

UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é **evoluir**.

Administração e Teorias **ORGANIZACIONAIS**



GESTÃO
E NEGÓCIOS

Organizador:
Pedro Faccio De Conto

ADMINISTRAÇÃO E TEORIAS ORGANIZACIONAIS

PEDRO FACCIÓ DE CONTO
(ORG.)

UNIVERSIDADE 
LaSalle

Viver é **evoluir.**

1ª EDIÇÃO
JANEIRO | 2021

Gestão Universidade

Reitor	Prof. Dr. Paulo Fossatti - Fsc
Vice-Reitor, Pró-Reitor de Pós-grad., Pesq. e Extensão e Pró-Reitor de Graduação	Prof. Dr. Cledes Casagrande - Fsc
Pró-Reitor de Administração	Vitor Benites
Diretora de Graduação	Profª. Dr.ª Cristiele Magalhães Ribeiro
Diretor de Extensão e Pós-Graduação Lato Sensu	Prof. Me. Márcio Leandro Michel
Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu	Profª. Dr.ª Patricia Kayser Vargas Mangan
Diretor Administrativo	Patrick Ilan Schenkel Cantanhede
Diretor de Marketing e Relacionamento	Cleiton Bierhals Decker
Procuradora Jurídica	Michele Wesp Cardoso
Assessor de Assuntos Interinstitucionais e Internacionais	Prof. Dr. José Alberto Miranda
Assessor de Inovação e Empreendedorismo	Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli
Chefe de Gabinete	Prof. Dr. Renaldo Vieira de Souza

Gestão EaD

Coordenadora Pedagógica	Profª. Me. Michele de Matos Kreme
Coordenador de Produção	Prof. Dr. Jonas Rodrigues Saraiva

Equipe de Produção EaD

Anderson Cordova Nunes	Érika Konrath Toldo	Guilherme P. Rovadoschi	Nathália N. dos Santos
Arthur Menezes de Jesus	Fabio Adriano Teixeira dos Santos	Ingrid Rais da Silva	Patricia Menna Barreto
Bruno Giordani Faccio	Gabriel Esteves de Castro	João Henrique Mattos dos Santos	Sidnei Menezes Martins
Daniele Balbinot	Gabriel da Silva Sobrosa	Jorge Fabiano Mendez	Tiago Konrath Araujo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração e teorias organizacionais / Pedro Faccio de Conto (org.). – Canoas, RS: Universidade La Salle, 2021.

186 p. : il. ; 30 cm. – (Gestão e negócios)

Bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Teorias organizacionais. I. Conto, Pedro Faccio de. II. Série.

CDU: 658.01

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

APRESENTAÇÃO

Prezado estudante,

A equipe da EaD La Salle sente-se honrada em entregar a você este material didático. Ele foi produzido com muito cuidado para que cada Unidade de estudos possa contribuir com seu aprendizado da maneira mais adequada possível à modalidade que você escolheu para estudar: a modalidade a distância. Temos certeza de que o conteúdo apresentado será uma excelente base para o seu conhecimento e para sua formação. Por isso, indicamos que, conforme as orientações de seus professores e tutores, você reserve tempo semanalmente para realizar a leitura detalhada dos textos deste livro, buscando sempre realizar as atividades com esmero a fim de alcançar o melhor resultado possível em seus estudos. Destacamos também a importância de questionar, de participar de todas as atividades propostas no ambiente virtual e de buscar, para além de todo o conteúdo aqui disponibilizado, o conhecimento relacionado a esta disciplina que está disponível por meio de outras bibliografias e por meio da navegação online.

Desejamos a você um excelente módulo e um produtivo ano letivo. Bons estudos!

Administração e Teorias Organizacionais

APRESENTANDO O ORGANIZADOR

Pedro Faccio De Conto

Possui graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e mestrado em Relações Internacionais pela University of Westminster de Londres/Reino Unido, com revalidação no Brasil junto à Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Atualmente é professor da área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle (Canoas/RS), professor conteudista e formador dos cursos de MBA da mesma instituição, além de integrante do Núcleo Docente Estruturante da La Salle Business School. Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

Apresentação da Disciplina

Prezado estudante,

Seja muito bem-vindo à disciplina de **Administração e Teorias Organizacionais**. Com este texto, buscamos introduzir seus estudos ao mundo das organizações e da sua gestão e, para isso, abordaremos as principais ideias, conceitos, teorias e práticas relativas às organizações e à sua administração. Ao final da nossa disciplina, não será exagero afirmar que os administradores, por meio do processo de gestão, são diretamente responsáveis pelo crescimento da economia de um país e pelo bem-estar de uma sociedade. Veremos, nesse meio-tempo, que o gestor é o profissional que faz com que as organizações funcionem adequadamente, através do bom uso dos recursos organizacionais, estes cada vez mais escassos e valiosos. Mais do que isso: compreenderemos que muitos dos fundamentos de gestão não se aplicam somente à condução das organizações, mas a vários aspectos da vida em geral. Além das ideias mais tradicionais acerca da Administração, nosso texto aborda, também, algumas das técnicas e discussões mais contemporâneas aplicadas à gestão das organizações. Veremos, por fim, que em um mundo complexo, dinâmico e cheio de incertezas, a própria gestão “ideal” das organizações tem sofrido mudanças ao longo das últimas décadas.

Um abraço e boa leitura!

