positivamente na medida em que os recursos tendem a fluir para onde são mais necessários, sem as barreiras que eram impostas à livre circulação de capitais. Esses recursos, se bem captados e utilizados, podem servir para alavancar o desenvolvimento dos países carentes de capitais. O mercado de derivativos girava em 2005 perto de 334 trilhões de dólares por trimestre e tem aumentado.

O aumento das informações pode inviabilizar seu uso se não formos capazes de classificá-las e ordená-las. A inundação de informações pode chegar a rebaixá-las ao nível de dados. Por outro lado, existe o acesso a quase tudo o que se deseja. Isto deve permitir um progresso sem precedentes no futuro próximo.

26.3.2 Riscos da globalização

Entre os principais riscos ou desvantagens da globalização, estão o livre fluxo de recursos financeiros; a diminuição da soberania dos países; as velocidades diferentes da globalização; o empobrecimento cultural, e os riscos da padronização. Vejamos cada um deles.

A facilidade com que fluem os recursos financeiros pode despertar temores de que esta extrema mobilidade seja usada para especulações em grande escala, aumentando os riscos para as economias dos países que receberam esses recursos. Os capitalistas tendem a agir no mesmo sentido: ou todos entram numa região ou todos saem. Isso cria grande instabilidade para os países que não se prepararem para as saídas abruptas e conjuntas. O temor aos efeitos daninhos do *hot money* leva à discussão sobre o ritmo e a forma de uma abertura financeira que permita ao sistema econômico maior acesso à liquidez ampliada, em comparação com medidas de estímulo à geração de poupança interna. O risco é tornar-se ainda mais dependente do financiamento externo sem contrapartida correspondente dos poupadores locais¹⁰.

Os países tendem a se organizar em blocos regionais. Na medida em que isso ocorre, são obrigados, por meio de tratados internacionais, a abdicarem de parcelas da sua soberania. Alguns consideram que isso pode, em alguns casos, representar uma vantagem, na medida em que representa uma diminuição das arbitrariedades dos governos.

A velocidade da globalização é bem diferente nos planos financeiro, econômico, político e social. No plano financeiro, a globalização está muito adiantada. Centenas de bilhões de dólares transitam diariamente entre os países com poucas restrições e com poucas possibilidades de restrições eficazes. No plano econômico, a integração está sendo feita a partir de blocos, como vimos, mas em velocidade muito inferior à integração financeira. No plano político, a globalização está ainda mais atrasada e pode-se dizer que é quase inexistente no plano social. Essas diferentes velocidades criam problemas e riscos sérios, que não serão resolvidos rapidamente e nem de forma simples.

A globalização pode provocar uma homogeneização excludente, isto é, o desaparecimento de culturas e costumes locais e regionais por meio da dominação de uma cultura mais forte economicamente, mas não necessariamente superior, e a criação de uma cultura global. Esse fenômeno já ocorreu em muitas ocasiões ao longo da história da humanidade, mas não em escala mundial e nem na proporção atual.

9. CAMPOS, Roberto. *Na virada do milênio*. p. 275.

10. BAUMANN, Renato. *Uma visão econômica da globalização*. p. 48.

A música popular, por exemplo, está sendo homogeneizada em torno de padrões que parecem longe de ter bom nível. No Brasil, que sempre teve músicas populares muito ricas, diversificadas e de boa qualidade, estamos assistindo ao desaparecimento da modinha, do chorinho e do sambacação, entre outros. Trata-se de fenômeno universal. O *bal musette*, tradição milenar francesa, na qual se dançavam músicas populares nacionais, acompanhadas pelo acordeon, nos sábados à noite, ainda existe, mas está sendo invadido pelo rock e outros ritmos internacionais. É um grave risco de empobrecimento cultural.

A padronização acarreta soluções do tipo “meia confecção”, quando seria desejável soluções “sob medida” para cada caso e região. Nesse sentido, John Stuart Mill já dizia: as mesmas instituições não se adequam a duas nações em estágios distintos de civilização, como as mesmas lições não se adequam a crianças de idades distintas... Todas as questões referentes a instituições políticas são relativas, não absolutas, e estágios diferentes do progresso humano devem possuir instituições distintas¹¹.

26.3.3 Conclusão

Admitindo que a globalização é inevitável, ela pode ser considerada basicamente benéfica. Entretanto, as dúvidas persistem, sobretudo nos países emergentes, quanto a eventuais impactos negativos sobre a taxa de crescimento, a estabilidade macroeconômica, a distribuição internacional de renda ou a governabilidade nacional, suscitando a idéia de que existe uma hierarquia de *desejabilidade* nos movimentos globalizantes¹².

Resistir à globalização de mercados significa perder eficiência, sacrificar o crescimento, o comércio internacional e ter menor capacidade de absorver investimentos¹³.

A grande dificuldade da globalização irrestrita se localiza no fluxo de capitais. A liberalização de investimentos “diretos” em instalações e equipamentos é vantajosa por três motivos principais: suplementação da poupança interna, transferência de tecnologia e abertura de mercados externos. O medo da globalização é geralmente resultado das aplicações puramente financeiras. Argumenta-se que os mercados financeiros são particularmente sensíveis a “modismos” e “pânicos” e que os bancos parecem possuídos de um “instinto de manada”, correndo todos a emprestar quando há ondas de otimismo, e desertando todos em momentos de crise¹⁴.

A convivência com o sistema financeiro internacional é irreversível. O que é preciso é identificar um projeto nacional, e nele a necessidade efetiva de recursos externos¹⁵. As empresas tiveram de aprender a gerenciar sua exposição às moedas, pois mesmo as puramente nacionais hoje fazem parte de uma economia mundial, estando, por exemplo, sujeitas a variações na cotação de sua moeda mesmo que não realizem operações de compra e venda fora do país. Nenhum país está imune a flutuações abruptas da moeda; em nossa sociedade atual, todos os países estão interligados, seja pelo dinheiro dos investidores internacionais com seu capital volátil, seja pela necessidade de fechar o balanço de pagamentos ou para evitar a fuga do capital¹⁶.

A globalização obriga as empresas a reformularem suas estratégias e valores. As alianças podem se tornar indispensáveis. A globalização não é uma panacéia que vai curar todos os males políticos, econômicos e sociais, como também não é um mal terrível a ser combatido, pois, sendo inevitável, temos que saber administrá-la para tirar partido das suas vantagens, atenuando seus riscos e prejuízos.

11. Apud GIANNETTI DA FONSECA, Eduardo. *Vícios privados, benefícios públicos?: a ética na riqueza das nações*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. p. 43.

12. CAMPOS, Roberto. *Na virada do milênio*. p. 274.

13. *Ibid.*, p. 295.

14. CAMPOS, Roberto. *Na virada do milênio*. p. 275.

15. BAUMANN, Renato. *Uma visão econômica da globalização*. p. 49.

16. DRUCKER, Peter F. *Os novos desafios*. p. 42.

26.4 Fusões, incorporações e alianças estratégicas no mercado global

26.4.1 Conceituação e definição

A importância estratégica das alianças já é reconhecida há mais de 25 séculos: a formação de uma forte rede de alianças pode limitar os avanços da concorrência. Com elas, a concorrência pode ser enfraquecida. Pode-se também romper as alianças das quais os concorrentes fazem parte¹⁷.

A globalização aumentou a competitividade. Em muitos casos, isso obriga a empresa a aprender novas tecnologias, abrir novas frentes de comercialização e aumentar a escala de produção. Quase sempre, isso é um desafio excessivo para uma única empresa.

A solução usada por algumas empresas é a compra de competidores ou a fusão com outras. O número de fusões e incorporações cresce a cada ano, levando a uma grande concentração em muitos mercados. O mercado de varejo tem sofrido uma concentração crescente em todas as regiões, pois as economias de escala obtidas são enormes.

Surge, então, a preocupação com a possibilidade da diminuição da competição em consequência disso. A fusão ou incorporação de grandes empresas traz dificuldades não só em relação à obtenção da aprovação das autoridades para sua concretização, mas principalmente, em relação à administração de duas culturas empresariais diferentes, com a inevitável dispensa de muitos funcionários, alguns de alto nível. Por isso, muitas empresas estão recorrendo a alianças com outras. Nas alianças, as empresas mantêm sua identidade jurídica e organizacional.

As alianças são uma parte importante do mundo competitivo atual, sendo críticas para vencer no mercado global e proporcionar escala. A forma menos atraente e provável para vencer nessa nova realidade é achar que se pode conquistar o mundo todo sozinho¹⁸. Como Akio Morita observou: “nenhuma companhia é uma ilha. Num mundo interdependente, toda empresa tem de pensar em trabalhar com outras se quiser competir no mercado global”¹⁹.

Aliança: associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns.

Aliança estratégica: associação com uma estratégia de negócios que dá forma e estrutura à aliança.

Aliança pode ser definida como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum²⁰.

Já **aliança estratégica** é uma associação com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta.

Quais as características a que deve satisfazer uma aliança estratégica? As alianças estratégicas devem possuir três características necessárias e suficientes²¹:

- as duas ou mais firmas que se unem para alcançar um conjunto de resultados permanecem independentes após a formação da aliança;
- as empresas associadas partilham os benefícios da aliança e do controle sobre o desempenho das tarefas designadas — talvez a característica mais específica dessas alianças e a que as torna tão difíceis de serem administradas;
- as empresas associadas contribuem numa base contínua em uma ou mais áreas-chave estratégicas, por exemplo: tecnologia e produtos.

17. McNEILLY, M. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 12.

18. WELCH, J. *Palestra na Harvard Business School em 28/10/87*. Apud YOSHINO, M. Y., RANGAN, U. S. *Strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. p. 3.

19. Apud YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. p. 3.

20. HAMEL, Gary, DOZ, Yves L. *Formatos multilaterais de alianças empresariais*. In: *HSM Management*, jul./ago. 1999. p. 70.

21. YOSHINO, Michael, RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances*. p. 52-58.

De acordo com a definição acima, fusões e aquisições de empresas não são alianças. Para que exista aliança é preciso que as empresas mantenham sua identidade e autonomia. A competição global fez com que se concretizassem alianças que seriam inadmissíveis há duas décadas. As alianças, que inicialmente eram quase sempre entre duas empresas, tendem a se expandir para se transformarem em redes e coalizões de várias empresas, a fim de assegurar a vantagem competitiva indispensável ao êxito num mercado global.

As alianças devem ser formadas em função dos objetivos estratégicos da empresa. O que importa não é a aliança em si, mas a que objetivos ela se destina. Uma aliança sem estratégia coerente por trás está destinada ao fracasso. Mas não são todos que conseguem descobrir a razão desse fracasso; alguns colocam a culpa nas culturas antagônicas; outros nos negócios e concorrência implacável; nas promessas não cumpridas. Entretanto, um dos maiores problemas é que as grandes alianças passaram a ser vistas como um fim em si mesmas, não como um meio para alcançar um objetivo estratégico. A lógica foi invertida: passaram a centrar-se no acordo e não na estratégia por trás do acordo²².

Outro ponto importante a ser salientado é que as alianças tendem a se tornar cada vez mais multilaterais em vez de bilaterais. As redes de alianças devem ser a forma usual de alianças no futuro próximo.

26.4.2 Tipos de alianças

Há três tipos de alianças, em função dos tipos de negócios: alianças entre as empresas e seus fornecedores ou distribuidores; alianças entre competidores do mesmo país ou de outro; e alianças entre empresas com negócios pouco relacionados e operando, às vezes, em países diferentes²³.

Podemos também ter alianças mais fortes, por meio dos *joint ventures*, em que as empresas se unem legalmente, com a finalidade de criar uma cadeia de valor.

26.4.3 Fatores críticos para o sucesso de uma aliança

Os fatores críticos para que uma aliança seja bem-sucedida são ter um objetivo estratégico claro; encontrar um parceiro adequado; especializar-se; criar incentivos para a colaboração; minimizar os conflitos entre os parceiros; divulgar as informações; fazer intercâmbio de pessoal; operar com horizonte de longo prazo; desenvolver vários projetos conjuntos; e ser flexível²⁴.

26.4.4 Armadilhas no gerenciamento de alianças

As principais armadilhas no gerenciamento das alianças são: abordagem *ad hoc*, confiança em poucos representantes, síndrome da torre de marfim, complexo do *não foi inventado aqui* e estrutura-padrão²⁵. Vejamos cada uma delas.

1. **Abordagem *ad hoc*: eterna improvisação:** é o comportamento mais comum entre as empresas, que não aprendem com experiências alheias nem desenvolvem as melhores práticas. Com a importância cada vez maior das alianças, essa abordagem para fins específicos costuma produzir resultados frustrantes e insatisfatórios.

2. **Confiança em poucos representantes:** o conhecimento aprendido sobre a formação de alianças fica concentrado nas mãos de um ou dois especialistas, chamados durante as negociações para agir como depositários das informações sobre a aliança. Isso diminui o número de alianças possíveis e deixa a empresa dependente desses poucos representantes.

22. GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar. In: *HSM Management*, jul./ago. 1999. p. 58 e ss.

23. YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. p. 9.

24. GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar. In: *HSM Management*, jul./ago. 1999. p. 63 e ss.

25. Esta seção é um resumo do artigo de HARBISON, J. R. e PEKAR, P. sobre o gerenciamento de alianças: Centros de excelência em alianças. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 84 e ss.

3. Síndrome da torre de marfim: criação de uma comunidade de “pensadores” de alianças: vêem a administração das alianças como uma arte acadêmica, que só pode ser dominada por especialistas, que trabalham em total isolamento, divorciados das realidades do direcionamento estratégico e dos requisitos operacionais.

4. Complexo do *não foi inventado aqui*: incapacidade de manter a mente aberta e aprender com os outros: produz a estagnação dos processos de alianças estratégicas. As empresas que conseguem formar alianças com sucesso fazem avaliações periódicas de suas capacidades e prioridades.

5. Estrutura-padrão: incapacidade de escolher a estrutura certa: é preciso saber adaptar a estrutura de gerenciamento de alianças a cada empresa, pois as questões críticas, os desafios e os níveis de liberdade diferem muito de uma para outra.

É grande a preocupação com relação ao modelo ideal de gerenciamento das alianças. As empresas que formam melhores alianças aprenderam que não basta ensinar regras burocráticas a seus executivos e colaboradores. É preciso mais. São necessários abordagens e canais disciplinados para disseminar os conhecimentos e as experiências, entre os quais se destacam as redes eletrônicas; os seminários periódicos para treinamento; e os bancos de dados sobre alianças²⁶.

26.5

Novas formas de vínculos entre trabalhadores e organizações



Veja texto sobre a história dos vínculos entre trabalhadores e organizações no *site* do livro.

26.5.1 Terceirização

Terceirizar: transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa.

Terceirizar é transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa. A essência da terceirização consiste no fato de que a empresa não executa essas atividades com seus empregados, mas com empregados das empresas contratadas para esse fim. Os contratados podem trabalhar dentro ou fora das instalações do contratante.

A terceirização pode incluir serviços de transporte, restaurante, limpeza, segurança, assistência médica, serviços jurídicos e contábeis, entre outros, bem como a compra de peças e conjuntos de peças para serem incorporadas ao produto final. Se a terceirização for levada a extremos, o empresário passa a ser um administrador de contratos e até a administração de contratos ele pode terceirizar, contratando uma empresa de serviços para administrar as atividades contratadas. A isso se chama *quarteirizar*.

Quarteirizar: contratar uma empresa para gerenciar as atividades terceirizadas.

26.5.2 Histórico

Terceirização existe há vários séculos de forma embrionária. Desde o início da revolução industrial era comum a contratação de escritórios de contabilidade e de serviços jurídicos, que caracterizavam um processo de terceirização em pequena escala. Muitas empresas, desde o início da era industrial, terceirizavam alguns serviços ou compravam algumas peças de terceiros, embora em proporção reduzida. Portanto, a terceirização é um processo antigo, que foi apenas intensificado no passado recente. Nos Estados Unidos, a terceirização tomou grande ímpeto durante a Segunda Guerra, em virtude da necessi-

26. HARBISON, J. R., PEKAR, P. Centros de excelência em alianças. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 91.

dade de um aumento muito rápido na produção. Isto fez melhorar os produtos e os processos de produção, especialmente no que se refere às especificações dos ajustes e das tolerâncias das medidas das peças de precisão, uma vez que eram fabricadas em lugares diferentes e precisavam se ajustar umas às outras sem retrabalho.

No Brasil, a terceirização aumentou muito a partir da implantação da indústria automobilística. As montadoras de veículos sempre compraram peças de fornecedores autônomos, e, desde o início, contrataram concessionárias para as vendas, a distribuição e a assistência técnica. Ricardo Semler, acionista controlador da Semco, empresa produtora de bens de capital, inovou ao contratar serviços de produção executados dentro da sua fábrica, conforme mostra o quadro Na Prática.

Na Prática

A Semco tem sido há algum tempo um laboratório para experiências de empregos e práticas administrativas pouco usuais. Estamos engajados em algo que poderia ser chamado um experimento radical na produção, sem supervisão, dentro da própria empresa, de bens e serviços para venda à própria Semco e a outras empresas. A produção é executada por empregados da empresa, empregados em tempo parcial, ex-empregados e por pessoas que nunca tiveram vínculo com a Semco, mas que trabalham nas nossas instalações e usam nosso equipamento. Isso não é a mesma coisa que terceirização, é um sistema sem fronteiras de curto prazo, às vezes, usando os ativos fixos da Semco e, às vezes, dispersados em dezenas de lugares que não pertencem à empresa. Esse programa satélite, às vezes, dá a impressão de ser caótico e incontrolável, tem sérias implicações para a cultura empresarial, mas está funcionando há três anos e os resultados parecem muito bons. Desde 1990, 28% dos produtores brasileiros de bens de capital faliram. A produção de bens de capital caiu aos níveis de 1977. No mesmo período, as vendas totais e os lucros da Semco permaneceram intactos, e atribuo nossa diferença principalmente ao nosso sistema de produção.

Fonte: SEMLER, Ricardo. Why my former employees still work for me. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1994. p. 64.