Sumário

UNIDADE 1

Gestão: Conceitos Fundamentais.....	9
Objetivo Geral	9
Objetivos Específicos	9
Questões Contextuais.....	9
1.1 Organizações: Passado, Presente e Futuro.....	10
1.1.1 Organizações: Breve Histórico.....	13
1.1.2 As Organizações na Atualidade	14
1.1.4 Os Recursos das Organizações	19
1.1.5 Níveis das Organizações	22
1.2 A Administração.....	23
1.2.1 Conceito de Administração.....	23
1.2.2 Eficiência, Eficácia e Efetividade	24
1.2.3 O Administrador e Suas Habilidades.....	26
1.3 Desempenho	28
1.4 Responsabilidade Social e Gestão da Diversidade.....	32
Síntese da Unidade	40
Bibliografia	41

UNIDADE 2

Teorias Organizacionais	43
Objetivo Geral	43
Objetivos Específicos	43
Questões Contextuais.....	43
2.1 Introdução: Como Surgem as Teorias?	44
2.2 A Administração Científica.....	45
2.2.1 O que Ficou do Taylorismo Atualmente?	50
2.3 Escola Clássica da Administração	51
2.3.1 A Contribuição de Fayol	51
2.3.2 Max Weber e a Teoria da Burocracia	54
2.3.3 As Disfunções da Burocracia.....	56
2.4 A Escola das Relações Humanas	58
2.5 A Escola Comportamentalista	61
2.6 A Teoria Estruturalista	63
2.7 A Teoria Neoclássica	67
2.8 A Teoria dos Sistemas	70
2.9 A Teoria da Contingência.....	73
Síntese da Unidade.....	76
Bibliografia	77

UNIDADE 3

O Processo Administrativo	79
Objetivo Geral	79
Objetivos Específicos	79
Questões Contextuais	79
3.1 Introdução	80
3.2 A Função Planejamento	81
3.2.1 Planejamento Estratégico.....	82
3.2.1.1 Definindo “Estratégia”.....	83
3.2.1.2 Diagnóstico Estratégico	84
3.2.1.3 Análise do Ambiente Externo	86
3.2.1.4 Análise do Macroambiente e a Técnica PESTAL.....	87
3.2.1.5 Análise do Setor e a Técnica das Cinco Forças	88
3.2.1.6 Análise do Ambiente Interno.....	89
3.2.1.7 A Matriz SWOT	90
3.2.1.8 Formulação de Estratégias.....	91
3.2.1.9 Implementação e Controle de Estratégias	92
3.2.2 Planejamento Tático.....	92
3.2.2.1 Objetivos e Metas	94
3.2.3 Planejamento Operacional	95
3.3 A Função Organização	97
3.3.1 Dividindo o Trabalho.....	98
3.3.2 Atribuindo e Delegando Autoridade e Responsabilidades.....	100
3.3.2.1 Autoridade, Responsabilidade e Hierarquia	100
3.3.2.2 Amplitude de Controle	102
3.3.2.3 Organizações “Altas” e Organizações “Baixas”	103
3.3.2.4 Centralização e Descentralização	104
3.3.2.5 Delegação	105
3.3.3 Agrupando o Trabalho e Criando Departamentos.....	107
3.3.3.1 Departamentalização Funcional.....	107
3.3.3.2 Departamentalização por Produto/Serviço.....	109
3.3.3.3 Departamentalização por Área Geográfica.....	111
3.3.3.4 Departamentalização Mista.....	113
3.4 A Função Direção	115
3.4.1 Motivação.....	116
3.4.1.1 A Hierarquia das Necessidades Humanas	117
3.4.1.2 Herzberg e a Questão do Trabalho.....	119
3.4.1.3 A Teoria da Participação de McGregor	120
3.4.1.4 Ferramentas “Clássicas” de Motivação	122
3.4.1.5 Motivação e o Respeito aos Colaboradores	124
3.4.2 Liderança	124
3.4.2.1 Administrador ou Líder?.....	126
3.4.2.2 Estilos de Liderança	127
3.4.3 Poder.....	131

3.4.4 Comunicação.....	133
3.4.4.1 Sistema de Comunicação	134
3.4.4.2 Comunicação Formal Versus Comunicação Informal.....	136
3.4.4.3 O Sentido da Comunicação: Ascendente, Descendente ou Lateral?	137
3.4.4.4 Comunicação “Tradicional” Versus Comunicação Eletrônica	138
3.5 A Função Controle.....	141
3.5.1 Conceito de Controle.....	141
3.5.2 A Função Controle Frente aos Avanços Tecnológicos	144
Síntese da Unidade.....	147
Bibliografia	148

UNIDADE 4

Modelos Contemporâneos de Gestão	149
Objetivo Geral	149
Objetivos Específicos	149
Questões Contextuais.....	149
4.1 Gestão de Qualidade	150
4.1.1 Definindo Qualidade.....	151
4.1.2 Atributos da Qualidade de um Produto	151
4.1.3 Breve Histórico da Qualidade	153
4.1.4 Os “Gurus” da Qualidade e Algumas Ferramentas	155
4.1.4.1 O Ciclo PDCA.....	156
4.1.4.2 O Diagrama de Ishikawa.....	157
4.1.4.3 O Círculo de Controle de Qualidade (CCQ)	158
4.1.5 Gestão da Qualidade Total.....	159
4.2 Aprendizagem Organizacional	161
4.2.1 As Organizações que Aprendem	162
4.2.2 Como Criar uma Organização que Aprende: as Cinco Disciplinas.....	162
4.2.2.1 A Quinta Disciplina	164
4.2.2.2 Os Novos Papéis do Gestor	165
4.2.2.3 A Aprendizagem Organizacional e a Questão da Liderança	165
4.2.2.4 Mais Medidas Práticas	166
4.2.3 O “Teste” da Organização que Aprende.....	167
4.3 Reengenharia	168
4.3.1 Definindo Reengenharia	168
4.3.2 A Necessidade de Reengenharia	170
4.3.2.1 Reengenharia e a Cadeia de Valor	171
4.3.3 Reengenharia na Prática.....	172
4.3.4 Críticas à Reengenharia	174
4.3.5 Há Outras Vantagens?.....	175
4.4 Gestão do Conhecimento.....	175
4.4.1 Dados, Informação e Conhecimento	176
4.4.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	178
4.4.3 Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual	181
Síntese da Unidade.....	184
Bibliografia	185



Gestão: Conceitos Fundamentais

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Apresentar os principais conceitos relacionados à gestão e às organizações e refletir sobre o papel do administrador na atualidade.

Objetivos Específicos

- Contextualizar o surgimento e a relevância das organizações na atualidade;
- Contemplar as principais habilidades, atribuições e desafios do administrador nos mais diversos níveis organizacionais;
- Apresentar as principais formas de medição de desempenho organizacional em linha com os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade;
- Refletir sobre a relevância da gestão da diversidade nas organizações.

Questões Contextuais

- Como surgiram as organizações?
- O que significa o termo *stakeholder*?
- Quais as diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade?
- Como é encarada a gestão da diversidade atualmente nas organizações?

1.1 Organizações: Passado, Presente e Futuro

As organizações (como instituições) estão presentes em todo nosso cotidiano. Por exemplo, neste momento, enquanto você realiza a leitura deste material, é possível que você se encontre dentro de uma organização. Se você não estiver em uma organização, olhe ao seu redor e observe no caminho tudo que estava em pleno funcionamento. São diversas organizações, concorda? Refletindo mais um pouco: qual seria o ponto de partida dos produtos e serviços que consumimos no nosso dia a dia (provavelmente, a maioria deles)?

Uma organização é uma unidade social construída de forma intencional para o atingimento de algum objetivo. Maximiano (2012, p. 5), nessa mesma linha, define organização como um “sistema de recursos que procura realizar objetivos”. A partir das duas definições que apresentamos, podemos então compreender a organização como uma unidade social que gerencia um sistema de recursos para a realização de objetivos.

Vamos desdobrar o nosso conceito compreendendo cada termo-chave da nossa definição?

- **Unidade social:** representa um agrupamento humano. As organizações são formadas por pessoas e nenhuma organização existe ou funciona sem pessoas.
- **Gerenciar:** diz respeito ao uso adequado dos recursos disponíveis, à identificação de problemas, à proposição de soluções e à maximização de resultados, sempre levando em conta as pessoas que trabalham para a organização.
- **Recursos:** são as “entradas” do processo que vai produzir bens (produtos) ou serviços à sociedade. Os recursos podem ser classificados como: humanos, materiais, tecnológicos, financeiros e administrativos.
- **Objetivos:** todas as organizações surgem com algum propósito. Sem dúvidas, um objetivo frequente das organizações é a obtenção de lucros. No entanto, conforme estudaremos nesta Unidade, as organizações geralmente possuem uma ampla gama de objetivos, e nem todas buscam lucros.

Com base nos elementos acima, é possível afirmar que, sem as organizações, as pessoas, individualmente, não seriam capazes de elaborar e ofertar produtos e serviços com a mesma agilidade, qualidade, quantidade e inovação (e, por vezes, também a preços competitivos). Essa capacidade que as organizações têm é conhecida como sinergia, que pressupõe que o resultado da cooperação dos indivíduos em uma organização é maior do que a soma dos seus esforços individuais (observe a Figura 1.1, a seguir).

Figura 1.1 – Sinergia entre uma equipe.



Fonte: 123RF (2021).

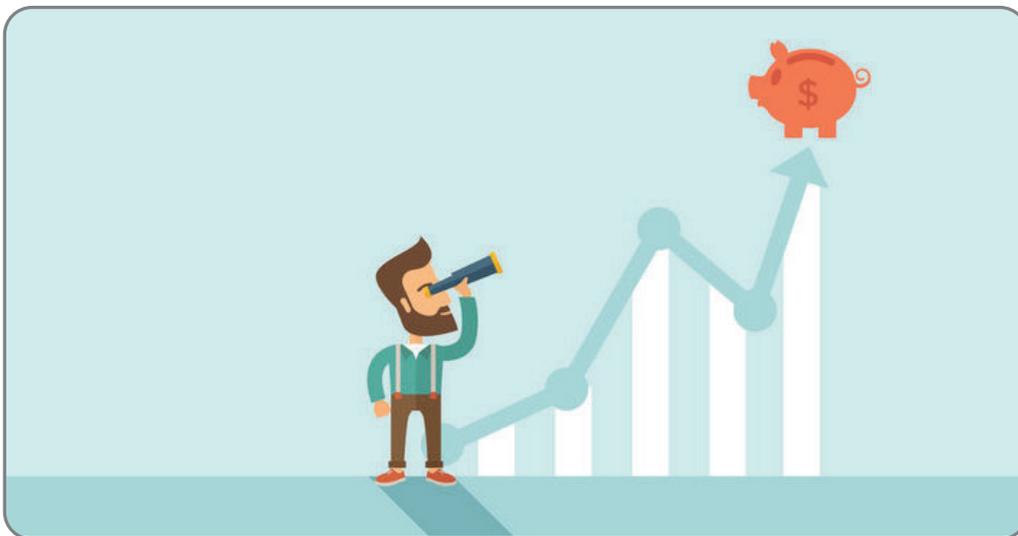
É por meio da sinergia que as organizações conseguem realizar suas atividades de forma mais adequada, mais eficiente e mais produtiva do que uma pessoa conseguiria sozinha e, assim, prover os produtos e/ou serviços dos quais fazemos uso no nosso dia a dia. Enquanto ofertam esses produtos ou serviços, algumas organizações buscam lucros, e são, portanto, denominadas **empresas**.