26.5.3 Vantagens e desvantagens da terceirização

A terceirização, como qualquer decisão, tem vantagens e desvantagens e cabe ao administrador avaliar seus custos e benefícios.

QUADRO 26.1

VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. Diminui os riscos, com a redução dos custos fixos.
2. Tende a reduzir os problemas administrativos: a empresa compra bens e serviços em especialistas e concentra-se na sua atividade principal. Ao escolher os especialistas que lhe vão prestar serviços pode escolher o que mais lhe convém, não só em termos de custo como, principalmente, em termos de qualidade dos serviços prestados.
3. Reduz o pessoal da empresa e, em conseqüência, os custos trabalhistas e previdenciários, bem como os benefícios voluntários.
4. Permite um “enxugamento” na estrutura da empresa.
5. Concentra todos os esforços na especialidade da empresa.
6. A permanente concorrência entre as empresas terceirizadas permite uma redução de custos globais, uma vez que os salários não podem ser reduzidos, mas os contratos com outras empresas podem ser firmados em bases mais vantajosas.

Diminuição dos riscos. A diminuição dos riscos, com a redução dos custos fixos, tem-se tornado cada vez mais importante com a velocidade das mudanças e as variações nas demandas por qualquer produto, que obrigam a variações também grandes não só na produção como nos serviços de apoio. A terceirização transforma custos fixos em variáveis, aumentando a capacidade da empresa de responder às mudanças do ambiente externo.

Concentração na atividade principal. Com a concentração na sua atividade principal, a empresa deixa de perder tempo em aprender e administrar atividades que não são do seu interesse. Mesmo assim, sempre haverá necessidade de alguém na empresa para “cobrar” a qualidade, os prazos e os custos dos serviços e algum conhecimento das atividades terceirizadas será necessário, embora em menor grau. Uma boa escolha do prestador de serviços melhora a qualidade dos serviços prestados ao cliente final. Ao se terceirizar atividades, não se deve considerar apenas seu custo, mas também a qualidade. O ponto importante é agregar valor aos produtos ou serviços prestados ao cliente final, seja sob a forma de redução de custos, ou sob a forma de aumento da qualidade. A empresa contratada deve ser especializada no tipo de serviço que presta e, portanto, pode contribuir para os dois aspectos acima.

Reduz o pessoal da empresa. A redução de pessoal permite uma redução proporcional no pessoal de apoio, especialmente nas áreas de pessoal e serviços administrativos. Isto diminui os custos fixos e, conseqüentemente, os riscos. Pode reduzir também encargos sociais, se bem que a empresa contratada repassa ao contratante esses custos. Além disso, se o contratado não pagar o INSS e o FGTS, o contratante será obrigado a fazê-lo. Isto leva os contratantes a só pagarem a fatura mediante a apresentação de cópia do recolhimento desses encargos. Algumas empresas contratadas se organizam sob a forma de cooperativas, reduzindo os encargos sociais e repassando parte desse benefício ao contratante. Nem sempre as cooperativas são bem aceitas pelo poder público quando se trata de firmas destinadas apenas à prestação de serviços terceirizados.

Presume-se que a contratada seja especializada no tipo de serviço que executa, reduzindo os custos de treinamento para a contratante. Além disso, a contratada pode fazer rodízio de seu pessoal entre suas contratantes para atender a flutuações no volume de trabalho.

Enxugamento na estrutura. A vantagem de “enxugamento” na estrutura é conseqüência da redução de pessoal, permitindo uma simplificação dos trabalhos, com diminuição das atividades que não adicionam valor ao produto.

Concentração na especialidade. A concentração na especialidade está vinculada à segunda vantagem. Trata-se de uma concentração de esforços nas competências que dão à empresa sua vantagem competitiva (*core competencies*). Concentração não só do tempo dos administradores, como dos investimentos da empresa e do treinamento do pessoal. As empresas terceirizadas devem, em princípio, conhecer as atividades que lhes cabem melhor que as contratantes.

Flexibilidade para se adaptar às flutuações de demanda. Numa época de grandes mudanças, a flexibilidade é uma grande vantagem. Contratos bem-feitos que permitam cancelamentos ou modificações em prazos curtos proporcionam flexibilidade para aumentos e diminuições de custos de mão-de-obra. Isto é mais importante para empresas cujo mercado apresenta sazonalidade.

DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. Dependendo da atividade terceirizada, a empresa pode perder controle sobre fatores de produção importantes, inclusive com cessão de *know-how* e *know-why*.
2. O controle de qualidade só é feito no final do processo, criando algumas dificuldades para manter um padrão elevado em alguns casos.
3. Se os contratos não forem bem-feitos, ou se a empresa que terceiriza não tiver alto poder de barganha, ela pode ter maior dificuldade para controlar os prazos de produção, qualidade e custos.
4. O processo produtivo costuma gerar algumas sobras e sucatas, que podem ser vendidas, gerando alguma receita adicional.
5. Se a empresa não tiver alto poder de barganha sobre os terceirizados, ela pode ter dificuldade para aumentar a produção rapidamente.
6. A existência de margens líquidas interempresas e de impostos em cascata podem aumentar os custos.

Perda de controle sobre fatores de produção importantes. Ao analisar a perda de controle sobre fatores de produção, é preciso verificar até que ponto as atividades terceirizadas são vitais para a empresa. Pertencem àquele núcleo que confere vantagens competitivas à empresa? Possuem alguma forma especial de execução que não são do conhecimento dos competidores? Pode afetar o volume de produção da empresa em atividades críticas? São atividades diretamente vinculadas a contatos com os clientes? Atividades que conferem vantagens competitivas não são só as que a empresa executa bem, mas em especial as que ela faz melhor que os competidores e que os competidores têm dificuldade em imitar. A empresa terceirizada trabalha também para um competidor? Esse competidor tem maior poder de barganha sobre o terceirizado? Nesta desvantagem, encaixa-se o caso da Frontier Airlines, uma empresa americana de aviação regional, que terceirizou o sistema de reservas de passagens para diminuir os custos²⁷. Ocorre que o sistema Apollo de reservas de passagens, contratado pela Frontier, era controlado acionariamente pela United, uma das competidoras da Frontier! A Frontier transferiu para um competidor uma atividade estratégica de contato direto com os clientes. Não é difícil imaginar o que aconteceu. Em alguns anos, a procura pela Frontier diminuiu até tornar a empresa inviável economicamente e, após várias disputas judiciais, acabou sendo comprada pela United!

Controle de qualidade. Quando a empresa executa diretamente a atividade, o controle de qualidade é feito ao longo do processo. Se ela terceiriza, o controle da qualidade do produto ou serviço terceirizado, em princípio, só é feito no final do processo, quando o produto ou serviço está pronto. O desgaste e os prejuízos relativos ao retrabalho das peças defeituosas não apenas aumentam o custo, como podem passar despercebidos indo se refletir na imagem da empresa junto aos clientes. Além disso, esse processo de refazer peças e produtos pode causar grande desgaste com o terceirizado para que o controle de qualidade não acabe sendo feito pelo cliente, que é a pior situação possível.

27. IBM do Brasil. Centro Educacional Gávea. *Caso Frontier*, Documento nº HV 36 publicado internamente em 17 de novembro de 1988.

Prazos de produção. A empresa contratada trabalha para várias empresas. Um dos pontos importantes, portanto, é qual dos contratantes tem maior poder de barganha sobre o contratado. Se uma empresa com pequeno poder de barganha quiser um produto ou serviço num determinado prazo, ela pode ter de esperar a prioridade do terceirizado. Com o aumento da competição, sempre será possível contratar outro terceirizado sobre o qual se tenha maior poder de barganha. Esse processo, porém, dá algum trabalho e acarreta um desgaste que pode não compensar a troca.

Sobras e sucatas. O processo produtivo gera sempre sobras e sucatas que podem ser reaproveitadas no mesmo ou em outro produto, ou vendidas a terceiros. Quando isso ocorre dentro da empresa, essa receita lhe pertence, mas se ela terceiriza o serviço ou produto, essa receita é do contratado.

Aumento da produção. A produção deve manter fina sintonia com as vendas. Quando as vendas aumentam rapidamente, a produção deve aumentar na mesma proporção e com a mesma velocidade. Se a empresa não tiver poder de barganha sobre o contratado, isso pode levar algum tempo para ocorrer, gerando algum desgaste com os clientes pelo atraso na entrega.

Margens interempresas e impostos em cascata. Se a empresa executa a atividade em órgão próprio, o custo do serviço ou produto é transferido pelo seu custo, isto é, com margem zero. No entanto, se a atividade é terceirizada, o contratado terá que ter uma margem positiva, que será repassada no seu preço. Isto, em geral, costuma ser compensado pelos custos mais baixos que tende a ter o contratado e também pela flexibilidade proporcionada pela terceirização.

Os impostos deveriam ser apenas sobre o valor adicionado. Impostos em cascata não deveriam existir, mas existem. Eles dificultam a terceirização. Espera-se a eliminação desse tipo de imposto a médio prazo, com vantagens para a economia em geral, uma vez que a atividade passa a ser executada onde houver maior produtividade.

26.5.4 Cuidados a serem tomados na terceirização

Alguns cuidados devem ser tomados ao considerar se vale a pena ou não terceirizar determinada atividade.

QUADRO 26.3

CUIDADOS NA TERCEIRIZAÇÃO

1. Identificação das competências centrais, isto é, a essência do negócio, que garantem a vantagem competitiva da organização.
2. Identificação das atividades estratégicas que não devem ser passadas a terceiros.
3. Avaliação da competência e idoneidade do terceirizado.
4. Avaliação do poder de barganha da empresa e do terceirizado.
5. Grau de dependência da empresa em relação ao terceirizado.
6. Cuidado na elaboração do contrato, com avaliação precisa de cada cláusula e assessoria jurídica de bom nível.

Competências centrais e atividades estratégicas. As competências centrais (*core competencies*), que garantem a vantagem competitiva da empresa, não podem ser terceirizadas. Se o forem, a empresa cederá *know-how* e *know-why* valiosos que podem ser transferidos aos concorrentes.

Uma das áreas que tem sido com frequência terceirizada é a de tecnologia da informação e da comunicação. A pergunta que se fazem os administradores, para saber se essa área deve ser terceirizada, pode ser estendida a todas as demais. Os executivos ao ponderar que partes da sua tecnologia da informação devem ser terceirizadas e quais devem ser mantidas na empresa, questionam-se se essa operação específica de processamento de informação proporciona uma vantagem estratégica ou é apenas uma *commodity* que não diferencia a empresa dos competidores. Se for uma operação que está no núcleo estratégico da empresa convém mantê-la internamente. Se a resposta for que a atividade é do tipo *commodity*, ou seja, que um fornecedor é capaz de oferecer com qualidade igual ou superior e a custos mais baixos, vale a pena terceirizá-la²⁸. Infelizmente a decisão não é tão simples quanto parece. Nem sempre é fácil avaliar o que é atividade-fim e meio, quais são as atividades estratégicas e quais as que dão vantagem competitiva à empresa.

Avaliação da idoneidade do terceirizado. Referências ajudam, mas nem sempre são suficientes. É preciso saber quem está fornecendo essas referências e se não há interesse em ajudar o terceirizado. Certidões negativas do terceirizado podem ser úteis. Informações das empresas para quem o terceirizado trabalha são importantes.

Avaliação do poder de barganha do terceirizado. Se o terceirizado puder ser substituído com facilidade, seu poder de barganha será pequeno e o da empresa contratante grande. Quanto maior o número de empresas capazes de oferecer o mesmo tipo de produto ou serviço que está sendo terceirizado, tanto menor será o poder de barganha da empresa ou pessoa contratada. Se poucos forem capazes de fornecer o produto ou serviço, o poder de barganha do terceirizado aumenta. Da mesma forma, se a empresa que está contratando for a única em condições de terceirizar esse serviço, seu poder de barganha será grande, mas se atuar num mercado em que existem muitos competidores que podem contratar o mesmo serviço, seu poder de barganha será pequeno.

Grau de dependência em relação ao terceirizado. Se a empresa contratante ficar muito dependente dos produtos ou serviços do terceirizado, deve tomar providências para diminuir essa dependência. Algumas empresas terceirizam determinados produtos, peças ou serviços, mas contratam mais de uma empresa ou pessoa para fornecê-los, para diminuir a dependência. Outras mantêm pequena parte dos serviços internamente, diminuindo a dependência e aumentando o poder de barganha.

Cuidado na elaboração dos contratos. Os contratos devem ser cuidadosamente examinados. Imagine-se o caso de uma empresa que assume a responsabilidade de executar um serviço e imediatamente subcontrata outra para efetuar-lo. A empresa contratante, que inicialmente terceirizou o serviço, estaria de acordo com essa subcontratação? Se a empresa contratada estiver em dificuldades financeiras, terá condições de continuar prestando bons serviços? Se o contratado depender excessivamente de um grande contrato e de repente o perde, ficando em situação financeira periclitante, como ficariam as demais empresas para as quais ele presta serviços? Especial atenção deve ser dada às cláusulas rescisórias, às que se referem à qualidade dos produtos ou serviços e aos prazos de execução.

26.5.5 Conclusão

Embora seja necessário tomar alguns cuidados quando se decide terceirizar uma atividade, é fato que, na maioria dos casos, a terceirização compensa tanto para o contratante como para o contratado. Três em cada dez grandes empresas industriais dos Estados Unidos terceirizam mais da metade de sua produção²⁹.

28. LACITY, M. C., WILLCOCKS, Leslie, FEENY, David F. It outsourcing: maximize flexibility and control. In: *Harvard Business Review*, maio/jun. 1995. p. 84-93.

29. STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. p. 12.

26.6 O teletrabalho

Teletrabalho: levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho.

O trabalho pode ser feito em casa ou em escritório próximo da residência, mas longe da organização para a qual se trabalha. É isso que o teletrabalho propõe: levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho.

A revolução industrial separou os locais da casa e do trabalho. Os artesãos e as pequenas oficinas não tinham mais como competir com as empresas. A nova era do conhecimento está voltando a aproximar os lares do trabalho. Trabalha-se de novo em casa, embora de forma diferente.

O trabalho em casa por pessoas com ou sem vínculo empregatício foi grandemente incrementado pela moderna tecnologia da comunicação e da informação: microcomputador, impressora, fax, *modem*, secretária eletrônica, acesso a redes de computadores a partir de linhas telefônicas digitais ou de fibra ótica, correio eletrônico, correio de voz, telefone celular, identificação de chamadas, discagem automática e copiadora a preços módicos, entre outros. O profissional, a partir da sua casa, pode receber e enviar suas contribuições para a empresa por meio de *modems* ligados aos micros, participar de videoconferências e *chat-rooms*, usar serviços bancários eletrônicos, fazer compras pela Internet e enviar mensagens para todas as partes do mundo. O teletrabalho não é, porém, uma panacéia. Exige autodisciplina e automotivação e requer providências para dar certo: reuniões periódicas, metas bem estabelecidas e responsabilidades bem definidas e compreendidas.

Essa modalidade de trabalho está se tornando mais comum, principalmente nos países desenvolvidos, pois depende fundamentalmente da existência de uma boa rede que permita uma transmissão rápida e confiável de informações e de grande disponibilidade de microcomputadores. Certos tipos de atividades, como consultoria, engenharia, *design* e produção de *softwares*, comportam, inclusive, trabalho remoto em equipes distribuídas pelo mundo afora³⁰.

A maioria das 500 maiores empresas americanas tem programas de teletrabalho em andamento, com muitos milhões de empregados trabalhando em casa (sem contar os que operam por conta própria³¹). O número de teletrabalhadores nos Estados Unidos cresceu entre 10% e 15% ao ano na última década do século XX³².

Suas implicações são profundas não só em termos de trabalho como na própria maneira das pessoas viverem e se relacionarem, favorecendo o aumento das cidades de porte médio e diminuindo as vantagens das grandes metrópoles, cuja insegurança, poluição e engarrafamentos de trânsito desestimulam seu aumento.

26.6.1 Vantagens do teletrabalho

O Quadro 26.4 apresenta as principais vantagens do teletrabalho, que serão detalhadas a seguir.

Proporcionar mais tempo para o trabalho e lazer é uma das vantagens mais alardeadas do teletrabalho. O tempo de ir e vir para o trabalho numa grande metrópole é perto de duas horas por dia, que podem ser usadas em maior dedicação ao trabalho, ao lazer ou a ambos. Não só o tempo a mais é importante, como também o fim do desgaste provocado pelas conduções ou necessidade de dirigir. Acrescente-se ainda os períodos de adaptação, logo após a chegada ao trabalho ou pouco antes da saída. Isso tem reflexos positivos na produtividade. Há ainda um aspecto positivo em relação ao meio ambiente, na medida em que esta prática diminui o consumo de combustíveis fósseis e a poluição.

30. CAMPOS, Roberto. *Na virada do milênio*. p. 286.

31. *Ibid.*

32. *O Globo*, 19 de novembro de 1998.

QUADRO 26.4

VANTAGENS DO TRABALHO EM CASA

1. *Mais tempo para o trabalho e o lazer, uma vez que não se perde tempo indo e vindo para o trabalho.*
2. *Redução de gastos com aluguel, limpeza e conservação de escritórios, com vagas em estacionamentos e outros benefícios.*
3. *Para quem mora sozinho, ou tem condições de não ser importunado, o trabalho em casa tende a render mais.*
4. *Maior acesso às vagas para empregados deficientes ou que tenham dificuldades de locomoção.*
5. *Tende a haver menor rotatividade de pessoal.*

A redução dos gastos com espaço para trabalho é também importante, pois, já que parte dos empregados trabalha fora da empresa, o espaço por eles ocupado diminui quase na mesma proporção. A empresa pode manter pequenos espaços para trabalho desse pessoal que tenha necessidade de fazer contatos ou participar de reuniões, mas, ainda assim, o espaço ocupado diminui muito.

Há uma grande discussão sobre se o trabalho em casa rende mais ou não. Os favoráveis ao teletrabalho defendem que trabalhar sozinho é mais produtivo. Não há tanta necessidade de preocupação com a forma de se vestir, com a postura, com horários rígidos. Há mais liberdade e descontração.