De fato, a maioria das indústrias, lojas, padarias, transportadoras, bancos, provedoras de telefone ou internet, por exemplo, visam aos lucros e são, portanto, empresas. Logo, a noção comum de que “todas as organizações são empresas” é, portanto, bastante equivocada. Há uma série de outras organizações que não têm o lucro (e a performance dos “consumidores”) como uma de suas prioridades. É o caso das organizações voltadas para o desenvolvimento da comunidade na qual estão inseridas, ou mesmo que objetivam o bem da sociedade como um todo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos. Como exemplo, podemos citar:

- Órgãos públicos (como a prefeitura da sua cidade);
- Universidades, escolas e creches;
- ONGs (Organizações não governamentais) como, por exemplo, o Greenpeace, a Anistia Internacional, os Médicos Sem Fronteiras e a Fundação ABRINQ;
- Clubes esportivos (como, por exemplo, muitos dos times de futebol do Brasil);
- Sindicatos que defendem trabalhadores de uma classe específica;

- Empresas públicas (como, por exemplo, algumas companhias de transporte viário em diversas capitais brasileiras);
- Igrejas e outras instituições de cunho religioso;
- Partidos políticos;
- Condomínios e as associações de moradores de um bairro;
- Cooperativas;
- Exército de um país.

Figura 1.2 – Empresas nada mais são do que organizações que perseguem lucros.



Fonte: 123RF (2021).

Todas essas organizações que mencionamos, assim como as empresas, têm um papel importante em seu contexto de atuação. Diante da diversidade de possibilidades que as pessoas têm para realizarem atividades por intermédio de organizações, praticamente todos os produtos e serviços dos quais necessitamos provém dessas unidades sociais. As organizações são, portanto, responsáveis pela satisfação da maioria das necessidades humanas na atualidade.



SAIBA MAIS

Visite os websites do Greenpeace Brasil e da Fundação ABRINQ e identifique qual é o papel dessas organizações. Afinal, elas são ou não são empresas? Os links estão aqui: <http://gg.gg/o1qmi> e <http://gg.gg/o1qmp>.

1.1.1 Organizações: Breve Histórico

No intuito de aproveitar a sinergia que vem do trabalho em conjunto, o homem se organiza em grupos desde a Antiguidade. Maximiano (2012, p. 116) comenta que

As grandes organizações existem há muito tempo. Foram empregadas 100.000 pessoas, ao longo de 20 anos, para construir a pirâmide de Quéops. Uma organização desse tamanho ainda hoje impressionaria. Certamente, havia uma estrutura organizacional e políticas de administração de recursos humanos. Soluções eficazes também foram adotadas pelos romanos e pela Igreja Católica, para estruturar e administrar grandes empreendimentos: o exército romano dominou o que hoje é a Europa e a Igreja Católica expandiu-se praticamente por todo o mundo.

Mesmo assim, as organizações antigas ainda não exibiam traços de grande formalidade e a produção dava-se de forma artesanal e bastante rudimentar. A partir da primeira Revolução Industrial (1780-1860), no entanto, houve intensa mecanização de vários processos produtivos e, assim, surgiram as primeiras fábricas à medida que as máquinas a vapor e os **teares** substituíam os esforços humanos. A segunda Revolução Industrial (1860-1914), por sua vez, trouxe o uso do ferro e da eletricidade e uma série de inovações (tais como o telefone). Todas essas inovações alteraram, enormemente, a economia e as relações sociais da época. Algumas empresas, nesse período, cresceram de forma inédita.



GLOSSÁRIO

Tear: aparelho mecanizado utilizado para a tecelagem de fios.

No período entre as duas grandes Guerras Mundiais (1914-1945), diversas organizações lidavam com atividades relacionadas às guerras e, diante da crescente demanda por produtos e serviços, cresceram e tornaram-se multinacionais. Nesse período, outras inovações tecnológicas (como a televisão) passaram a integrar cada vez mais as pessoas e as sociedades.

O fim da Segunda Guerra Mundial, para muitos estudiosos, marcou o início da globalização, quando países se uniram para gerenciar recursos e reconstruir cidades devastadas pela guerra. A **globalização**, por sua vez, permitiu que novas tecnologias fossem elaboradas e difundidas ainda mais intensamente ao redor do mundo, enquanto impactavam a atividade das organizações.



GLOSSÁRIO

Globalização: processo intenso de integração econômica, social, tecnológica e de comunicações, em nível mundial, que teve início no final do século XX e perdura até hoje.

Contando com processos produtivos mais sofisticados e tecnológicos e com matérias-primas inovadoras, as empresas passaram a produzir itens em maior quantidade e com mais qualidade. Logo o mundo recebia uma série de inovações, como os computadores, a TV via satélite e os automóveis populares. Empresas de pequeno, médio e grande porte formaram, então, uma intensa sociedade de organizações à medida que um senso de complexidade e crescente incerteza apareciam.

1.1.2 As Organizações na Atualidade

Nos últimos anos do século XX, e até os dias de hoje, o mundo tem se caracterizado pela intensa inovação tecnológica e pelo elevado grau de incertezas no ambiente externo às organizações. Cada vez mais, as organizações precisam se adaptar aos **paradigmas** do mundo moderno. Hoje, a velocidade das inovações e do fluxo de informações torna difícil prever como o mundo estará daqui a dois, três ou cinco anos. A globalização, de forma irreversível, trouxe a diversificação dos mercados e negócios e a intensificação da concorrência.



GLOSSÁRIO

Paradigma: um padrão ou conjunto de ideias que serve de exemplo geral.

Desde a antiguidade, as organizações têm evoluído enormemente. Hoje, vivemos em uma era de organizações globalizadas e complexas. Como o mundo está mudando de forma mais rápida do que nunca e, também pelo fato de que a concorrência entre as empresas hoje se dá a nível global, as organizações (e as pessoas que trabalham dentro delas) precisam cada vez mais ofertar produtos e serviços inovadores, de qualidade, e que atendam aos anseios de públicos-alvo cada vez mais exigentes.

A globalização promove o “achatamento do mundo” e, ao mesmo tempo que estimula a inovação tecnológica e a troca de informações, de produtos e de serviços entre os países, acirra a competitividade, tanto em nível internacional quanto dentro do próprio país. Com isso, muitas organizações estão se tornando internacionalizadas.

 **VÍDEO**



O que é mesmo a Globalização? Ela é algo bom ou ruim? Para obter mais elementos e formar melhor a sua opinião, recomendamos que você assista a esses dois vídeos de John Green, do CrashCourse (legendas disponíveis em português).
Link do vídeo 1: <http://gg.gg/nfars>.
Link do vídeo 2: <http://gg.gg/nfary>.

A dinâmica do mundo atual faz com que a concorrência global seja notada também no âmbito das organizações sem fins lucrativos. É notável que universidades, escolas, agências governamentais e ONGs, por exemplo, começaram a reexaminar suas operações ao observarem como organizações semelhantes operam em outros países. Claro, a internet e as redes sociais têm papel fundamental nessa difusão de informações e de casos de sucesso, permitindo que gestores e equipes possam facilmente se espelhar em práticas valiosas de organizações espalhadas por todos os cantos do globo.

Há apenas algumas décadas, as organizações lidavam com muito menos incertezas do que lidam hoje. Entende-se, assim, que mundo hoje muda numa velocidade muito maior do que em qualquer outra época da História: o que dizer, por exemplo, das consequências econômicas e sociais trazidas pela Pandemia de Coronavírus do ano de 2020?

Nesse sentido, as organizações, que podiam operar com alguma previsibilidade até há alguns anos atrás, hoje se veem desafiadas a adaptar-se rapidamente a novas pressões sociais, ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas.

1.1.3 As Organizações e os seus *Stakeholders*

Há uma abordagem que nos ajuda a compreender ainda melhor essa mudança profunda no contexto em que as organizações (e, em particular, as empresas) realizam suas atividades e perseguem seus objetivos. Essa abordagem é a chamada migração do modelo **shareholder** para o modelo **stakeholder**.



GLOSSÁRIO

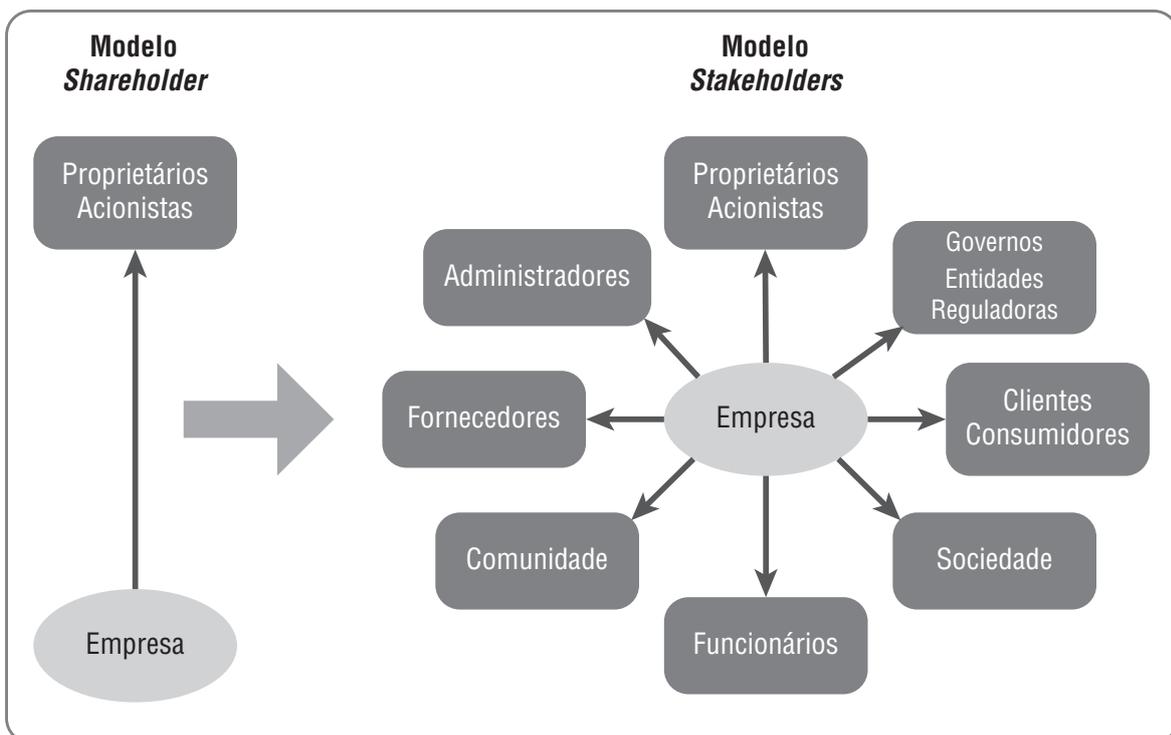
Shareholder: acionista, ou seja, “dono” de ações (pequenas partes ou quotas de uma empresa).

Stakeholder: todas as partes interessadas no negócio e performance da organização (como governos, clientes, fornecedores, funcionários, dentre outros).

O modelo *shareholder* ajudava a explicar o papel e a definição dos objetivos de uma empresa até, aproximadamente, a década de 1990. Hoje, esse modelo é visto como antiquado. Esse modelo sugeria que enxergássemos a empresa como um meio de satisfazer aos seus donos ou então aos seus acionistas (*shareholders*). Nesse contexto, todas as operações, objetivos e metas da empresa relacionavam-se à geração de retorno a esses acionistas. Nessa lógica, o lucro era visto como a única forma de medir o sucesso de uma determinada empresa.