O maior acesso ao trabalho para pessoas com dificuldade de locomoção não é um benefício apenas para essas pessoas, mas também para as empresas. Quanto maior o universo utilizado para a seleção, tanto maior a probabilidade de se fazer uma escolha melhor. Portanto, quanto menores forem as restrições aos candidatos tanto mais provável que a escolha seja bem-feita. Além disso, a oferta de trabalho para esses deficientes é pequena e, por isso, eles tendem a produzir mais, sabendo que têm poucas oportunidades.

A tendência a haver menos rotatividade é difícil de ser explicada teoricamente, mas é uma verdade empírica tirada das estatísticas. Talvez o fato possa ser explicado pelo menor desgaste pessoal.

26.6.2 Desvantagens do teletrabalho

O Quadro 26.5 apresenta as principais desvantagens do teletrabalho abordadas nesta seção.

QUADRO 26.5

DESVANTAGENS DO TRABALHO EM CASA

1. *Pode haver um isolamento das pessoas, com conseqüências sobre a motivação e mesmo sobre o estado psicológico.*
2. *Pode haver falhas de comunicação. Algumas pessoas evitam mandar e-mails para relatar fatos que consideram pouco importantes. Outras mandam comunicações em excesso.*
3. *Algumas pessoas são ergomaníacas e não conseguem parar de trabalhar. Isto pode gerar problemas a médio prazo.*
4. *Algumas pessoas não dispõem de local apropriado em casa onde possam se isolar para efetuar o trabalho.*
5. *A falta de contato pessoal pode gerar algumas dificuldades sérias sem que a chefia se dê conta. Quando o problema é detectado, poderá ter avançado a um ponto insolúvel.*

A pessoa isolada pode perder sintonia com a realidade. O isolamento não é psicologicamente saudável. O contato com colegas tende a motivar, a facilitar a criatividade pela troca de informações, observações e experiências e a gerar interesses diversificados. Às vezes, as empresas fazem reuniões com pretextos ou motivos diversos, cuja principal finalidade é animar ou motivar as pessoas. Para diminuir esse problema muitas empresas exigem que o trabalhador vá à empresa uma ou duas vezes por semana. Aproveita-se essa ocasião para comunicações, acompanhamento dos resultados, trocas de idéias e informações sobre os trabalhos.

As falhas de comunicação são em grande parte conseqüências do isolamento. A pessoa isolada tende a perder ou pelo menos diminuir sua sensibilidade para saber o que deve ou não ser comunicado. Algumas pessoas tendem a não comunicar bem o andamento dos trabalhos, não mandam *e-mails* que acham irrelevantes, mas que podem ser úteis aos colegas. Outras, ao contrário, mandam comunicações em excesso. Inundam os colegas com informações que têm pouca ou nenhuma relação com o trabalho. Isto é nocivo não só pela perda de tempo, mas também pelo fato dessas comunicações passarem a ser pouco lidas. Algumas regras gerais de comunicação e prestação de contas do trabalho podem ser úteis. Por exemplo, a obrigatoriedade de sintetizar num *e-mail* o resultado do trabalho de cada dia e um *chat-room* diário em horário preestabelecido para troca de idéias e sugestões sobre os trabalhos.

O excesso de trabalho é um problema cada vez mais sério. Algumas pessoas são ergomaníacas: não conseguem parar de trabalhar. Não colocam limites no tempo nem no espaço dedicado ao trabalho. Esquecem-se da família, do lazer e da leitura. Tudo o que não é trabalho é estorvo. Como não há término de expediente, o trabalho avança pela noite e pelas refeições. Esse tipo de atitude gera problemas. Os prejudicados pela falta de atenção vão cobrá-la e a perda de tempo nessa ocasião será muito maior do que se tivesse havido, desde o início, um equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e às demais atividades. Pode haver também problemas para a saúde.

A falta de local apropriado, estrutura e ambiente para trabalho em casa também é uma queixa comum. Há pessoas que não dispõem em casa de local adequado ao trabalho, que acaba sendo feito em meio a um tumulto que impede a concentração. Quem trabalha em casa precisa de um local bem definido para trabalhar. Em outros casos, a mulher, ou marido, aproveita a presença do cônjuge em casa para lhe atribuir atividades que inviabilizam a dedicação de tempo adequado ao trabalho: "Já que você está em casa poderia buscar o menino no colégio? Ou, poderia levá-lo ao médico? Ou, poderia fazer compras no supermercado?". O trabalho em casa requer disciplina, da mesma forma que no escritório.

Para sanar esse problema, algumas empresas independentes estão implantando escritórios em bairros residenciais, chamados centros de telesserviço, onde se encontram telefones, faxes, copiadoras, microcomputadores com modem, impressoras e todos os demais recursos existentes num escritório. Esses escritórios podem ser alugados por hora, por dia, ou por mês, pelas empresas ou pessoas. Por se situarem próximos às residências, proporcionam as vantagens do ganho de tempo e ainda uma infra-estrutura adequada para trabalho profissional. Trata-se de uma situação intermediária entre o trabalho em casa e no escritório, procurando alcançar um equilíbrio que, na média, seja positivo para a empresa e o profissional.

A falta de contato pessoal está ligada às demais desvantagens. As comunicações, como vimos na Parte 4, não estão restritas aos documentos escritos e nem mesmo às comunicações orais. Um gesto, um olhar, a postura, um sorriso, podem comunicar mais do que muitos textos. Para motivar os subordinados é indispensável, em muitos casos, o exemplo, o contato pessoal e uma palavra de reconhecimento na hora certa. O próprio chefe pode fazer uma comunicação a apenas uma pessoa da equipe, sem se dar conta que isso pode ser devida ou indevidamente interpretado como uma delegação a essa pessoa no sentido de liderar determinado trabalho da equipe. Se houver algum problema técnico

ou de relacionamento será muito mais fácil escondê-lo, tornando-o insolúvel quando for detectado³³. O grau de liberdade que se dá à equipe é outro ponto a ser considerado. Quando as dificuldades ocorrem no escritório, são mais facilmente detectadas e corrigidas a tempo. Para sanar esse problema, a solução é a mesma já mencionada quando estudamos o isolamento das pessoas. Reuniões periódicas semanais, quinzenais ou duas vezes por semana, conforme o caso. Nessas reuniões, deve ser revisto o progresso que cada profissional está conseguindo, bem como deve servir para definir com clareza quem é responsável por quê.

26.6.3 Atividades que se adaptam melhor ao teletrabalho

Algumas atividades se adaptam melhor ao teletrabalho do que outras. Os vendedores devem trabalhar junto aos clientes, e se puderem se comunicar com o escritório sem necessidade de lá comparecer terão mais tempo para as vendas, com aumento de produtividade. Escritores, redatores técnicos, arquitetos, operadores de telemarketing e outros profissionais podem trabalhar em casa. Alguns continuarão a ter de comparecer ao trabalho: operadores de equipamentos, pesquisadores de laboratórios, recepcionistas e gerentes funcionais, entre outros.

26.7

Jornadas atípicas

26.7.1 Horário móvel

Horário móvel: tipo de jornada de trabalho em que a empresa fixa um horário central no qual todos têm que estar presentes, mas o empregado pode escolher seu horário de entrada e saída.

A jornada atípica mais comum é o **horário móvel**. Nesse tipo de jornada, a empresa fixa um horário central (por exemplo: de 10 às 12 horas e 14 às 16 horas) no qual todos têm que estar presentes e, desde que seja cumprida a carga horária semanal estabelecida, cada empregado pode escolher seu horário de entrada e saída. A maioria das empresas pede aos empregados que definam seus horários, não havendo plena liberdade de mudar sem autorização prévia, de modo que se possa saber em que momentos se pode contar com cada um no escritório. Algumas têm flexibilidade ainda maior, permitindo aos funcionários que entrem e saiam do trabalho no momento que lhes for conveniente, desde que o horário central seja respeitado. A vantagem dessa prática é facilitar ao máximo a conciliação dos interesses pessoais com os da empresa, mas as chefias podem marcar, com a devida antecedência, reuniões fora do horário central e todos devem se preparar para comparecer a esses encontros. Nem todas as empresas têm condições de adotar o horário móvel, as linhas de produção dependem da presença de todos, ou quase todos, no mesmo horário.

26.7.2 Jornadas variáveis

Uma das prioridades das empresas é a maximização da eficiência do uso do seu capital físico (espaço, equipamentos e máquinas). Com essa preocupação, a jornada tradicional de trabalho está se tornando cada vez menos freqüente.

As empresas utilizam-se de um sistema de medidas flexíveis: trabalham dia e noite, em vários turnos, nos fins de semana quando necessário, com hora extra nos picos de demanda, modulam os turnos de trabalho, dão férias coletivas, contratam trabalhadores temporários ou em regime especial³⁴.



Veja mais sobre teletrabalho no *site* do livro.

33. MARUCA, Regina Fazio. *How do you manage an off-site team?* p. 22-32.

34. PASTORE, José. Tempo parcial simplificado. In: *Jornal do Comercio* de 24 de novembro de 1998. p. A-18.

26.8 As estruturas tradicionais

26.8.1 A estrutura funcional

Estudamos, no Capítulo 20, a estrutura funcional, proposta por Fayol. Vimos que esta estrutura é adequada a empresas com pouca diversificação de mercados, tecnologias, áreas geográficas e produtos. À medida que a empresa se diversifica, os esforços de coordenação na empresa estruturada funcionalmente aumentam de tal forma que esta estrutura passa a ser inadequada, pois boa parte do trabalho é dedicada à coordenação e às comunicações internas e agregam pouco valor ao produto ou serviço. Com mudanças rápidas no ambiente, como tem acontecido no passado recente, o esforço de coordenação fica grandemente ampliado, e esta estrutura tende a ser adequada apenas para empresas com pouca diversificação, em geral pequenas. Ela tem, porém, a vantagem de proporcionar um custo relativamente baixo nos casos em que é eficaz. Assim, continuará sendo usada em empresas pequenas, ou mesmo médias, com pouca diversificação.

26.8.2 A estrutura divisional

Estudamos, na Seção 20.2, a estrutura divisional, proposta por Alfred Sloan, que a implantou na General Motors, e a descreveu no seu livro *My Years with General Motors*. A ênfase de Sloan era nas economias de escala e na eficiência da organização. Ele argumentava que a empresa deveria centralizar as políticas e as finanças e descentralizar a produção e a comercialização, criando centros de resultado, que deveriam ser administrados com certa autonomia. Durante muitos anos esse modelo foi o padrão de todas as grandes empresas. O modelo era muito bom enquanto as mudanças não eram muito rápidas. Sloan não priorizava a criatividade e a flexibilidade, mas sim a responsabilidade pelos resultados de cada centro e a auto-suficiência do grupo empresarial por meio da integração vertical. Esta era a preocupação de todas as empresas e executivos da época. A Ford chegou a ter plantações de seringueira no Brasil para fornecer matéria-prima para seus pneus. A General Motors chegou a ter usinas de produção de aço para produzir chapas para seus veículos. As alianças e a terceirização substituíram a preocupação com a integração vertical.

26.8.3 A estrutura matricial

A estrutura matricial baseia-se na divisional, com a diferença de que cada centro de resultado tem um prazo de duração limitado e se constitui, assim, num projeto. Além disso, os responsáveis pelos projetos recebem apoio e orientação de órgãos funcionais permanentes, que opinam também sobre a alocação dos recursos humanos aos projetos. Estudamos essa estrutura na Seção 20.3. A estrutura matricial representa um passo adiante na flexibilidade necessária a partir do final do século XX, trata-se de uma estrutura intermediária entre as tradicionais e as chamadas pós-modernas.

26.9 As estruturas atuais

26.9.1 Inexistência de um modelo-padrão

As estruturas atuais caracterizam-se por não seguirem nenhum modelo-padrão nos moldes das tradicionais. São montadas em esquemas bidimensionais ou tridimensionais. Sob o ponto de vista da estrutura formal, as novas estruturas podem não diferir muito das anteriores, mas, com certeza, terão uma forma de funcionamento diferente, em função das características do ambiente em constante mutação.

A estrutura divisional continuará sendo cada vez mais usada, aumentando a frequência do critério de clientela para a formação dos centros de lucro. Algumas estruturas atuais requerem representação gráfica em três dimensões, com eixos representando as áreas geográficas, os produtos e os clientes. Uma delas define a subordinação principal do centro de resultado, mas não se podem desconsiderar as demais dimensões. A unidade de comando passa a ser mais fluida do que nas estruturas tradicionais, especialmente nos níveis mais altos da administração.

26.9.2 A organização virtual

Organizações virtuais: organizações caracterizadas por seus elos interorganizacionais, sem que haja a necessidade de possuir uma estrutura física.

As organizações virtuais caracterizam-se pelos elos interorganizacionais que proporcionam, sem necessidade de possuírem uma localização ou estrutura física, embora muitas possuam escritórios, depósitos, e até fábricas. No outro extremo, podem resumir-se a um *site* na Internet. O patrimônio físico está sendo substituído pelo patrimônio intelectual, pelo valor da informação e do conhecimento. As organizações se integram virtualmente, fazendo parcerias em torno de projetos e das informações de que dispõem. A grande vantagem da organização virtual é a flexibilidade que proporciona, por meio da formação de redes de organizações, que permitem que empresas pequenas, com investimentos modestos, obtenham vantagens competitivas em relação a grandes organizações. Na nova economia, em que as mudanças ocorrem com velocidades extraordinárias, a flexibilidade ganha importância. Empresas virtuais estão competindo com vantagem, em muitos casos, com empresas de alvenaria e concreto armado. As empresas virtuais, utilizando tecnologia de ponta, alteram a forma de operação não apenas delas próprias, mas de todas as demais empresas.

A organização virtual pode se constituir numa rede de relações entre empresas e profissionais que se juntam para um projeto de duração limitada ou não. Cada um utiliza seus próprios recursos e locais de trabalho. A cadeia de produção — cadeia de suprimento ou cadeia de valor — estará cada vez menos confinada a uma determinada empresa, ela será formada por um conjunto de diversas empresas, formando uma aliança que adiciona valor aos insumos em diferentes etapas do processo produtivo, o que resulta num produto cujo valor permite a esse conjunto de empresas competir em determinado ramo de negócios proporcionando produtos e serviços ao consumidor final. As empresas terão que aprender a administrar o conjunto em vez de se preocuparem apenas com a sua organização³⁵.

26.9.3 Redes de organizações

Uma das características das estruturas organizacionais atuais é a formação de redes de organizações por meio de associações, parcerias, alianças estratégicas, terceirizações e contratos de médio e longo prazos com fornecedores, distribuidores e outros. Essas redes substituem os grandes conglomerados e as integrações verticais que visavam à autonomia das organizações. As redes tendem a tornar as organizações mais econômicas, mais flexíveis e, portanto, mais competitivas, mas também mais vulneráveis em alguns casos³⁶. As mesmas organizações participam de diversas redes, formando um tecido empresarial complexo, que permite a obtenção de grande eficiência com empresas de porte menor.

Ao mesmo tempo, os órgãos das organizações têm mais comunicações, menos estanqueidade e mais agilidade, repetindo internamente o modelo de redes organizacionais.

35. COHEN, David. Espaço: a fronteira final. In: *Exame*, edição especial sobre a empresa do novo milênio, dez. 1999. p. 68.

36. CHESBROUGH, Henry, TEECE, David J. When virtual is virtuous? organizing for innovation. In: *Harvard Business Review*, jan./fev. 1996. p. 65-73.

Clusters: concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, que podem ser de fornecedores de insumos especiais e provedores de infra-estrutura.

As redes se caracterizam pelo fato das alianças e parcerias não se limitarem a duas empresas, mas se constituírem de muitas empresas atuando em conjunto. Outra característica é a da acentuação dos *clusters*: concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, que podem ser de fornecedores de insumos especiais e provedores de infra-estrutura. Em geral, os *clusters* também se expandem (i) em direção aos canais de distribuição e clientes e (ii) em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins³⁷.

Clusters sempre existiram, pois proporcionam uma alternativa à integração. A tendência é no sentido de aumentar seu número e tamanho.

26.10

Características de operação

26.10.1 Tendências que se consolidam

Trabalho por meio de equipes multidisciplinares

As organizações atuais valorizam o trabalho em equipe sobre o individualismo. As equipes *ad hoc* multidisciplinares tendem a desempenhar um papel cada vez maior nas organizações. A razão disso é simples: o aumento do conhecimento obriga a especializações maiores. Por outro lado, aumenta a complexidade dos problemas e das oportunidades, abrangendo, cada vez mais, aspectos e especialidades diferentes. Em consequência, somente equipes multidisciplinares têm condições de atuar com eficiência e eficácia na solução dessas situações complexas: *a realidade é multidisciplinar*.

Pode-se argumentar que a estrutura matricial já instituíra equipes multidisciplinares para a execução de projetos temporários, constituindo um passo na direção da adhocracia, proposta por Mintzberg. A diferença principal é que na estrutura matricial as pessoas estão vinculadas a um e somente um projeto e somente ao fim do projeto são alocadas a outro. Na adhocracia, as equipes são formadas em torno de um problema ou de um projeto com resultados desejados, mas a mesma pessoa pode fazer parte de mais de uma equipe. Numa equipe, essa pessoa pode ser o líder; em outra, um dos colaboradores e numa terceira ser membro de uma equipe cujo líder integra uma equipe que ele lidera. As equipes são formadas e alteradas de acordo com a necessidade, e muitas vezes têm poder para decidir e implantar as soluções.

Os esforços individuais continuam sendo necessários e desejáveis, mas o mais importante é a contribuição aos resultados da equipe. A flexibilidade, a facilidade de relacionamento e de adaptação a novas circunstâncias e condições de trabalho, a capacidade de trabalhar para o conjunto sem “esconder o jogo”, a disposição para colocar os resultados da equipe acima dos seus interesses sem ser sempre a “estrela” da equipe, a capacidade de assumir papéis diferentes ao mesmo tempo são qualidades que se tornam cada vez mais importantes nessa nova forma de operar e podem ser qualidades mais importantes que a qualificação profissional. Por outro lado, existem pessoas que não se adaptam ao trabalho em grupo e só conseguem atuar sozinhos ou liderando. Gostam de ser solistas. Essas pessoas, se forem competentes, podem contribuir eficazmente para a empresa, se for possível arranjar para elas um trabalho individual.

Qualidades que aumentam de importância são a capacidade de sintetizar, de resumir, de se fazer compreender por pessoas que não são da mesma especialidade; a capacidade de conhecer e compreender os outros, isto é, a capacidade de se comunicar e de dialogar com pessoas de todos os níveis e especialidades.

37. PORTER, Michael. Clusters e competitividade. In: *HSM Management*, jul./ago. 1999. p. 100 e ss.

Uma tendência que reforça a necessidade de trabalhos em equipes é a *convergência de tecnologias*. Embora a convergência entre informática, comunicações, produtos eletrônicos e entretenimento sejam os exemplos mais citados, o conceito de convergência é bem mais abrangente⁴⁰. Complementando essa convergência temos as fronteiras tênues entre os setores. Ou seja, hoje é cada vez mais confusa a linha divisória entre comunicação, computação e entretenimento ou entre microcomputadores e televisão³⁹.

Criatividade e inovação

Será preciso valorizar as formas de organização que proporcionem condições para a criatividade e a inovação. As organizações deverão premiar as idéias bem-sucedidas e *criar um clima em que não exista medo de inovar*. As organizações que derem prioridade às punições pelos erros resultantes de inovações que não corresponderam ao esperado terão dificuldade em inovar e em vencer os competidores. É preciso aprender a aceitar o risco. As pessoas que, no longo prazo, tenderão a ser mais valorizadas são as que tiverem aptidões para empreender. Uma sociedade em mudança precisa de empreendedores.

Num sistema de produção em evolução acelerada, a capacidade de inovar torna-se a primeira prioridade em relação à capacidade de racionalizar⁴⁰. Isto significa que a eficácia se torna mais importante do que a eficiência.

Parcerias e alianças estratégicas

As organizações que serão bem-sucedidas provavelmente vão formar redes estratégicas de alianças, em vez de buscar a auto-suficiência, da mesma forma que já ocorre no âmbito das nações. A competição global requer recursos gigantescos mesmo para as grandes empresas, obrigando-as à formação de parcerias e alianças estratégicas. A formação de equipes englobando pessoas de diversas empresas, membros de uma aliança, deve ser comum. Essas alianças podem incluir: os que desenvolvem os produtos, fornecedores, fabricantes e distribuidores.

Terceirização

As organizações concentram-se prioritariamente nas atividades estratégicas, nas atividades-fins, e nas que dão à organização suas vantagens competitivas, terceirizando as demais. As organizações não poderão terceirizar as atividades nucleares (*core competencies*) que lhes dão as vantagens competitivas sobre os concorrentes. As que o fizerem estarão se condenando ao fracasso. No entanto, as demais atividades tendem a ser cada vez mais terceirizadas. Uma das decisões estratégicas de qualquer organização será identificar as atividades que lhe proporcionam vantagens competitivas: que não devem ser atribuídas a terceiros.

Gestão do conhecimento

A informação e o conhecimento assumem grande importância, e podem chegar a ser mais importantes que os recursos financeiros.

A capacidade para aprender é a habilidade de uma organização para gerar e generalizar idéias com impacto. É ela quem hoje diferencia as organizações e determina quem sobreviverá e prosperará. A velocidade para criar e disseminar idéias, a codificação e o compartilhamento do conhecimento por toda a organização, de modo que os erros não sejam repetidos e os êxitos possam ser replicados são fundamentais⁴¹. As empresas devem saber aprender com todas as experiências a que tiverem acesso⁴².

38. PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 41-42.

39. *Ibid.*, p. 42.

40. CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. p. 29.

41. ULRICH, Dave. Organizing around capabilities. In: *Organizations of the Future*. Drucker Foundation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. p. 194.

42. GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. In: São Paulo: *Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*, jul./set. 1997. p. 15.

As organizações de sucesso estão administrando o conhecimento — adquirido por meio de suas operações, desenvolvimento de produtos e serviços, pesquisas, atendimento ao cliente e marketing — de tal forma que as pessoas que precisam deste conhecimento para seu trabalho têm condições de obtê-lo com facilidade. Isto vai muito além de uma página na Internet e montagem de redes intranet. O importante é a recuperação do conhecimento por aqueles que dele precisam para melhorar a forma de fazer o seu trabalho e evitar a repetição de erros. Essa administração exige a manutenção de uma rede de conhecimento, incluindo pessoal, organização de conteúdos, recursos de tecnologia, de sistemas e de ciências da informação, incluindo a proteção desse conhecimento contra o uso indevido.

A coleta das informações, sua organização e sua facilidade de uso, isto é, a administração do conhecimento, torna-se cada vez mais prioritária. Aumenta a importância do ditado: “não é o que você sabe que não sabe que vai prejudicá-lo, mas sim o que você não sabe que você não sabe”.

As organizações bem-sucedidas terão que se aproximar do modelo das organizações que aprendem. A facilidade e a rapidez do uso do conhecimento da organização será um fator que tenderá a diferenciar cada vez mais as organizações.

Informações que anteriormente eram restritas à alta administração precisarão ser colocadas à disposição dos administradores de nível médio da confiança da empresa. Um conhecimento mantido em segredo pode ser comparado a um capital entesourado que não rende juros.

As sugestões feitas pelos administradores e empregados devem ser consideradas seriamente e administradas como conhecimento da organização.

Importância dos recursos humanos

Como os recursos humanos são o recurso fundamental, em torno do qual se organizam os demais, a empresa deve estar à sua escuta se quiser começar o duro aprendizado de uma administração adaptada ao mundo de hoje⁴³.

Apesar disso, as organizações assumem posições ambíguas em relação às pessoas. As organizações são formadas por pessoas. São as pessoas que tomam as decisões, que executam as atividades, que planejam e controlam os resultados. O conhecimento das organizações está principalmente na mente das pessoas que as constituem. Em função disso, as pessoas tendem a ser valorizadas, especialmente as que têm mais conhecimento. Por outro lado, *as organizações modernas têm menos empregados*. O avanço da tecnologia permitiu um aumento na amplitude de supervisão e conseqüente diminuição no número de níveis hierárquicos e de chefias. Portanto, as estruturas organizacionais tendem a ser menores. Aumenta a proporção de empregados temporários e de tempo parcial. Tende a haver aumento na rotatividade do pessoal. A competitividade global exige que todos estejam sempre ocupados em atividades produtivas, não sendo tolerável acomodações, tempo ocioso, tempo gasto em atividades inúteis que não produzem valor. *As pessoas menos qualificadas tenderão a ser pouco valorizadas*. Por outro lado, as pessoas muito qualificadas e com capacidade para trabalhar em equipe tenderão a ser mais valorizadas e somente estas terão êxito no mercado de trabalho altamente competitivo que se visualiza para o futuro próximo.

Algumas empresas exageraram a política de reduzir o número de empregados. Outras erram ao tratar todas as pessoas de forma igual, como se fossem *commodities*, quando cada pessoa é diferente das demais, e numa era em que se exige flexibilidade, esse é um ponto a ser considerado. As pessoas serão cada vez mais o recurso mais precioso das organizações.

43. CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. p. 20.

As *vantagens competitivas* — habilidade para obter retornos econômicos acima do normal em períodos prolongados — não podem ser adquiridas simplesmente por meio da aquisição de recursos no mercado, pois qualquer um poderia fazer isso, contratando pessoal temporário ou fornecedores. Coisas que podem ser compradas proporcionam pouco valor e de curta duração. Ou seja, elas não podem ser a base do sucesso competitivo simplesmente porque os competidores podem rapidamente fazer o mesmo⁴⁴.

Como fontes importantes de sucesso temos hoje a cultura e as capacidades das organizações, atributos difíceis de serem duplicados. Assim, a empresa *deve implementar práticas de alto desempenho e comprometimento com seus clientes e empregados*. As organizações com cultura forte tendem a evitar rotatividade e não administram suas relações com os empregados como um *spot market*. Construir e manter capacidades exige que se retenha na organização os que possuem o conhecimento tácito necessário às vantagens competitivas⁴⁵.

Há uma alteração fundamental no tipo de profissionais desejados: *em vez de especialistas*, desejam-se *generalistas*, pessoas capazes de se adaptar às mudanças permanentes requeridas pelo trabalho. *Qualificação básica forte e educação permanente* são as palavras de ordem, pois é cada vez mais presente a máxima que *se aprende durante toda a vida*. As especializações se renovam com velocidade cada vez maior, enquanto a formação básica permanece. O especialista se fecha em si mesmo. É necessário que os profissionais tenham *capacidade de aprender* para dominar as especialidades que se formam, algumas das quais eram inimagináveis na ocasião em que o profissional se graduou. As técnicas e conceitos mudam várias vezes ao longo de uma vida profissional. O gosto pela reflexão e pelo pensamento crítico se torna um ativo importante para os profissionais. Isso é tanto mais valorizado quando se verifica que as novas gerações são cada vez mais voltadas para resultados imediatos e para operações. A qualificação generalista abrange o conhecimento do inglês, língua internacional atual, e, se possível, de outro idioma. O conhecimento de informática em nível de usuário é indispensável.

Uma das qualidades mais importantes para qualquer profissional é a *capacidade de adaptação*. Capacidade de adaptação a especialidades diferentes, técnicas diferentes e culturas diferentes.

A necessidade de manter estruturas “enxutas” e flexíveis cria um problema em relação à lealdade dos funcionários. Lealdade é um valor que se supõe de duas mãos: da empresa com os empregados e vice-versa. A solução que se preconiza num futuro próximo é assegurar a lealdade de um grupo considerado chave para a organização. Quando houver necessidade de redução de custos, preserva-se este grupo-chave. Em alguns casos mais críticos, deve-se mesmo dizer a algumas dessas pessoas que são consideradas estratégicas para a organização e que se espera um comprometimento da parte delas. Não se pode criar ostensivamente um grupo de privilegiados, considerados de alto potencial para fins de desenvolvimento gerencial. As empresas que o fizeram pagaram caro por isso, pela desmotivação e falta de lealdade dos demais. Na maioria dos casos, não há necessidade de se falar claramente: as pessoas de alto nível sabem interpretar os sinais. No entanto, a administração superior deve saber quais as pessoas que vale a pena manter, senão a organização não terá chance de êxito.

As empresas precisarão, também, executar programas especiais de motivação e treinamento visando a recuperar a lealdade e o comprometimento dos “sobreviventes” dos processos de *downsizing* e reengenharia.

44. PFEFFER, Jeffrey. *Will the organization of the future make the mistakes of the past?* p. 48.

45. *Ibid.*

Dizia-se antigamente: “quando tiver que optar entre proteger seu patrimônio ou seus empregados, escolha sempre proteger seu patrimônio”. Alguns dizem atualmente: “quando tiver que optar entre proteger seu patrimônio ou seus empregados, escolha sempre proteger seus empregados”. Nenhuma das duas afirmativas é válida, considerando-se a necessidade de flexibilidade indispensável nas organizações. Os empregados-chave, que possuem as competências que diferenciam a organização dos competidores, devem ser privilegiados, mesmo à custa de algumas perdas patrimoniais, mas não se pode aplicar esta regra indistintamente a todos.

O pessoal qualificado tenderá a ser muito mais motivado pelo tipo de trabalho e pela realização e reputação pessoal e profissional do que pelo ganho material ou pela carreira. Algum tempo livre para o profissional se dedicar a um trabalho produtivo de que goste e possa ser útil à empresa pode motivar muito.

As empresas que oferecerem amplas possibilidades de treinamento e valorização profissional tenderão a ter boas condições de atrair e reter os melhores. E atrair, reter e desenvolver os melhores será sempre um dos pontos mais importantes das organizações, senão o mais importante.

A oferta de pessoas altamente qualificadas e com grande capacidade de adaptação se tornará pequena diante da procura que já se pode visualizar para este tipo de profissional. Assim, os recursos humanos de alto nível do tipo desejado pelas empresas estão cada vez mais raros.

No mundo globalizado e competitivo, vale a pergunta: como uma empresa se distingue num mundo em que seus concorrentes podem copiar tudo o que você faz? A resposta seria: *o que distingue sua empresa da concorrência é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento dos que nela trabalham*⁴⁶.

Estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais tenderão a ter menos estanqueidade entre as unidades funcionais e mais autonomia para as operações, exigindo menos esforços de coordenação e de controle, e permitindo maior proporção de atividades que agreguem valor ao produto ou serviço. O *downsizing*, a pirâmide achatada, as alianças e a terceirização são fenômenos que se consolidam. Isso tende a diminuir a lealdade às empresas. Poucos valores, porém, são tão importantes quanto a lealdade às organizações. A solução terá que ser assegurar a lealdade do núcleo permanente dos recursos humanos da organização.

A importância da organização informal tende a aumentar com a diminuição da estanqueidade entre os órgãos, diminuindo um pouco a ênfase na hierarquia.

As organizações terão que ser flexíveis e adaptáveis como um organismo. A velocidade das mudanças e sua imprevisibilidade obrigam a adaptações e alterações permanentes, conforme as exigências do ambiente e dos consumidores. As equipes multidisciplinares são o mecanismo que as organizações utilizarão para isso.

A influência do poder referente e do poder do saber tende a aumentar, proporcionalmente, em relação à do poder legítimo.

Outra tendência é a diminuição dos “feudos” nas organizações. Deve haver um livre fluxo de movimentos e comunicações entre as várias unidades da organização. A ênfase passa a ser nos processos e no atendimento ao cliente em vez das responsabilidades específicas de cada órgão. Isto não quer dizer que não haverá organização ou responsabilidades definidas para cada unidade, sem isto seria o caos, mas haverá mais flexibilidade e permeabilidade entre os vários órgãos que constituem a organização.

46. PFEFFER, Jeffrey. Perigo: empresa tóxica. In: entrevista concedida a Alan Webber, publicada in *HSM Management*, set./out. 1999. p. 116.

Isto não significa que será necessário menos organização. Significa que é preciso mais organização, embora não obrigatoriamente mais complexidade, pois a flexibilidade maior conduzirá à anarquia se não for bem administrada. Assim, a palavra de ordem hoje é profissionalizar as pessoas, em vez de sofisticar as organizações e os procedimentos. Entretanto, a organização foi inicialmente concebida para ser um sistema capaz de fazer com que mesmo pessoas mediócras fossem capazes de conseguir resultados notáveis. Desse modo, a reflexão sobre a organização não pode mais ser totalmente lógica e *a priori* sobre a melhor maneira racional, científica, de organizar o trabalho, alocar os recursos e hierarquizar os poderes e controlá-los. É preciso que essa reflexão discuta a capacidade de grupos humanos de cooperar em sistemas complexos e os melhores meios de desenvolver e utilizar essa capacidade. É preciso que ela suscite uma cooperação eficaz entre os membros de uma organização no quadro das limitações técnicas e econômicas. Mas como não há cooperação sem conflito e nem se pode de fato motivar alguém, os desenvolvimentos da liberdade humana são de tal ordem que os responsáveis não podem mais se dar como missão senão a de criar as condições para que os subordinados se motivem a si próprios⁴⁷.

As empresas precisam de sistemas que encorajem o aprendizado e a iniciativa, que facilitem o crescimento pessoal e motivem todos a centrar seus esforços no cliente. A estrutura da empresa deve ser redesenhada para uma orientação de aprendizado⁴⁸.

Velocidade das mudanças

A velocidade dos negócios assume cada vez mais importância. Esse fato, que se torna mais crítico no mundo atual, já era reconhecido há 25 séculos, como mostra o quadro Aprofundando-se.

Aprofundando-se

A velocidade é a essência da guerra. Tire proveito do despreparo do inimigo; viaje por rotas inesperadas e ataque-o onde ele não tomou qualquer precaução (XI. 29). Nos negócios, assim como na guerra, a velocidade é essencial. A mudança é da própria natureza dos negócios e seu ritmo continua a acelerar-se; ser lento é extinguir-se. Para sobreviver e prosperar no mundo dinâmico e caótico que constitui o ambiente empresarial atual e futuro, uma empresa deve avançar de forma implacável e rápida... A velocidade substitui os recursos, abala e surpreende os concorrentes. Por exemplo, na guerra, um exército menor e mais móvel consegue derrotar outro muito maior por meio de movimentos rápidos.

Fonte: McNEILLY, M. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 49-50.

Assim, hoje velocidade não é inimiga da perfeição, a atividade frenética é que o é. A capacidade para mudar é uma das características importantes da organização de sucesso do futuro.

As mudanças vão requerer não só fazer melhor o que é feito (eficiência), mas também fazer outras coisas (eficácia), isto é, mudar o rumo da organização. Das 25 maiores empresas americanas em 1999, um terço não existia em 1960⁴⁹. Isto dá uma medida da velocidade com que as coisas estão acontecendo no mundo dos negócios.

47. CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*, p. 45-46 e 54.

48. GONÇALVES, J. E. Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. In: *Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*, jul./set. 1997. p. 18.

49. LAHÓZ, André. Nova economia. In: *Exame*, 25 de agosto de 1999. p. 129.

As fábricas também têm que se ajustar a essas velocidades. Há cada vez menos razão para uma “fábrica exclusiva”, que produz apenas um tipo de produto ou uma única linha, quando se está sujeito a alta volatilidade. Como a demanda pelos produtos e serviços é cada vez mais flutuante, as fábricas tiveram de aumentar drasticamente a produção para não terem de fechar as portas, fazendo com que as empresas criassem “fábricas flexíveis”⁵⁰.

O uso das telecomunicações nas atividades profissionais

A transmissão de informações a distância tende a aumentar exponencialmente. Essa tendência permeia as demais. O *home banking* substituiu boa parte dos serviços das agências. O comércio eletrônico, o teletrabalho, as organizações virtuais e outras formas de atividades profissionais só aumentarão no futuro próximo.

Algumas empresas já estão interligadas com seus fornecedores por meio do EDI (*electronic data interchange*). As transações comerciais serão feitas cada vez mais por meio do uso de telecomunicações (B2B e B2C).