Atualmente, as empresas (assim como as organizações em geral) possuem uma gama mais complexa de metas e objetivos, que passam, necessariamente, pela satisfação de diversos *shareholders* (partes interessadas). A diferenciação entre os dois modelos abordados é ilustrada na Figura 1.3.

Figura 1.3 – Diferença entre os modelos *Shareholders* e *Stakeholders*.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020) com base em Chiavenato (2010, p. 37).

A Figura 1.3 sugere que as empresas, hoje, operam em um contexto no qual há muitas partes interessadas nas suas operações e resultados.

As empresas são diversas. Variam, por exemplo, em termos de tamanho, área de atuação e localização geográfica. Assim, empresas diferentes possuem *stakeholders* diferentes. No geral, alguns dos *stakeholders* mais comuns a todas as empresas são os clientes (consumidores), os fornecedores, os funcionários (colaboradores), a sociedade de forma geral, a comunidade na qual a organização está inserida, os governos e entidades reguladoras (exemplo: Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa), a mídia e, claro, os proprietários e acionistas (*shareholders*). Todas essas partes têm, em maior ou menor grau, interesses a respeito da atuação das empresas. O Quadro 1.1, a seguir, sugere alguns desses possíveis interesses.

Quadro 1.1 – Interesses dos *Stakeholders* na atuação das empresas.

STAKEHOLDER	EXEMPLOS DOS INTERESSES DESTA STAKEHOLDER FRENTE ÀS EMPRESAS
Clientes	Os clientes esperam que as empresas ofereçam produtos e serviços inovadores e de bom custo-benefício, que satisfaçam seus desejos e necessidades.
Sociedade	A sociedade espera que as empresas promovam empregos diretos e indiretos e desenvolvam a área na qual elas atuam. A sociedade como um todo também espera que as empresas respeitem as leis ambientais e trabalhistas vigentes e os direitos humanos. Muitas vezes, comunidades próximas contam com as empresas para que estas invistam em programas sociais.
Fornecedores	Os fornecedores desejam ser os mais lembrados pela empresa e, de preferência, que a empresa ofereça a possibilidade de uma parceria a longo prazo.
Funcionários (colaboradores)	Os colaboradores esperam que a empresa ofereça oportunidades de crescimento pessoal e profissional, lhes trate com respeito e dignidade, e os recompense adequadamente por seu comprometimento.
Proprietários/ Acionistas (<i>shareholders</i>)	Os proprietários e acionistas desejam obter retorno sobre os seus investimentos. Desse modo, esperam que a empresa tenha boa taxa de lucratividade e planos sólidos de crescimento nos negócios.
Governo e entidades reguladoras	Governos e órgãos públicos desejam que as empresas recolham tributos em conformidade com a lei, respeitem as leis trabalhistas e ambientais, se internacionalizem e passem a exportar seus produtos, inovem e propiciem melhoras nos níveis de qualidade de vida das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisarmos o Quadro 1.1, podemos refletir sobre os objetivos dos *stakeholders* frente às empresas. Em contrapartida, sabemos que as empresas também têm uma série de objetivos e metas específicas em relação a cada um dos diferentes *stakeholders*.

À medida que o contexto organizacional foi se tornando mais complexo, mais interligado e mais competitivo, a noção de que o único objetivo de uma empresa era o da obtenção de lucros ficou no passado.

Listamos agora, no Quadro 1.2, alguns dos objetivos típicos das empresas frente a cada um dos diversos *stakeholders* estudados.

Quadro 1.2 – Objetivos das empresas frente aos *Stakeholders*.

STAKEHOLDER	EXEMPLOS DOS INTERESSES DAS EMPRESAS FRENTE A ESSE STAKEHOLDER
Clientes	As empresas desejam que os clientes se tornem fiéis a ela e que passem a consumir cada vez mais os seus produtos e serviços. Além disso, as empresas traçam metas referentes à obtenção de novos clientes e desejam receber poucas (ou nenhuma) reclamação.
Sociedade	As empresas desejam ser a mais lembrada e terem sua imagem fortalecida.
Fornecedores	As empresas desejam que os fornecedores lhes concedam descontos e flexibilizem os prazos de pagamento. Elas também desejam criar relações duradouras com os seus principais fornecedores.
Funcionários (colaboradores)	As empresas desejam que seus colaboradores sejam produtivos, comprometidos, apresentem baixos índices de absenteísmo e de rotatividade, saibam trabalhar bem em equipe e sejam criativos e inovadores.
Proprietários/Acionistas	As empresas desejam que os acionistas continuem investindo na empresa e permitam que ela tenha uma capacidade de investimento cada vez maior.
Governo e entidades reguladoras	As empresas desejam que o poder público lhes ofereça incentivos fiscais e oportunidades de empréstimos e financiamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).



REFLETINDO

Você acredita que algumas empresas de fato possuam outros objetivos além dos lucros? Não serão os demais objetivos e metas traçados apenas com um intuito secundário relativo à lucratividade?

Analisados em conjunto, os Quadros 1.1 e 1.2 nos permitem constatar que as empresas (e as organizações de modo mais amplo) operam em um ambiente bastante complexo e diversificado. Elas precisam, ao mesmo tempo, satisfazer a uma série de *stakeholders* e também acompanhar o andamento de diversos objetivos e metas que elas próprias traçaram frente aos mesmos *stakeholders*. É necessário, portanto, que haja um equilíbrio nessa relação. Por exemplo: não basta que uma empresa seja altamente produtiva e inovadora (e assim conquiste clientes) se, para isso, ela usa e desperdiça indiscriminadamente recursos naturais e polui o meio ambiente (desagradando, assim, as entidades reguladoras). De forma similar, não basta que uma determinada empresa seja altamente lucrativa (e agrade aos acionistas) se, para isso, ela não oferece condições adequadas de trabalho a seus colaboradores (causando a insatisfação dos mesmos).