A prioridade do cliente

O aumento da competição trouxe para o primeiro plano a importância e a prioridade que têm que ser dadas ao cliente. As atividades que adicionam valor para o consumidor ficam cada vez mais importantes, obrigando a uma análise permanente do que está sendo feito e por quê. As atividades que consomem esforços e não adicionam valor devem facilitar a execução das que adicionam valor ou ser eliminadas. Cada vez mais, teremos que fazer as perguntas que Peter Drucker formulou há muitos anos:

1. Qual é o seu negócio?
2. Quem é o seu cliente?
3. O que é que seu cliente valoriza?

A produção em massa tornou o cliente anônimo, ou seja, ele devia consumir o que as empresas escolhessem (a publicidade procurava convencer os clientes a “desejarem” os produtos), de forma a permitir maior padronização e diminuição de custos. No sistema atual, é por meio do cliente que se ganha a competição, por meio dele que se aprende. A organização deve, portanto, fazer com que o poder decisório esteja o mais próximo possível do cliente: basear-se em unidades autônomas, velocidade, compreensão do cliente e capacidade de diálogo e inovação⁵¹.

É fácil concluir que os clientes precisam ser ouvidos.

Os gerentes terão de estar próximos aos clientes, ao contrário do que ocorreu com muitos deles que ficaram tão longe dos clientes que perderam a sintonia para suas necessidades. Todos na organização devem estar preocupados com a criação de valor para o cliente.

O desafio das organizações vencedoras é prever e responder adequadamente às mudanças que ocorrerão inevitavelmente nos grupos de clientes. Para isso, elas devem ser estruturadas em torno dos clientes e não pelos sistemas tradicionais baseados apenas em custos menores. O novo modelo de negócios bem-sucedido é baseado na compreensão de clientes específicos, seus requisitos e suas expectativas⁵².

50. PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 40-41.

51. CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. p. 57-58.

52. HANAKA, E. M., HAWKINS, B. *Organizing for endless winning*. p. 171.

Não basta produzir e comercializar o que o cliente deseja. É preciso servi-lo bem. Isto significa não só atendê-lo com boas maneiras, mas também facilitar a sua vida, entregar-lhe os produtos e serviços na forma desejada, no local desejado.

A cultura organizacional

Para que a organização funcione como equipe unida, é indispensável forte comprometimento com a cultura e os valores da organização. A cultura não precisa ser rígida e uniforme ao longo da estrutura. Pode e deve haver culturas diversas na mesma organização, desde que suas premissas e valores básicos sejam respeitados em todas.

Formação de líderes

Uma organização bem-sucedida deve ser capaz de formar líderes em todos os níveis. *Formação de líderes requer apoio e encorajamento e não punições pelos erros involuntários.* É parte da responsabilidade da administração superior da organização a criação de um clima que propicie a formação de lideranças. Isto se faz pelo exemplo, pela orientação e pela delegação de responsabilidades pelas decisões, pela criação de um clima de confiança recíproca. Cada administrador deve-se tornar líder, orientador e educador do seu grupo em vez de chefe autoritário.

Na formação de líderes, deve-se ter especial preocupação com as pessoas que possuem as capacidades que constituem o núcleo das competências da organização. Dispendios nessas competências devem ser considerados investimentos e não custos.

Começa-se a formação de líderes no recrutamento e na seleção. *Selecionar sempre os melhores e com melhor potencial.* Treinar e desenvolver essas pessoas nas competências básicas da organização, que a diferenciam dos competidores. Reter essas pessoas por meio de motivações adequadas, *conhecendo-as* e dando-lhes oportunidades de se realizarem profissionalmente.

A prioridade da qualidade

O aumento da competição e os recursos tecnológicos disponíveis tornam a qualidade a prioridade central de qualquer processo produtivo. O diferencial de qualidade que uma empresa é capaz de proporcionar nos seus produtos e serviços vai definir o seu êxito. A quantidade deverá ser uma consequência da qualidade.

Desregulamentação e privatização

Temos assistido um voraz espetáculo de desregulamentação e privatização: setores como o de telecomunicações, serviços públicos, companhias aéreas, serviços financeiros e assistência médica são exemplos de ramos tradicionalmente regulamentados que passaram por mudanças traumáticas. Nessas áreas, é cada vez maior o número de fusões e aquisições, além de desverticalizações nos diversos setores de atividade, separando, por exemplo, a geração de energia, da transmissão e distribuição⁵³.

Fim da intermediação

Em quase todos os setores, a distância entre o produtor e o usuário final está diminuindo: as etapas da distribuição — atacadistas, intermediários, varejistas — estão sendo reduzidas. Novos canais estão surgindo. A Internet, por exemplo, faz com que a empresa corte muitos intermediários, atingindo diretamente o usuário final⁵⁴.

53. PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. In: *HSM Management*, nov./dez. 1999. p. 40-41.

54. *Ibid.*, p. 42.

Termos-Chave

adhocracia
aliança estratégica
burocracia
círculo de qualidade
comunicação
conhecimento
dados
desburocratização
downsizing

estrutura organizacional achatada
gestão da qualidade total
gestão do conhecimento
globalização
informação
ISO
ISO 9000
knowledge worker

organização que aprende
organização virtual
pirâmide achatada
processo
qualidade
qualidade total
reengenharia
terceirizar



Veja o significado desses termos no *site* do livro.

Exercícios

1. Por que burocracia provoca inflação? Justifique e exemplifique.
2. Nos últimos anos, gerentes e acadêmicos observaram que o processo de terceirização nas organizações havia-se consolidado pela necessidade das empresas se concentrarem em seus próprios negócios, como uma estratégia para aumentar sua competitividade. Nesse sentido, foram reanalisados os organogramas e os processos organizacionais com o intuito de flexibilizar a organização e concentrar seu processo decisório em atividades e áreas que reforçassem a vocação do negócio.

Após algumas práticas gerenciais nesse sentido, hoje os balanços do processo de terceirização nem sempre apresentam os resultados esperados. Cite três vantagens e três desvantagens dos processos de terceirização e as comente.

Exame Nacional de Cursos — 1999
3. Sua empresa está se esmerando cada vez mais na preocupação com a qualidade dos produtos. Os próprios clientes acham essa preocupação exagerada e consideram que a qualidade dos produtos está além daquilo que eles precisam. Você deve tomar alguma providência ou deixar que esta tendência prossiga? Caso opte por tomar algumas providências, indique quais e explique as razões.
4. Uma universidade é sempre uma organização que aprende? Por quê?
5. Faça uma dissertação sobre as vantagens e desvantagens da globalização para os países do terceiro mundo e sobre as medidas que deveriam ser tomadas por esses países para administrar esse processo da forma mais favorável para eles.
6. Considerando que existem três tipos de atividades numa organização:
 - a) as que agregam valor ao produto ou serviço;
 - b) as que não agregam valor, mas são necessárias ao bom funcionamento da organização;
 - c) as que são inúteis.
 Explique por que a estrutura funcional não deve ser usada numa empresa diversificada e de grande porte.
7. A globalização cultural pode ser empobrecedora? Por quê?

petitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Bibliografia complementar

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. *Círculos de controle de qualidade CCQ*. Rio de Janeiro: Edição do autor com patrocínio da Petrobras, 1987.

BAEZ, Victor E. et al. *ISO Série 9000 Auto-avaliação*. Série Coopers & Lybrand. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

BANHAM, Russ. A Alternativa da Terceirização. *HSM Management*, Mai-Jun. 2002, pp. 78 ss.

BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. In: *HSM Management*, jul./ago. 1998.

BARTLETT, Christopher; Ghoshal, Sumantra. What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, Ago., 2003, pp. 101 ss.

BERNSTEIN, Peter. Are the Networks Driving the New Economy? *Harvard Business Review*, Nov.-Dez., 1998, pp 159 ss.

CAMPOS, V. Falconi. *Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni — E. E. da UFMG, 1990.

CASCIO, Wayne F. 13 mitos (e os fatos) sobre o downsizing. *HSM Management*, Mar.-Abr., 2003, pp. 88 ss.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo: Pioneira, 1991.

CORRÊA, Rossí Augusta Alves. *Desburocratização e comportamento social*. Rio de Janeiro: LTC, 1980.

COUTU, Diane L. The Anxiety of Learning. *Harvard Business Review*. Mar. 2002, pp. 100 ss.

CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil, 1963.

_____. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Paris: Éditions du Seuil, 1994.

DE MASI, Domenico. *Ócio criativo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2000.

_____. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.

_____. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Senac, 2000.

DRUCKER, Peter. Management's new paradigms. In: *Forbes Global Business & Finance*, 5 out. 1998.

_____. Os novos desafios. In: *HSM Management*, jan./fev. 1999.

DRUCKER, Peter F. The Discipline of Innovation. *Harvard*

Business Review, Nov.-Dez. 1998, pp 149 ss.

ECCLES, Robert G.; Lanes, Kersten L.; Wilson, Thomas, C.; Are You Paying Too Much for That Acquisition? *Harvard Business Review*, Jul.-Ago., 1999, pp. 136 ss.

FINE, Charles H.; Vardan, Roger; Pethnick, Robert; El-Hout, Jamal. A fórmula da resposta rápida. *HSM Management*, Jul.-Ago., 2002, pp. 108 ss.

GARVIN, David et al. Aprender a aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento. In: *HSM Management*, jul./ago. 1998.

GESTNER, Louis. *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: HarperCollins Publishers, 2002, pp 60, 83, 168 e 339 a 354.

HAMEL, Gary; Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, Gary. Inovação Sistemática e Radical. *HSM Management*, Jan.-Fev., 2003, pp. 72 ss.

HAMMER, Michael. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: Harper Business, 1996. p. 51.

HAMMER, Michael. Sob um Mesmo Guarda-Chuva. *HSM Management*. Set.-Out., 2002, pp. 81 ss.

HAMMER, Michael. O Guru dos Processos. *HSM Management*, Nov.-Dez., 2002, pp. 22 e 26.

HANAKA, E. Martin, HAWKINS, Bill. Organizing for endless winning. In: *The organization of the future*, Drucker Foundation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

HANDY, Charles. *Tempo de mudanças*. São Paulo: Saraiva, 1996.

HANSEN, Morten; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas. What's your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. Mar.-Abr., 1999.

HANSEN, Morgen; von Oetinger, Bolko. Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation. *Harvard Business Review*, Mar., 2001, pp. 107 ss.

HAYASHI, Alden. When to Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, Fev. 2001, pp. 59 ss.

IANSITI, Marco; Levien, Roy. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, Mar. 2004, pp. 69 ss.

JURAN, J. M. *Juran on planning for quality*. New York: The Free Press, Macmillan, 1988.

KILLING, Peter. E se o Rival for um Parceiro? *HSM Management*, Nov.-Dez., 2002, pp. 132 ss.

KLEINER, Art. Are You With the In Crowd? *Harvard Business Review*, Jul. 2003, pp 86 ss.

MARUCA, Regina Fazio. How do you manage an off-site team?

- In: *Harvard Business Review*, jul./ago. 1998.
- MINTZBERG, Henry. Covert Leadership: notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, Nov.-Dez., 1998, pp. 140 ss.
- NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. In: *Harvard Business Review*, nov./dez. 1991.
- PACKARD, Kimberly O'Neill; Reinhardt, Forest. What Every Executive Needs to Know About Global Warming. *Harvard Business Review*, Jul.-Ago, 2000, pp. 129 ss.
- PFEFFER, Jeffrey. Will the organization of the future make the mistakes of the past? In: *Organizations of the future*, Drucker Foundation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; Ramaswamy, Venkatram. Inovação pela Experiência: a nova fronteira. *HSM Management*, Mar.-Abr. 2004, pp 16 ss.
- QUINN, James B., ANDERSON, Philip, FINKELSTEIN, Sydney. Managing professional intellect: making the most of the best. In: *Knowledge management*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- RIGBY, Darrel. Look Before You Lay Off. *Harvard Business Review*, Abr., 2002, pp. 20 ss.
- RIVETTE, Kevin G. Kline, David. Discovering New Value in Intellectual Property. *Harvard Business Review*. Jan.- Fev. 2000, pp. 54 ss.
- SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SEBENIUS, James K. Como negociar através das fronteiras. *HSM Management*, Set.-Out. 2002, pp. 44 ss.
- SENGE, Peter. O pai do aprendizado organizacional. *HSM Management*. Nov.-Dez. 2002, pp. 22 e 23.
- ULRICH, Dave. Organizing around capabilities. In: *Organizations of the future*, Drucker Foundation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- YERGIN, Daniel. What Makes Global Firms Resilient. *Harvard Business Review*. Jul. 2003, pp. 14 ss.

Índice Remissivo

- Abordagem comportamental da administração, 310-360
 Comportamento e resultados, 310
 Conceituação, 310
 Introdução e síntese, 40-41
- Abordagem sistêmica das organizações
 Conceituações preliminares, 20-23
 Introdução, 41
- Abordagens modernas da administração
 Introdução, 42
 Tendências atuais, 521-528
- Absenteísmo do pessoal, 298
- Administração
 Abordagem comportamental da, 310-360
 Introdução, 40-41
 Aprende-se a vida toda, 8
 Científica, escola da, 37-39
 Como função administrativa, 121-122
 Conceituação
 Abordagem da eficiência dos recursos, 49
 Abordagem comportamental, 310
 Tradicional, 48
 Definição de, 49
 Do conhecimento, 489-500
 Escolas de, 35-48
 Estudo sistemático da, 36-51
 Modelo japonês de, 346 (*site do livro*)
 Por objetivos ou por metas, 175-177
 Em que consiste, 175
 Fases ou etapas, 176-177
 Mecanismo de treinamento, 271
 Razões para o uso, 177
- Salarial, 275-283
 Benefícios, 275-276
 Cargo, 277
 Avaliação do, 279
 Descrição do, 277-278
 Faixas salariais, 281
 Função, 277
 Importância, 275
 Mitos sobre remuneração, 282-283
 Necessidade de coerência externa, 275
 Necessidade de coerência interna, 275
 Novas formas de, 283 (*site do livro*)
 Plano de cargos e salários, 281-282
 Remuneração e custo da mão-de-obra, 282-283
 Subfunções da, 122
- Administração central
 Na estrutura divisional, exemplos, 398, 400
 O que cabe à, 404-406
- Administrador
 Bom senso é necessário ao, 4
 Como age no dia-a-dia, 7-8, 51
 Como se preparar para administrar, 6
 Conhecimentos gerais, importância dos, 4, 7
 Deve fazer acontecer, 7
 Diferenças entre o líder e o, 351
 Êxito
 Importância do, 7
 Experiência, 6
 Através da leitura, 7 (*site do livro*)
 Importância para o, 6
 Como ampliar a, 6-7
 Fragmentação do tempo do, 7-8, 51
 Funções do, 42-48
 Abordagem da liderança nas, 48
 Dedução das, 42-43
 Definição sintética das, 49
 Como são exercidas as, 7-8, 51
 Fayol, estudos de, 46
 Gulick, segundo, 47
 Koontz e O'Donnel, segundo, 48
 Newman, enumeração segundo, 47
 Síntese das, 48
 Taylor, contribuições de, 43
 Resultados por meio de pessoas, 3
- Habilidades necessárias, 5, 9-10
 Habilidade conceitual, 10
 Habilidade humana, 10
 Habilidade técnica, 10
 Outras habilidades, 11
 Variação segundo o nível, 11
- Obtenção de resultados por meio de outros, 3, 10
 Papel básico do, 3-4
 Perfil do, 3, 5
 Prioridade para resultados econômicos, 3
 O que se espera do, 3-8
- Administrar
 Como se preparar para, 6-7
 Significados da palavra, 51
- Admissão
 Documentação e registro, 261
 Importância de admitir as pessoas certas, 243-244
 Integração de novos empregados, 262
 Período de experiência, 262-263
 Em que consiste, 262
 Avaliação do, 263
 Vantagens e desvantagens de parentes, 260
- Agências de emprego, 247-248
 Alcance de controle, 374-377
 Alianças, 507-509
 Armadilhas no gerenciamento das, 508-509
 Conceituação e definições, 507
- Estratégicas, 507-508
 Fatores críticos para o sucesso das, 508
 Tendência que se consolida, 522
 Tipos de, 508
- Ambiente externo obriga a mudanças, 421-422
 Relações com a organização, 20-23
- Ampliação do trabalho
 Menção introdutória, 38
 Conceituação, 332
- Amplitude de supervisão, 374-377
 Em que consiste, 374-375
 Excesso de subordinados, 129
 Fatores que influem na, 375-376
 Influência no número de chefias, 376-377
- Anúncio aberto, 246
 Anúncio fechado, 246
- Argyris, estudos de, 32, 330-332
 Maturidade e imaturidade profissional, 331
Empowerment, 332
Job enlargement, 331-332
Job enrichment, 332
- Assembléia geral de acionistas, 29
- Assembléias, 220-221
- Assessoria, 88-93
 Conceituação, 88
 Forma de atuação da, 93
 Hipertrofia da, 91
 Quando usar, 89
 Razões de insucesso de, 93
 Representação gráfica da, 93
 Tipos de, 88-89
 Vantagens e desvantagens da, 90-93
- Atividades das organizações
 Classificação quanto à agregação de valor, 474
 Classificação quanto ao nível, 28
 Classificação quanto aos fins, 31
 Atividades-fins, 31-32
 Atividades-meios, 31-32
 Atividades quase-fins, 33
 Relatividade dessa classificação, 32
- De direção
 Assembléia geral de acionistas, 29
 Conselho de administração, 29, 52-59
 Definição, 29
 Órgãos que executam, 29
 Principal executivo, 57-59
- Gerenciais
 Conceituação, 31
 Níveis em que se dividem as, 31
 Que agregam valor ao produto ou serviço, 474
 Relação das, 25
 Ativo intangível, 489

- Auditoria**
 Em que consiste a, 121
 Erro na subordinação da, 130
Autoridade hierárquica, 84-88
Autoridade de fiscalização, 96-97
 Conceituação, 96
 Representação gráfica da, 97
 Subordinação do órgão fiscalizado, 96, 130
Autoridade funcional, 94-96
 Cautelas na emissão de normas, 94
 Conceituação, 94
 Conflitos com a autoridade de linha, 94-95
 Representação gráfica da, 95
Autoridade de linha, 84-88
 Características da chefia de linha, 86-87
 Características e papel do subordinado, 87-88
 Cadeia escalar de autoridade, 85
 Conceituação, 84
 Conflitos com a autoridade funcional, 94-95
 Ordens, como devem ser dadas, 85-86
 Representação gráfica da, 88
Autoridade normativa, 94-96
Autoridade técnica, 94-96
Avaliação de recursos humanos
 Avaliação de desempenho, 286-288
 Avaliação do potencial e das qualificações, 288-296
 Distorções freqüentes, 285
 Existe sempre, 284
 Período de experiência, 263
 Por que alguns sistemas não dão certo, 296
 Tipos de, 286-296
- Benchmarking**
 Aplicações, 471
 Em que consiste, 470
 Tipos, 471
- Blocos comerciais**, 502
Boston Consulting Group, matriz do, 197 (*site do livro*)
- Brasil**
 Como compreendê-lo, 7-8 (*site do livro*)
 Tabus a serem conhecidos, 8 (*site do livro*)
- Burocracia**
 Conceituação sucinta, 39
 Definições e conceituações, 472-473
 Desburocratização, 474-479
 Na administração federal, 477-478
 Nas empresas, 478-479
 Dificuldade de mudanças na, 477
 Em que consiste a, 476
 Patológica, 474-476
 Exemplo prático de, 475-476
 Segundo Max Weber, 473
 Teoria da, 39-40
- Cadeia escalar de autoridade, 85, 117
 Capital intelectual, 489-490
Capitalismo
 Definição, 30
 Cargo, conceituação, 277
 Cenário, 163
 Cenário balanceado, 453
 Centralização e descentralização, 369-381
 Em que consiste, 377-378
 Excessiva na estrutura funcional, 391
 Plano de descentralização, 381
 Riscos da descentralização, 379-380
 Situações em que convém centralizar, 380-381
 Vantagens da descentralização, 378-379
 Centro de lucro, 394-396
 Centro de resultado, 394-396
 Certificados ISO 9000 e ISO 14000, 468-470
 Ciclo de produção das empresas, 34
 Círculos de controle de qualidade, 466-467
 Cliente como prioridade, 527
 Gestão da qualidade total, 464-466
 Reengenharia, 485
 Tendência que se consolida, 527
 Cobrança de resultados na delegação, 370, 373
Colegiados
 Conceituação e tipos, 220-221
 Representação gráfica, 107
Comercialização
 Perguntas para um diagnóstico sobre, 193-194
 Subfunções de, 120
Comércio internacional, 502
 Crescimento do, 502 (*site do livro*)
Comissões, 221
Comitês, 221-228
 Comentários críticos, 224
 Condições favoráveis e desfavoráveis aos, 228
 Definição, 221-222
 Precauções a tomar na criação de, 225-227
 Vantagens e desvantagens, 222-224
Comportamento organizacional, 310-360
Comunicação, 209-219
 Barreiras psicológicas na, 215-216
 Canais para ouvir os funcionários, 216
 Características da boa, 214
 Com os funcionários, 216
 Conceituação da, 210, 490
 Correlação com a produção, 327-328
 Exemplos de má, 217-219
Feedback, importância para a, 216
 Filtragem na, 214-215
 Grupos informais e a, 208
 Importância para administrar, 211-212
 Informações para os funcionários, meios de, 216
 Informática e a, 214
- Instrumento da coordenação, 209
 Meios de, 212
 Percepções diferentes na, 215
 Processo de, 209-211
 Teletrabalho e, 213
 Conflitos entre autoridade de linha e funcional, 94-95
 Confronto paralelo, 80
 Conglomerado, 396
Conhecimento
 Administração do, 489-500
 Era do, 9, 489
 Organizações criam e preservam o, 34
 Gestão do, 489-500
 Ativo intangível, 489
 Capital intelectual, 489-490
 Comunicação, conceituação de, 490
 Dados, 490
 Era do, 489
 Estratégias para a, 492
 Informações, 490
 Conceituação de, 490
 Empurradas e puxadas, 494
 Infra-estrutura da, 494
 Processos de, 493-494
 Tácito e explícito, 492-493
 Conhecimentos gerais, importância dos, 4-5
Conselho de administração, 52-59
Conselhos, 221
 Controlar, definição, 173
Controle, 173-182
 Conceitos básicos, 173
 Etapas do, 173-175
 Ação corretiva do controle, 175
 Aferição do resultado, 174
 Interpretação dos resultados, 174-175
 Padrões de desempenho, 173-174
 Função gêmea do planejamento, 160
Cooperativa
 Conceituação, 30
Coordenação
 Componentes da, 206
 Equilíbrio das quantidades, 206
 Integração dos esforços, 206
 Sincronização das atividades, 206
 Comunicação, como instrumento da, 207-209
 Conseqüência da divisão de trabalho, 205
 Definição de, 206
 Definição funcional, importância para a, 205
 Dificuldades na estrutura funcional, 391
 Em que consiste, 205
 Estabilidade, instabilidade e, 206
 Função gêmea da organização, 205-206
 Informal, 207
 Mecanismos da, 207-209
 Ajuste espontâneo, 207
 Organização como, 207-208
 Seqüências dos, 209

- Voluntária, importância da, 207
 Coordenar
 Definição sintética, 50
 Controladoria
 Em que consiste, 121
 Controlar
 Definição sintética, 50
 CPM, 179-180
 Critérios de departamentalização, 73-84
 Cronogramas, 178
 Cultura organizacional, 355-360
 Como é usada a, 357
 Conceituação de, 355-356
 Culturas de ramos de negócios, 357-358
 Ensinando a, 358-359
 Formalização da, 358
 Forte, como tendência que se consolida, 528
 Mudança de, 359
 Níveis de manifestação da cultura, 356
 Subculturas da organização, 358
 Variação conforme a idade, 359-360
 Curva de maturidade, 345-346
 Custo da mão-de-obra e da remuneração, 282-283

 Dados, 490
 Dar ordens, 85-86
 Decisões
 Aspectos psicológicos das, 446-449
 Características das, 439-441
 Custos e benefícios, avaliar, 439-440
 Estratégicas, 442
 Estruturáveis e não estruturáveis, 442-446
 Erros comuns nas tomadas de, 445
 Etapas do processo decisório estruturado, 442-444
 Lentas com excesso de centralização, 391
 Nunca são perfeitas, 3, 439-440
 O que é decidir, 439
 Pouco estruturáveis, 445-446
 Prioridade para resultados econômicos, 3
 Programadas e não programadas, 441-442
 Quem participa das, 454
 Racionalidade limitada, 440
 Raramente são perfeitas, 440
 Tipos de, 441-446
 Tomada de, 439-454
 Definição funcional
 Princípio organizacional, 118
 Importância para a coordenação, 205
 Delegação de autoridade, 369-374
 Barreiras psicológicas na, 374
 Características da, 369
 Como delegar, 373
 Definição de, 369
 Etapas do processo de, 369-370
 O que fazer e não fazer ao delegar, 374
 O que pode ser delegado, 370-373
 Como avaliar o que pode ser delegado, 371-373
 Quando delegar, 370
 Departamentalização
 Conceituação, 72
 Critérios de, 73-84
 Critérios mistos na, uso de, 78
 Critérios usados na
 Funcional, 73
 Pelo maior usuário, 77
 Por área geográfica ou região, 75
 Por clientela, 74-75
 Por conveniência empírica, 77-78
 Por processo, 76
 Por produto ou serviço, 74
 Por tempo ou turno, 77
 Por volume de serviço, 77
 Fatores a considerar na escolha do critério, 79-82
 Exemplos de alternativas, 82-84
 Vantagens e desvantagens dos critérios, 81
 Desburocratização, 474-479
 Descentralização
 Em que consiste, 377-378
 Plano de descentralização, 381
 Riscos da, 377-378
 Vantagens da, 378
 Descrição de cargo, 277-278
 Descrições de funções, 134-136
 Aprovação das, 135
 Exemplos, 136 (*site* do livro)
 Forma de compreensão e limitação das, 135
 Forma de elaboração, 136
 Modelos dinâmicos, 136
 Objetivos, 134
 Desenvolvimento organizacional, 423
 Desligamento, entrevista de, 264
 Desregulamentação, tendência atual, 528
 Diagnóstico empresarial
 Em que consiste, 168
 Perguntas para orientar um, 191-197
 Diferenciação
 Conceito de, 21
 Diretrizes
 Conceituação, 170
 Em que consistem, 187
 Exemplos, 187-188
 Distribuição, 120
 Diversificação
 Favorece a estrutura divisional, 390
 Formas de, 390
 Divisão do trabalho
 Origem, 14-15
 Na escola de administração científica, 37
 Divisionalização, 393-407
 Downsizing, 488

 Educação e globalização, 503
 Efeito halo, 285
 Efetividade, 166
 Eficácia
 Conceituação, 164-166
 Definição sintética, 51
 Eficácia gerencial, teoria de Reddin, 338-345
 Eficiência
 Conceituação, 165-166
 Definição sintética, 51
 Empowerment, 332
 Engenharia de fábrica, 119
 Engenharia de processo, 119
 Engenharia de produção, 119
 Engenharia do produto, 119
 Enriquecimento do trabalho
 Menção introdutória, 38
 Conceituação, 332
 Entrevista de desligamento, 264
 Equilibrar quantidades, 206
 Equipe, conceituação, 239
 Equipes multidisciplinares, tendência atual, 521-522
 Escola da administração científica, 37-39
 Escola clássica de administração, 39
 Escolas de administração, 35-42
 Escravidão no Brasil, notas sobre a, 236 (*site* do livro)
 Especialização
 Excesso na estrutura funcional, 391
 Origem, 14-15
 Estabilidade, influência na coordenação, 206
 Estilos gerenciais
 Grade gerencial, 335-338
 Segundo Likert, 330
 Teoria da curva da maturidade, 345-346
 Teoria da eficácia gerencial de Reddin, 338-345
 Estimativas, conceituação de, 169
 Estratégia competitiva, 197 (*site* do livro)
 Estrutura divisional, 393-407
 Centro de resultado, 393
 Em que consiste, 393-395
 Exemplo prático de montagem de, 412-418
 Exemplos, 394-403
 Funções na administração central, 404-406
 Modelos, 396-403
 O que cabe à administração central, 404-406
 Revisão da, 519
 Roteiro para montar, 411
 Three-men-team, 403
 Tipos de, 407
 Two-men-team, 400-402
 Estrutura funcional
 Conceituação, 383
 Desvantagens da, 387-389
 Fayol, modelo de, 46
 Exemplos de, 383-385
 Quando usar a, 389
 Revisão da, 519

- Sintomas que indicam a exaustão da, 390-393
 Taylor, modelo de, 45
 Vantagens da, 386
- Estrutura matricial, 408-411
 Características, 408-410
 Duplo comando na, 410
 Em que consiste, 408
 O projeto na, 408
 Quando usar a, 411
 Revisão da, 519
 Roteiro para montar uma, 411
 Vantagens e desvantagens da, 410
- Estrutura organizacional
 Como chegar a uma boa, 429
 Exemplos práticos de, 137-153
 Formalização das atribuições, 132-137
 Descrições de funções, 134-136
 Funcionogramas, 133
 Organogramas de responsabilidades, 133
 Vantagens e desvantagens da, 136-137
 Modelos de, 122-127
 Montagem da, 117-131
 Princípios básicos da, 117
 Roteiro para montar a, 131-132
- Estruturas atuais, 519
 Forma de operação, 525-526
 Organização virtual, 520
 Redes de organizações, 520
- Estruturas tradicionais, 519
- Ética e administração, 51 (*site do livro*)
- Exame Nacional de Cursos
 Habilidades necessárias ao administrador, 5
 Perfil do graduando em administração, 5
- Exclusividade da responsabilidade
 Definição do princípio da, 118
- Experimentos de Elton Mayo em Hawthorne, 311-312
- Fabricação, subfunção da produção, 119
- Fases na vida de uma organização, 420
- Fatores motivacionais de Herzberg, 332-334
- Fatores higiênicos de Herzberg, 333-334
- Fayol
 Conselhos aos futuros engenheiros, 12
 Estudos sobre as funções do administrador, 46
 Modelo de estrutura funcional, 46
- Feedback*
 Como deve ser dado, 286-287
 Dificuldade com excesso de níveis, 392
 Importância na avaliação de desempenho, 286
 Importância na comunicação, 216
 Na avaliação de potencial, 288
 Treinamento pelo, 271
- Filtragem nas comunicações, 214-215
- Finanças
 Perguntas para um diagnóstico sobre, 192-193
 Subfunções de, 121
- Fluxo de caixa, 182
- Fluxogramas
 Conceituação, 185-186
 Recrutamento e seleção, 266-269
- Follet, estudos de Mary Parker, 40, 85-86, 311
- Ford, contribuições de, 37
- Formalização da organização, 132-137
- Função e cargo, 277
- Funcionogramas, 133
- Funções das empresas
 Administração, 121-122
 Comercialização, 120
 Fayol, enumeração segundo, 46
 Finanças, 121
 Marketing, 120
 Produção, 118-119
- Funções básicas da empresa e subfunções, 118-122
 Subfunções de administração, 122
 Subfunções de finanças, 121
 Subfunções de marketing, 120-121
 Subfunções da produção, 119
- Funções do administrador, 42-48
- Fusões, 507
- Futuro, previsibilidade do, 162-163
- Gantt, gráfico de, 178
- Gestão ambiental e normas ISO 14000, 469-470
- Gestão da qualidade total, 462-470
 Certificados ISO 9000 e ISO 14000, 468-470
 Círculos de controle de qualidade, 466-467
 Em que consiste, 462
 Etapas da, 464-466
 Princípios da, 464
 Uma crítica à, 467-468
- Gestão do conhecimento, 489-500
 Ativo intangível, 489
 Capital intelectual, 489-490
 Comunicação, conceituação de, 490
 Dados, 490
 Era do, 489
 Estratégias para a, 492
 Informações, 490
 Conceituação de, 490
 Empurradas e puxadas, 494
 Infra-estrutura da, 494
 Organizações que aprendem, 495-500
 Como criar, 496
 Conceitos e definição das, 494-495
 Disciplinas das, 496
 Etapas para criar, 497
 Fatores de êxito das, 498
 Formas de aprendizagem das, 495
 O que caracteriza as, 495
 O teste das, 497-498
 Processos de, 493-494
- Profissionais do conhecimento, 498-500
 Tendência que se consolida, 522-523
- Globalização, 501-506
 Blocos comerciais, 502
 Comércio internacional, 502
 Conceituação e definições, 501, 504
 Educação e sua importância na, 503
 Empresarial, 504
 História da, 501 (*site do livro*)
 Organizações internacionais, 502
 Revolução Industrial, 501-502
 Riscos da, 505-506
 Vantagens da, 504-505
- Grade gerencial, 335-338
- Grupo de estudo, 221
- Grupo de trabalho, 221
- Grupo-tarefa, 221
- Grupos informais, 19, 131, 221, 319
- Habilidades necessárias ao administrador, 5, 9-10
- Hawthorne, experimentos em, 311-312
- Head-hunting*, 248-249
- Herzberg, fatores motivacionais de, 332-334
 Incorporações, 507
- Horário móvel, 518
- Horizontalização, 390
- Incorporações, 507-509
- Informação
 Importância da, 449
 Importância das informações externas, 452
- Informações, 490
 Conceituação de, 490
 Empurradas e puxadas, 494
 Sistemas de, 450, 452
- Inovação, 522
- Instabilidade, influência na coordenação, 206
- Integração de novos empregados, 262
- Integração horizontal, 390
- Integração vertical, 390
- Integrar esforços, 206
- Intermediação, fim da, 528
- Intuição, 446
- logue e comissário, 92
- ISO 9000 e ISO 14000, 468-470
- Japão, modelo de administração do, 346 (*site do livro*)
- Job enlargement*
 Menção introdutória, 38
 Conceituação, 332
- Job enrichment*
 Menção introdutória, 38
 Conceituação, 332
- Jornadas atípicas, 518
- Knowledge worker*, 498-500
- Lealdade aos colegas
 Influência na produtividade, 323