É nesse contexto desafiador que a figura do gestor ou o administrador ganha relevância. No intuito de buscar a satisfação concomitante de um número significativo de *stakeholders*, os gestores precisam utilizar, de forma adequada, uma série de **recursos**.

1.1.4 Os Recursos das Organizações

Todas as organizações necessitam de recursos para funcionar. **Recursos** nada mais são do que as entradas (ou insumos) que uma determinada organização usa no processo de elaboração dos produtos e serviços que oferece à sociedade. Na literatura especializada, são encontradas diversas formas de classificação dos recursos organizacionais. Neste texto, dividiremos os recursos em cinco grupos distintos: recursos humanos, recursos físicos, recursos financeiros, recursos mercadológicos e recursos administrativos. O Quadro 1.3, a seguir, comenta e exemplifica cada um dos cinco blocos de recursos organizacionais típicos.

Quadro 1.3 – Recursos organizacionais.

RECURSOS	CONTEXTUALIZAÇÃO	EXEMPLOS
Humanos	Relacionam-se às pessoas, que são aquelas que fazem uso dos demais recursos.	Todos os “colaboradores” (CEOs, Diretores, Gerentes, Coordenadores, Supervisores, Analistas, Assistentes, Auxiliares, dentre outros).
Físicos	Vão desde um terreno e um edifício até o maquinário e os insumos utilizados pela organização.	Máquinas, equipamentos, tecnologia, materiais, matérias-primas, prédios, terrenos, veículos.
Financeiros	São aqueles usados na obtenção de outros recursos, e estão relacionados ao dinheiro e demais formas de capital e ativos.	Investimentos, fluxo de caixa, receita, lucratividade, financiamentos, valor das ações, capacidade de endividamento.
Mercadológicos	Dizem respeito a tudo que envolve as relações de uma organização com seus clientes.	Imagem da empresa, poder da marca, fidelidade dos clientes, lealdade dos consumidores, distribuição de produtos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assistência técnica.
Administrativos	É o recurso mais abstrato. Configura a capacidade que os administradores têm de realizarem adequadamente todas as funções do processo administrativo. Também diz respeito à capacidade de tomada de decisão e à expertise administrativa.	Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2012).



GLOSSÁRIO

CEO: sigla de *Chief Executive Officer* (que, no inglês, significa Diretor Executivo). Costumamos designar o título de CEO àquele profissional com maior autoridade e maior responsabilidade em uma organização.

Expertise: qualidade de quem é *expert* ou especialista.

Observe que o Quadro 1.3 define os recursos administrativos como a combinação de planejamento, organização, direção e controle. Abordaremos essas quatro funções administrativas em maior detalhe na nossa Unidade 3.



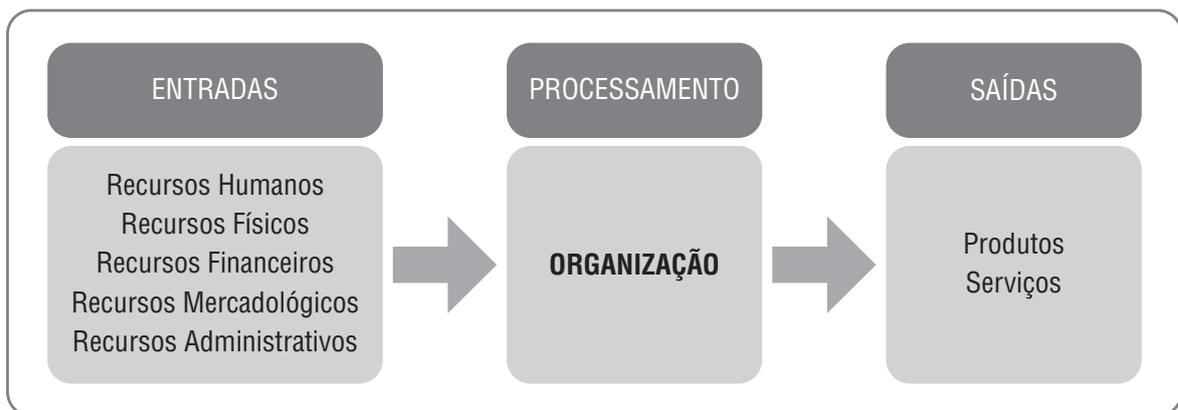
REFLETINDO

No seu entendimento, quais são os recursos mais valiosos para as organizações neste Século XXI?

Na Unidade 2, dentro do nosso estudo sobre as Teorias Organizacionais, conheceremos a Teoria Geral dos Sistemas. Por ora, abordaremos esse tópico de forma sucinta, para que continuemos estudando o papel dos recursos organizacionais. Assim, cabe apontar que todo o sistema tem uma entrada, um processamento e uma saída. As **entradas** equivalem aos recursos ou insumos; o **processamento** é a própria operação ou atividade principal; e, as **saídas**, por sua vez, são os resultados desse processamento. Uma forma bastante simples de compreendermos o funcionamento de um sistema é pensarmos em um liquidificador. Para prepararmos uma receita qualquer, necessitamos de ingredientes (recursos). O liquidificador utiliza os recursos para o processamento. O resultado do processamento é a saída, nesse caso, o alimento preparado.

O estudo dos sistemas para a administração é importante porque as organizações são como sistemas que utilizam recursos (entradas) para, por meio de suas operações, oferecerem saídas (produtos e serviços) à sociedade. A Figura 1.4, na sequência, ilustra a ideia da organização como um sistema.