- Influência na tensão no trabalho, 324
- Liderar
- Características de um líder, 351
 - Centralizar para facilitar a liderança, 380-381
 - Citações sobre os líderes, 351
 - Conceituação, 347-349
 - Definição de
 - Definição sintética, 49
 - Definição, 349
 - Destacando das funções do administrador, 48
 - Diferenças entre o líder e o administrador, 351
 - Formação de líderes, tendência atual, 528
 - Formas de, 354
 - Liderança situacional, 354
 - Líderes problemáticos, 355
 - Mitos sobre liderança, 354-355
 - Necessidade numa vida em grupo, 14
 - Níveis intermediários, 17
 - O que é um líder, 348-351
 - O que faz o líder, 349-350
 - Poderes dos líderes, 348-349
 - Responsabilidades do líder, 350-351
- Likert, estudos de Rensis, 322-330
- Limitações da autoridade, 320-321
- Linha de montagem, 37
- Linking-pin*, 324-326
- Longo prazo, importância do, 161
- Macroambiente
- Definição, 20
 - Fatores que compõem o, 21
- Marketing, 120
- Perguntas para um diagnóstico sobre, 193-194
 - Subfunções de, 120
- Maslow, hierarquia das necessidades de, 313-318
- Maturidade e imaturidade profissional, 331
- Mercado
- Origem do, 15
- Mercosul, 502 (*site do livro*)
- Meta
- Conceituação de, 169
- Metas
- Administração por, 175-177
- Microambiente
- Definição, 21
 - Fatores que compõem o, 21
- Modelo japonês de administração, 346 (*site do livro*)
- Motivação
- Estudos de Maslow, 313-319
 - Fatores de Herzberg, 332-334
 - Princípio básico, 313
- Mudança de cultura organizacional, 359
- Mudanças
- Ambiente externo causa necessidade de, 421-422
- Aumento da velocidade das, 9, 419
- Condições para obter êxito nas, 422
- Desenvolvimento organizacional, 423
- Dificuldades das, 419-421
- Exemplos de recusas, 420
- Fases na vida de uma organização, 420
- Por que mudar, 419
- Nafta, 502 (*site do livro*)
- Necessidades
- Como colaborar para satisfazer as, 317-318
 - Hierarquia das, 313-318
 - Motivação e, 313
 - Teoria de Maslow das, 313-318
- Níveis hierárquicos
- Intermediários
 - Origem dos, 17
 - Pino de ligação, 324-326
 - Órgãos, 69-72
 - Títulos, 70
- Normas, 182-190
- Assuntos típicos de, 190
 - Cautelas na emissão de, 94
 - Compilação das, 184
 - Conceituação, 182
 - Conteúdo das, 187
 - Exemplo de procedimentos, 188
 - Fluxogramas, 185-186
 - Forma de apresentação das, 186
 - Formalização das, 183-184
 - Vantagens da, 184
 - Redação das
 - Cuidados na, 189-190
 - Regras para, 189-190
 - Termos usados para identificar as, 184
- Novas formas de vínculo para o trabalho, 509-518
- Jornadas atípicas, 518
- Teletrabalho, 515-518
- Atividades que se adaptam ao, 518
 - Desvantagens do, 516-518
 - Em que consiste, 515
 - Vantagens do, 515-516
- Terceirização, 509-514
- Cuidados a serem tomados na, 513-514
 - Desvantagens da, 512-513
 - Histórico da, 509-510
 - Vantagens da, 510-511
- Objetivo
- Conceituação de, 169
 - Identificação do objetivo da organização, 23
 - Necessidade de um, 24
- Objetivos
- Administração por, 175-177
 - Principais e setoriais, 170
- Ombudsman*, 216
- Orçamento
- Base zero, 181
 - Conceituação, 181
 - Em que consiste o, 121
 - Fluxo de caixa, 182
 - Tipos de, 181-182
- Ordens, como devem ser dadas, 85-86
- Organização
- Ambiente externo da, 20
 - Atividades da
 - Classificação quanto ao nível, 28
 - De direção
 - Definição, 29
 - Órgãos que executam, 29
 - Gerenciais
 - Conceituação, 31
 - Níveis em que se dividem as, 31
 - Classificação quanto aos fins das, 31
 - Atividades-fins, 31-32
 - Atividades-meios, 31-32
 - Atividades quase-fins, 33
 - Relatividade dessa classificação, 32
 - Relação das, 25
 - Como instituição e como processo, 18-19
 - Excesso de, 131
 - Formal, 19
 - Formalização da, 132-137
 - Função gêmea da coordenação, 205-206
 - Funcional, 383-393
 - Informal, 19, 131, 318
 - Mais simples possível, 15-16
 - Montagem da estrutura organizacional, 117-131
 - Objetivos em relação aos *stakeholders*, 25
 - Postulados centrais da teoria da, 20
 - Relações com os *stakeholders*, 23
 - Relações formais na, 84-102
 - Autoridade hierárquica, 84-88
 - Autoridade de fiscalização, 96-97
 - Conceituação, 96
 - Representação gráfica da, 97
 - Subordinação do órgão fiscalizado, 96, 130
 - Autoridade funcional, 94-96
 - Cautelas na emissão de normas, 94
 - Conceituação, 94
 - Conflitos com a autoridade de linha, 94-95
 - Representação gráfica da, 95
 - Autoridade de linha, 84-88
 - Características da chefia de linha, 86-87
 - Características do subordinado, 87-88
 - Cadeia escalar de autoridade, 85
 - Conceituação, 84
 - Conflitos com a autoridade funcional, 94-95
 - Ordens, como devem ser dadas, 85-86

- Representação gráfica da, 88
- Autoridade normativa, 94-96
- Autoridade técnica, 94-96
- Relação de assessoria, 88-92
 - Conceituação, 88
 - Forma de atuação da, 93
 - Quando usar, 89
 - Razões de insucesso de, 93
 - Representação gráfica da, 93
 - Tipos de assessoria, 88-89
 - Vantagens e desvantagens da, 90-93
- Relação de prestação de serviços, 97-102
 - Alternativas de organização da, 99-101
 - Conceituação, 97
 - Considerações sobre a, 98
 - Vantagens e desvantagens da, 97
 - Relações múltiplas, 102
- Representação gráfica da, 103-116
- Resultado do processo de organizar, 19
- Sistema aberto, 424
- Virtual, 520
- Organizações
 - Complexidade das organizações modernas, 18
 - Devem ter lucro, 3-4
 - Elos com outras organizações do ambiente, 22
 - Estudo sistemático das, 36
 - Internacionais, 502
 - Origem das, 13
 - Papel das, 13-18
 - Que aprendem, 495-500
 - Como criar, 496
 - Conceitos e definição, 494-495
 - Disciplinas das, 496
 - Etapas para criar, 497
 - Fatores de êxito das, 498
 - Formas de aprendizagem, 495
 - O que caracteriza as, 495
 - O teste das, 497-498
 - Profissionais do conhecimento, 498-500
 - Redes de, 520
 - Teorias das, 37-42
 - Abordagem comportamental, 40-41
 - Abordagem sistêmica
 - Conceituações preliminares, 20-23
 - Introdução, 41
 - Escola da administração científica, 37-39
 - Escola clássica de administração, 39
 - Sistema mecânico e sistema orgânico, 40
 - Teoria da burocracia, 39
 - Teoria da contingência, 41
 - Teoria estruturalista, 41
 - Tudo acontece por meio de, 13
- Organizações que aprendem, 495-500
 - Como criar, 496
 - Conceitos e definição das, 494-495
 - Disciplinas das, 496
 - Etapas para criar, 497
 - Fatores de êxito das, 498
 - Formas de aprendizagem das, 495
 - O que caracteriza as, 495
 - O teste das, 497-498
 - Profissionais do conhecimento, 498-500
- Organizar
 - Definição, 49
 - O processo de, 18-19, 69-84
- Organograma, 103-116
 - Componentes: retângulos e linhas, 104
 - Definição e conceituação, 103
 - Órgãos de assessoria, 106
 - Órgãos colegiados, 107
 - Princípios básicos, 103-104
 - Organogramas não-clássicos, 113-115
 - Representação de colegiados, 107
 - Representação em muitas páginas, 112-113
 - Representação de órgãos futuros, 111
 - Representação em papel pequeno, 109-110
 - Separação das atividades-fins e meios, 109
 - Tipos de, 104-115
 - Vantagens e desvantagens do, 115
- Organogramas lineares de responsabilidade, 133
- Órgão(s)
 - Definição, 69
 - Níveis hierárquicos dos, 69
 - Títulos das chefias dos, 72
- Padrões de desempenho, 173-174
- Parcerias, tendência atual, 522
- Parentes na empresa, admissão, 260
- Patologia organizacional, 127-131
 - Amplitude de supervisão exagerada, 129
 - Conjugação inadequada de atividades, 130
 - Falta de formalização, 127
 - Subordinação múltipla, 128
 - Trincheira de assessores, 128-129
- Percepção, diferenças de, 325
- Período de experiência, 262-263
 - Em que consiste, 262
 - Avaliação do, 263
- Período pré-industrial, 35
- PERT, 179-180
- Pino de ligação, 324-326
- Planejamento, 161-172
 - Componentes do, 166-172
 - Diagnóstico empresarial, 168
 - Perguntas para orientar um, 191-197
 - Estimativas, 169
 - Metas, 169
 - Objetivos, 169-170
 - Plano, 172
 - Políticas, 170-172
 - Implícitas, 171-172
- Premissas básicas, 168
- Procedimentos, 172
- Programa, 172
- Projeções, 169
- Projeto, 172
- Conceituação, 161-162
- Função gêmea do controle, 160
- Longo prazo e curto prazo, equilíbrio, 161
- Modelos de, 197 (*site do livro*)
- Modelos de processos de, 167
- Planejamento estratégico
 - Características, 172
 - Cenário, 163
 - Em que consiste, 163-164
 - Modelos de, 197 (*site do livro*)
- Planejamento operacional
 - Características, 172
 - Em que consiste, 164-165
- Previsibilidade do futuro, 162
- Recursos humanos, 296-297
- Sucessório, 296-297
- Tipos de, 163-166
- Planejar, definição, 49
- Plano, 172
 - Conceituação, 172
 - Contingente ou B, 162-163
 - De cargos e salários, 281-282
 - Diretor, 172
- Poder
 - Definição, 348
 - Tipos de, 348
 - Poder legítimo, 348
 - Poder referente, 348
 - Poder do saber, 348
- Políticas
 - Conceituação de, 170
 - Exemplos, 171
 - Implícitas, 171
- Premissas básicas, 168
 - Como fundamento da cultura, 356
- Previsibilidade do futuro, 162-163
- Principal executivo, 57-58
 - Responsabilidades, 57-58
 - Sucessão do, 58-59
- Privatização, tendência atual, 528
- Procedimentos, conceituação de, 172
- Processo decisório, etapas do, 442-444
- Processos
 - Aperfeiçoamento dos, 472-488
 - Conceituação de, 480-481
 - Resultados das reformulações dos, 482, 487-488
 - Conseqüências sobre o pessoal, 482, 487-488
 - Simplificação dos, 481-482
- Produção
 - A função de, 119
 - Correlação com a comunicação, 327-328
 - Perguntas para um diagnóstico sobre, 196
 - Subfunções da, 119

- Produtividade
 Conceituação, 165
 Definição sintética, 51
 Profissionais do conhecimento, 498-500
 Programa, conceituação de, 172
 Projeções, conceituação de, 169
 Projeto, conceituação de, 172
 Prover recursos humanos, definição, 49
 Psicologia das decisões, 446-449
- Qualidade, 459-471
 Custos da falta de, 460
 Desafio da, 463
 Em que consiste, 459
 Estudos de Deming, 460-462
 Gestão da qualidade total, 462-470
 Certificados ISO 9000 e ISO 14000, 468-470
 Círculos de controle de qualidade, 466-467
 Crítica à, 467-468
 Em que consiste, 462
 Etapas da, 464-466
 Princípios da, 464
 Prioridade nas organizações modernas, 528
 Quarteirizar, 509
- Racionalidade limitada, 312-313, 440
 Recrutamento, 244-250
 Atividade permanente, 244
 Definição, 244
 Fluxograma, 266-269
 Métodos de, 246-249
 Agências de emprego, 247-248
 Apresentações, 247
 Anúncios, 246
 Escolas e universidades, 249
 Head-hunting, 248-249
 Indicações, 247
 Intercâmbio com outras empresas, 248
 Quadros de avisos, 247
 Sites, 249
 Tabuletas na porta, 247
 Perfil do candidato, 244
 Recrutamento interno
 Prioridade para o, 245
 Vantagens e desvantagens, 245
 Processo de, 249
 Unidade central, 245
- Recursos humanos
 Administrador dos, 241
 Atividades de, 242
 Avaliação de recursos humanos
 Avaliação de desempenho, 286-288
 Avaliação do potencial e qualificações, 288-296
 Distorções freqüentes, 285
 Existe sempre, 284
 Período de experiência, 263
 Por que alguns sistemas não dão certo, 296
 Tipos de, 286-296
 Em que consiste, 122
 Importância dos, 238-240
 Importância nas organizações modernas, 523-525
 Maior ativo das organizações, 240
 Pagamentos dos, 298-299
 Perguntas para um diagnóstico sobre, 195
 Planejamento de, 296-297
 Recrutamento de, 244-250
 Atividade permanente, 244
 Fluxograma, 266-269
 Métodos de, 246-249
 Agências de emprego, 247-248
 Apresentações, 247
 Anúncios, 246
 Escolas e universidades, 249
 Head-hunting, 248-249
 Indicações, 247
 Intercâmbio com outras empresas, 248
 Quadros de avisos, 247
 Sites, 249
 Tabuletas na porta, 247
 Perfil do candidato, 244
 Prioridade para o recrutamento interno, 245
 Processo de, 249
 Unidade central, 245
 Registros dos, 296-297
 Remuneração dos, 275-283
 Seleção de
 Conceituação, 251
 Fluxograma, 266-269
 Métodos de, 258
 Unidade central, 245
 Treinamento dos
 Conceituação, 270
 Desenvolvimento de executivos, 273
 Formação de *trainees*, 273
 Integração de novos empregados, 262
 No trabalho, 271
 Por que treinar, 271
 Responsabilidade pelo, 274
 Riscos do investimento em, 274
 Rotação de funções, 272
 Tipos de, 271-274
 Redes de organizações, 520
 Reengenharia, 479-488
 Condições para o êxito da, 485
 Conseqüências sobre o pessoal, 482, 487-488
 Definição e conceituação, 479
 Diferença para o *downsizing*, 488
 MÉRITOS e problemas da, 485-487
 Nas organizações, 483-488
 Conseqüências sobre os empregados, 487-488
 Implantação, 483-485
 Por que é freqüentemente necessária, 480
- Princípios básicos, 480-482
 Processos
 Conceituação de, 480-481
 Resultados das reformulações dos, 482, 487-488
 Simplificação dos, 481-482
 Uso da tecnologia da informação, 483
 Registros e pagamentos de pessoal, 298
 Relação de assessoria, 88-93
 Conceituação, 88
 Forma de atuação da, 93
 Hipertrófia da, 91
 Quando usar, 89
 Razões de insucesso de, 93
 Representação gráfica da, 93
 Tipos de assessoria, 88-89
 Vantagens e desvantagens da, 90-93
 Relação de prestação de serviços, 97-102
 Alternativas de organização da, 99-101
 Conceituação, 97
 Considerações sobre a, 98
 Vantagens e desvantagens da, 97
 Relações formais na organização, 84-102
 Autoridade de fiscalização, 96-97
 Autoridade funcional, 94-96
 Autoridade de linha, 84-88
 Relação de assessoria, 88-93
 Relação de prestação de serviços, 97-102
 Relações múltiplas, 102
 Relações humanas, teoria das, 318-319
 Remuneração
 Benefícios, 275-276
 Cargo, 277
 Avaliação do, 279
 Descrição de, 277-278
 Faixas salariais, 281
 Função, 277
 Importância, 275
 Mitos sobre remuneração, 282-283
 Necessidade de coerência externa, 275
 Necessidade de coerência interna, 275
 Novas formas de, 283 (*site* do livro)
 Plano de cargos e salários, 281-282
 Remuneração e custo da mão-de-obra, 282-283
 Sistema de Taylor, 44
 Rensis Likert, estudos de, 322-330
 Revolução Industrial, 36, 501-502
 Rotações de funções, 272
 Rotatividade do pessoal, 298
- Salários, 275-283
 Seleção
 Conceituação, 251
 Fluxograma, 266-269
 Importância da, 243
 Métodos de, 258
 Unidade central, 245
 Serviços de apoio administrativo
 Em que consistem, 122
 Perguntas para um diagnóstico sobre,

- 196-197
- Serviços jurídicos
Em que consistem, 122
- Sincronizar atividades, 206
- Sinergia, 406
- Sistema organizacional, 20
Sistema de qualidade total, 463
- Sistemas abertos, 424-425
Características dos, 425
- Sistemas de gestão empresarial, segundo Likert, 329
- Sistemas de informações
Gerenciais, 450-451
Para executivos, 452
Sistemas de apoio à decisão, 451-452
Tipos e objetivos, 450
- Sistemas de informática, 122
- Sistemas mecânico e orgânico, 426
- Sociedade anônima
Capital aberto e fechado, 30
Definição, 30
Órgãos de direção, 29
- Sociedade limitada
Definição, 30
- Stakeholders*
Relações com a organização, 23
Subordinação múltipla, 128
- Supervisão, tipos segundo Likert, 323
- Supervisores, influência dos, 319
- Taylor
Escola de administração científica, 37-38
Estrutura funcional de, 45
Funções do administrador segundo, 43-44
Pressuposições para obter resultados, 310
Remuneração, método de, 44
- Telecomunicações, tendência ao aumento, 527
- Teletrabalho, 515-518
Atividades que se adaptam ao, 518
Desvantagens do, 516-518
Em que consiste, 515
Vantagens do, 515-516
- Tendências que se consolidam, 521-528
Administração do conhecimento, 522-523
Alianças, 522
Cliente como prioridade, 527
Criatividade e inovação, 522
- Cultura organizacional forte, 528
- Desregulamentação, 528
- Gestão do conhecimento, 522-523
- Equipes multidisciplinares, 521-522
- Estruturas organizacionais, operações das, 525-526
- Formação de líderes, 528
- Importância dos recursos humanos, 523-525
- Intermediação, fim da, 528
- Parcerias, 522
- Privatização, 528
- Qualidade como prioridade, 528
- Telecomunicações, uso das, 527
- Terceirização, 522
- Velocidade das mudanças, 526
- Teoria da burocracia, 472-477
- Teoria da contingência
Introdução, 41
Em que consiste, 428-429
- Teoria da curva de maturidade, 345-346
- Teoria da eficácia gerencial, 338-345
- Teoria estruturalista
Introdução, 41
- Teoria da racionalidade limitada, 312-313, 440
- Teoria das relações humanas, 318-319
- Teoria 3D, 338-345
- Teoria X, 321-322
- Teoria Y, 321-322
- Teoria Z, 322 (*site* do livro)
- Terceirização, 509-514
Cuidados a serem tomados na, 513-514
Desvantagens da, 512-513
Histórico da, 509-510
Introdução, 99
Tendência atual, 522
Vantagens da, 510-511
- Tesouraria
Em que consiste a, 121
- Títulos dos cargos de chefia, 71-72
- Three-men-team*, 403
- Tomada de decisões
Aspectos psicológicos da, 446-449
Características das, 439-441
Custos e benefícios, avaliar, 439-440
Estratégicas, 442
Estruturáveis e não estruturáveis, 442-446
- Erros comuns na, 445
- Etapas do processo decisório estruturado, 442-444
- Lentas com excesso de centralização, 391
- Nunca são perfeitas, 3, 439-440
- O que é decidir, 439
- Pouco estruturáveis, 445-446
- Prioridade para resultados econômicos, 3
- Programadas e não programadas, 441-442
- Quem participa da, 453
- Racionalidade limitada da, 440
- Raramente são perfeitas, 440
- Tipos de, 441-446
- Trabalho
À distância, 515-518
Dimensões do, 237
Importância, 235-238
Máximas sobre o, 236
Natureza do, 235-238
- Treinamento
Conceituação, 270
Desenvolvimento de executivos, 273
Formação de *trainees*, 273
Integração de novos empregados, 262
No trabalho, 271
Por que treinar, 271
Responsabilidade pelo, 274
Riscos do investimento em, 274
Rotação de funções, 272
Tipos de, 271-274
- Trincheira de assessores, 128-129
- Two-men-team*, 400-402
- União européia, 502 (*site* do livro)
- Unidade de comando
Nas estruturas modernas, 520
Princípio organizacional, 117
Relatividade nas estruturas matriciais da, 410
- Unidade de negócio, 394
- Utilidade marginal decrescente, 15
- Valores organizacionais, 356
- Variáveis causais, intervenientes e finais, 328
- Velocidade das mudanças, 526
- Venda, 120
- Verticalização, 390
- Visão sistêmica, 10

Índice Onomástico

- Abreu, Romeu C. L. de, 467
Ackoff, Russel L., 161
Albrecht, Karl, 490, 491
Allen, F., 224
Allen, Louis, 4, 39, 50, 69, 116, 131, 170, 184, 240
Allyn, Stanley C., 161
Anderson, Philip, 499
Apgar, Mahlon, 213
Argyris, Chris, 228, 330, 331, 482
Aristóteles, 7, 351
Armstrong, G., 120
Athos, Anthony, 423
Authier, Michel, 9
- Backman, Carl W., 348, 351, 354
Baez, Victor, 468
Barnard, Chester I., 39, 86, 311, 313
Barnes, Ralph, 39
Bartlett, Christopher A., 405, 486, 497
Bartolome, V., 216
Baumann, Renato, 502, 503, 505, 506
Bédard, Renée, 19, 208, 212
Beltrão, Hélio, 239, 430, 477, 478
Bennis, Warren, 25, 159, 236, 347, 348, 350, 351, 353, 355, 422, 423
Beraldo, D. G. R., 285
Bergamini, C. W., 285
Berger, I. Kronen, 24
Bergson, Henri, 7
Bertalanffy, Ludwig von, 41, 389, 424, 427
Bittencourt, Agnello U., 78, 177
Blake, Robert, 335, 336, 340, 364
Blanchard, K., 240, 332
Blecher, Nelson, 290, 348, 446
Brandon, Joel, 419, 420, 463, 481
Braudel, Fernand, 35
Broughton, Philip, 218
Brown, J. A. C., 235, 352
Burke, Edmund, 169
Burns, Tom, 40, 426, 428
- Cabot, Louis W., 53, 58
Camões, Luiz Vaz de, 351
Camp, Robert, 470, 471
Campbell, Andrew, 406
Campos, Edmundo, 473
Campos, Roberto, 505, 506, 515
Carlos, J. P., 332
Carnegie, Andrew, 351
Carnegie, Dale, 319
Carrol, Lewis, 24
Cerqueira Neto, Edgar P., 466
Cervantes, Miguel de, 440
Champy, James, 332, 479, 480, 481, 482, 483
Chanlat, Alain, 19, 208, 212
Chanlat, Jean-François, 19, 236
Chaplin, Charles, 38
Charan, Ram, 350
Charnov, Bruce, 374
Chesbrough, Henry, 520
- Chiavenato, Idalberto, 42
Ciampa, Dan, 59
Cohen, David, 520
Confúcio, 161, 211
Conger, Jay A., 54, 59, 346
Cordiner, Ralph, 224
Corrêa, Rossí A. A., 474
Coulter, Mary, 42
Crainer, Stewart, 212, 495
Croce, Benedetto, 236
Crozier, Michel, 359, 474, 477, 522, 523, 526, 527
Cukierman, Zigmundo S., 179
Czeczinsky, 224
- Daft, Richard, 50
Dale, Ernest, 39, 93
Daudet, Alphonse, 86
Davenport, Thomas H., 212, 481, 483, 489, 490, 491, 496, 498
Dawson, S., 428
Defoe, Daniel, 17
Deming, W. Edwards, 460, 461, 462, 468, 530
Dewey, John, 442
Dickens, Charles, 243
Dimock, Marshall E., 24
Donaldson, Lex, 7, 54, 56, 211, 430, 446, 468, 486, 487
Dooley, C. R., 270
Doyle, Arthur Conan, 169, 445
Doz, Yves, 507
Drucker, Peter F., 3, 4, 7, 18, 31, 34, 58, 116, 161, 164, 173, 214, 215, 236, 237, 240, 352, 353, 355, 393, 430, 440, 442, 443, 444, 452, 490, 498, 506, 527
Dubrin, Andrew, 11
Dutton, Henry, 18
- Edison, Thomas Alva, 236
Etzioni, Amitai, 13, 19, 41
- Farkas, Charles, 58
Fayol, Henri, 12, 18, 39, 46, 117, 118, 132, 164, 234, 310, 311, 377, 381, 383, 429, 519
Feeny, David, 514
Feigenbaum, Armand V., 463
Ferrari, Enzo, 275
Ferraz, Paulo, 25
Ferreira, Ademir A., 42
Fielden, John, 211
Finegold, David, 54, 59
Finkelstein, S., 499
Finley, Michael, 355
Fish, Lounsbury, 116
Flory, Charles D., 24, 58, 59, 236, 243, 273
Fonseca, E. Giannetti da, 14, 16, 351, 441, 445, 506
Follet, Mary Parker, 3, 40, 86, 207, 208, 221, 223, 312, 350
Ford, Henry, 23, 25, 37
Freeman, R. Edward, 38, 42, 422
Friedman, Milton, 15
- Friedman, Rose, 15
- Galford, Robert, 59, 241
Gantt, Henry, 37, 178, 180
Gardner, John, 184, 349
Garvin, David A., 460, 487, 491, 494, 495, 496, 497
Gavin, Paul, 212
Getty, J. Paul, 224
Geus, Arie de, 239
Gide, André, 7
Gilbreth, Frank, 37
Gilbreth, Lilian, 37
Goethe, J. W., 439
Goleman, Daniel, 10, 310
Gomes-Casseres, B., 508
Ghoshal, Sumantra, 405, 486, 497
Gonçalves, José E. Lima, 522, 526
Goold, Michael, 406
Goss, Tracy, 423
Gouldner, Alvin, 473
Greiner, Larry E., 420
Gresham, Thomas, 296, 297, 442
Guedes, Paulo, 503
Gulick, Luther, 39, 47, 72, 234, 426
- Hall, Gene, 485
Hallowell, Edward, 212, 213
Hamel, Gary, 507
Hammer, Michael, 332, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 487
Hammond, John, 447, 449
Hanaka, E. M., 527
Handy, Charles, 6
Harbison, J. R., 508, 509
Harriman, B., 216
Hawkins, B., 527
Herzberg, Frederick, 332, 333, 334
Hill, Linda, 373
Hilmer, Frederick G., 7, 54, 56, 211, 430, 446, 468, 486, 487
Hobbes, T., 16
Hogue, Jack T., 451
Homans, C. G., 354
Hubbard, Elbert, 224
Hull, Raymond, 296
- Iacocca, Lee, 239
- Jaffe, Jeffrey F., 30
Jay, Antony, 92
Johnson, Samuel, 240, 450
Jones, Daniel T., 37
Jung, Carl Gustav, 447
Juran, J. M., 23, 460, 461
- Kahn, Robert L., 210, 349, 350, 390, 422, 425, 447
Karlöf, Bengt, 18, 166, 350, 353
Katz, Daniel, 210, 349, 350, 390, 422, 425, 447
Katz, Robert, 9, 10, 440
Kearns, David T., 470
Keeny, Ralph, 447, 449

- Kelly, Francis, 276
 Kelly, H. M., 276
 Kelvin, Lord William T., 211
 Kepner, Charles, 442, 444
 Kettinger, Charles, 224
 Khurana, Rakesh, 59
 Kipling, Rudyard, 169
 Koontz, Harold, 39, 42, 47, 48, 53, 91, 92, 99, 127, 169, 201, 205
 Kotler, Philip, 120
 Kotter, John P., 58, 351, 422
 Kouzes, James M., 352, 446
 Kroc, Ray, 236
 Kury, Adriano da Gama, 218

 Lacity, M. C., 514
 Lacombe, Francisco, 396
 Lahóz, André, 526
 Lawler III, Edward E., 54, 59, 467
 Lawrence, Paul R., 205, 428, 429
 Lazer, Robert, 285
 Leme, Og F., 52
 Lévy, Pierre, 9
 Likert, Rensis, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 330
 Lindbergh, Charles, 224
 Livingstone, J. Sterling, 11
 Lodi, João Bosco, 19, 42
 Lorsch, Jay W., 53, 59, 205, 428, 429

 Mace, Myles, 53, 58
 Machiavelli, N., 276, 282, 318, 353, 420
 Majchrzak, A., 486
 March, James, 20, 389, 440
 Maruca, Regina Fazio, 518
 Maslow, Abraham, 313, 314
 Maximiano, A. C. Amaru, 42, 470
 Maynard, H. B., 50
 Mayo, Elton, 40, 221, 311, 312, 318
 McGee, James, 450
 McGregor, Douglas, 227, 286, 320, 321, 323, 330, 364
 McLuhan, M., 502
 McNeilly, Mark, 24, 244, 351, 507, 526
 Micklethwait, John, 348
 Mintzberg, Henry, 8, 50, 61, 206, 209, 212, 521
 Mohrman, Susan, 467
 Moisés, 17, 60
 Montana, Patrick, 374
 Montesquieu, Baron de, 7, 183
 Montgomery, Marechal, 351, 352
 Mooney, James D., 19, 39, 118
 Morgan, Gareth, 40, 317, 361, 428
 Morita, Akio, 239, 460, 507
 Morris, Daniel, 419, 420, 463, 481
 Motta, Fernando Prestes, 37, 42, 319
 Moura, Luciano R., 463, 464
 Mouton, Jane, 335, 336, 340, 364
 Mundell, Robert A., 15
 Myers, Charles, 270, 271, 273
 Myers, M. Scott, 174, 224, 287, 360

 Nanus, Burt, 25, 236, 347, 348, 350, 351, 353, 355
 Napoleão Bonaparte, 351, 439
 Nayak, P. R., 497
 Neves, Roberto Castro, 216

 Newman, William, 39, 42, 47, 92, 94, 99, 207, 224
 Nicholson, Nigel, 355
 Nietzsche, F., 226
 Nonaka, I., 492, 493, 494, 495, 497, 500
 O' Donnell, Cyril, 39, 42, 47, 48, 91, 92, 99, 127, 169, 201, 205
 O' Toole, James, 59
 Ortega y Gasset, José, 210

 Parsons, Talcott, 19, 40, 473
 Pascale, Richard, 423
 Pasternak, Victoria, 224
 Pastore, José, 276, 518
 Pekar, P., 508, 509
 Pereira, Maria Isabel, 42
 Perrow, Charles, 319, 354, 428
 Pessoa, Fernando, 7
 Peter, Laurence, 296
 Pfeffer, Jeffrey, 239, 282, 524, 525
 Picasso, Pablo, 236
 Pigors, Paul, 270, 271, 273
 Pollard, William, 352
 Porras, J., 486
 Porter, Michael, 163, 521
 Posner, Barry Z., 352, 446
 Prahalad, C. K., 522, 528
 Press, Bili, 224
 Provost, Charles, 271
 Prusak, Laurence, 212, 450, 489, 490, 491, 496, 498
 Publilius Syrus, 163

 Quinn, J. B., 499

 Raiffa, Howard, 447, 449
 Randolph, A., 332
 Rangan, U. Srinivasa, 504, 507, 508
 Ray, Marie Beynon, 440
 Reddin, W. J., 338-344, 348
 Reis, Ana Carla F., 42
 Ribeiro, Sérgio da Costa, 503
 Richelieu, Cardeal de, 183
 Ridley, Matt, 15
 Riegel, J. W., 273
 Robbins, Harvey, 355
 Robbins, Stephen, 42
 Rockefeller, John D., 10, 310
 Roethlisberger, F. J., 216
 Rogers, Carl, 216
 Romer, Paul, 34
 Roos, Daniel, 37
 Rosenthal, Jim, 485
 Ross, Stephen A., 30
 Russo, J. Edward, 439, 445, 449

 Saint Exupery, A., 473
 Sanches, A. C., 468
 Santayana, George, 169, 495
 Saramago, José, 473
 Schaeffer, Donna M., 451, 453
 Schein, Edgar, 15, 19, 168, 312, 356, 360, 363
 Scherkenbach, W. W., 462
 Schmidt, Warren, 354
 Schoemaker, Paul J. H., 439, 445, 449
 Seashore, Stanley, 319
 Secord, Paul F., 348, 351, 354
 Semler, Ricardo, 510

 Sêneca, 24
 Senge, Peter, 494, 496
 Sievers, Burkard, 236
 Simeray, J. P., 69, 94
 Simon, Herbert, 19, 20, 41, 118, 312, 313, 389, 440, 441, 446
 Sloan, Alfred, 395, 422, 519
 Smale, John G., 53, 55
 Smith, Adam, 36, 37, 445
 Smith, May, 352
 Sonnenfeld, Sandi, 58, 379
 Sousa, E. Bezerra de, 40
 Sperling, Jo Ann, 58, 136
 Sprague Jr., Ralph H., 450, 451, 452
 Stalker, G. M., 40, 426, 428
 Stanton, Steven, 487
 Stewart, Crainer, 6
 Stewart Jr., Donald, 15
 Stewart, Thomas, 46, 489, 492, 493, 494, 498, 499, 514
 Stieglitz, Harold, 58
 Stoner, James A., 38, 42, 422
 Stryker, Perrin, 9
 Sun Tzu, 24, 244, 351, 507, 526

 Takeuchi, H., 492, 493
 Tannenbaum, Arnold, 318
 Tannenbaum, Robert, 354
 Taylor, Frederick W., 37, 38, 43, 60, 310, 312, 426
 Teece, David J., 520
 Tichy, Noel, 350
 Tolstoi, Léon, 347, 348
 Toole, James, 350
 Tornaghi, Newton, 33
 Townsend, Robert, 104
 Toynbee, Arnold, 238
 Tregoe, Benjamin, 442, 444
 Truman, Harry, 351, 352
 Turban, Efraim, 450, 452
 Twain, Mark, 210

 Ulrich, Dave, 522
 Urwick, Lyndall F., 39, 47, 93, 118

 Valadares, Benedito, 224
 Vance, Stanley C., 54

 Wade, Judy, 485
 Wang, Q., 486
 Watkins, Michael, 59
 Watson, Hugh J., 450, 451, 452
 Webber, Alan, 525
 Weber, Max, 39, 40, 41, 348, 426, 473
 Wedderburn, D., 428
 Weihrich, Heinz, 42, 91, 92, 99, 169, 201
 Welch, Jack, 212, 290, 350, 353, 495, 507
 Westerfield, R. W., 30
 Wetlaufer, Suzy, 58
 White, Leonard, 92
 Wikstrom, Walter S., 285
 Willcocks, Leslie, 514
 Wilde, Oscar, 7
 Womack, James P., 37
 Woodward, Joan, 41, 132, 428
 Wooldridge, Adrian, 348
 Wortman, Max, 58, 136

 Yoshino, Michael, 504, 507, 508
 Young, Lawrence F., 451



ADMINISTRAÇÃO

PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS

“Concisão e clareza são atributos indispensáveis da obra literária, especialmente da que se destina ao ensino de qualquer disciplina, mesmo as de natureza técnica. O livro do professor Francisco Lacombe, que divide a autoria com o professor Gilberto Heilborn, soma a essas qualidades a precisão e a justeza dos conceitos, conscientemente aplicados a fatos e situações concretas. É obra indispensável aos estudiosos e aos estudantes de administração.”

Célio Borja foi deputado estadual e federal, presidente da Câmara dos Deputados, professor titular de Direito da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, reitor da Universidade Santa Úrsula, ministro do Supremo Tribunal Federal e ministro de Estado da Justiça.

“Em minha opinião, o livro de Administração dos professores Francisco José Masset Lacombe e Gilberto Luiz José Heilborn será um marco na história da bibliografia acadêmica do Brasil. Além de expor e analisar aspectos fundamentais da Administração, o texto é rico em exemplos oportunos, ilustrações claras e citações basilares que indicam a erudição e experiência dos seus autores. O estilo simples e atraente faz a leitura um aprendizado fácil e eficiente. Além de valiosa obra de consulta, será útil em cursos de formação e pós-graduação.”

Gustavo de Sá e Silva é doutor em Administração, tendo sido consultor e diretor de várias empresas de grande porte e diretor da Escola de Administração de Empresas da FGV em São Paulo (FGV-EAESP), onde lecionou como professor titular.

“A obra de Heilborn e Lacombe é leitura obrigatória para os estudantes e profissionais que cuidam da gestão nas organizações. Centenas de páginas e um ótimo texto de fácil assimilação.”

Luis Cesar Gonçalves de Araújo é doutor em Administração pela FGV e professor titular da FGV e da Universidade Santa Úrsula, tendo feito dezenas de trabalhos de consultoria para empresas de grande porte e lecionado em muitos cursos de pós-graduação.

“O livro do professor Lacombe está fadado a ser um clássico no campo da Administração e leitura obrigatória nos cursos dedicados a esta especialidade.”

Og F. Leme é economista e sociólogo, pós-graduado pela Universidade de Chicago. Foi professor de Economia da UFRJ e diretor e consultor de várias empresas de grande porte, sendo atualmente um dos consultores do Instituto Liberal no Rio de Janeiro. É reconhecidamente uma autoridade em vários ramos do conhecimento, com enorme cultura técnica e humanística.

“Este excelente e profundo trabalho de Francisco Lacombe e Gilberto Heilborn servirá de guia para todos aqueles interessados na complexa arte de bem administrar.”

Pedro Leitão da Cunha foi diretor de várias empresas de grande porte e presidente do Montreal Bank, sendo atualmente presidente do Conselho de Administração da Genneralli. É reconhecidamente um administrador bem-sucedido.

**Conheça o site do livro e as demais novidades
do nosso catálogo no endereço:
www.saraivauni.com.br**



SAC | 0800-7729529
saraivauni@editorasaraiva.com.br
De 2ª a 6ª, das 8:30h às 19:30h