Figura 1.4 – A organização como um sistema.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Figura 1.4 sugere, de forma simplificada, que a organização ao centro recebe uma série de recursos para processá-los no intuito de gerar produtos e serviços. Essa ideia nos ajuda a compreender a relevância da atuação do administrador no que diz respeito ao bom uso desses recursos. O administrador precisa utilizá-los de forma eficiente, ou seja, precisa maximizar a oferta de produtos e serviços com o menor uso possível de recursos. Em seguida, abordaremos o conceito de eficiência com mais detalhes.

Além disso, pense que as **saídas** de uma organização são justamente as “entradas” para outra. Exemplo: para uma determinada empresa, os computadores são o seu produto final. Para outras, os computadores são apenas um recurso utilizado na prestação de um serviço.

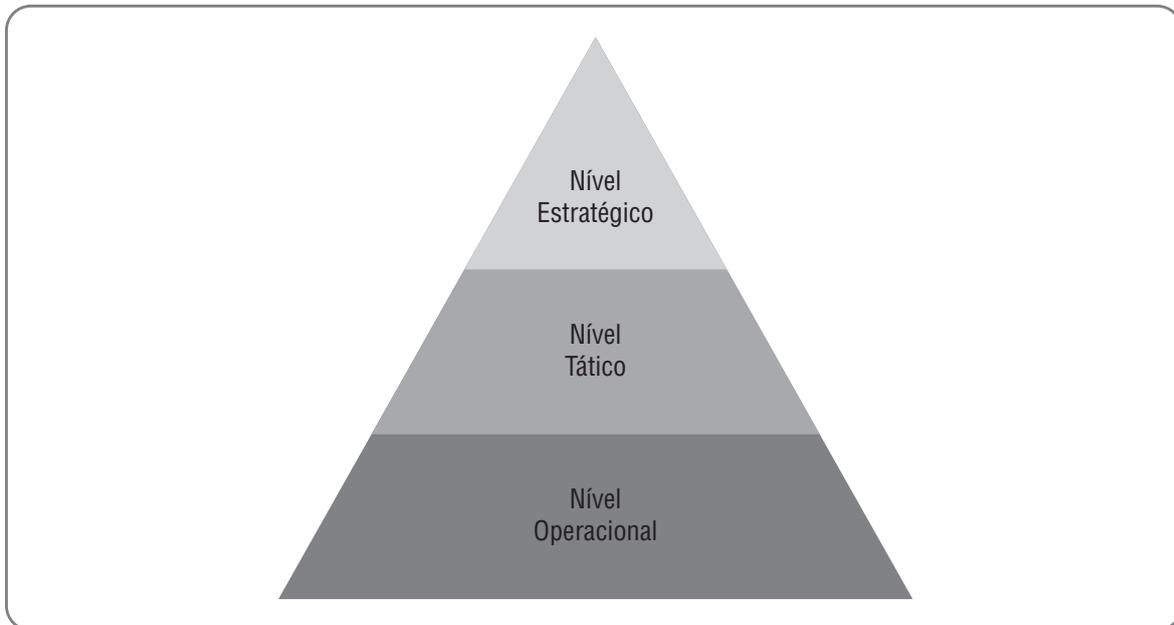
**REFLETINDO**

Você consegue pensar em outros exemplos de “saídas” organizacionais que sirvam de “entrada” no sistema produtivo de outras empresas?

1.1.5 Níveis das Organizações

É comum o entendimento de que a maioria das organizações têm três níveis distintos: o **nível estratégico** (ou institucional), o **nível tático** (ou gerencial) e o **nível operacional**. A Figura 1.5, a seguir, ilustra a disposição dos níveis em uma organização típica.

Figura 1.5 – Níveis organizacionais típicos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O **nível estratégico** é normalmente formado pelos CEOs, diretores, presidentes e demais altos executivos (ou executivas, é claro). É, portanto, o nível mais elevado de uma organização. Ele responde pela formulação de objetivos e estratégias que serão posteriormente seguidos pelos demais níveis organizacionais. O nível institucional é aquele mais próximo do ambiente externo às organizações e, portanto, é o que lida com mais incertezas, mais variáveis e com problemas mais complexos do que os demais níveis.

O **nível tático** (ou intermediário/gerencial) normalmente compreende os gerentes e coordenadores, também conhecidos como membros da “média administração”. É o nível responsável por desdobrar os objetivos e estratégias estabelecidos no nível

institucional e compartilhá-los com o nível operacional por meio da contratação de pessoas, estabelecimento de metas específicas e o uso adequado de uma série de outros recursos organizacionais.

O **nível operacional**, por sua vez, é aquele que acomoda, por exemplo, os analistas, assistentes, auxiliares e operadores. É o nível hierárquico mais baixo da organização e responde pelas tarefas do dia a dia. Algumas empresas consideram que os supervisores também devem estar alocados no nível operacional, ainda que esses profissionais também representem a empresa para seus subordinados assim como a média administração (LACOMBE, 2009).

Retomaremos os níveis organizacionais na Unidade 3, quando trataremos das funções Planejamento e Controle. Antes disso, porém, refletiremos sobre Administração de forma mais ampla a partir da próxima seção.

1.2 A Administração

Nesta seção, estudaremos, inicialmente o conceito e os objetivos da Administração. Em seguida, trataremos da importante diferenciação entre eficiência, eficácia e efetividade, conceitos-chave na nossa disciplina. Por fim, problematizaremos as habilidades e responsabilidades fundamentais dos administradores.

1.2.1 Conceito de Administração

Em nosso dia a dia, é muito comum usarmos o termo **administração** de forma quase automática e inconsciente. Por exemplo, você já ouviu que a função do prefeito é a de “administrar” a cidade? Ou que você precisa saber “administrar” bem o seu salário para não gastar mais do que ganha? As dificuldades da vida, em geral, parecem que sempre necessitam de uma “boa administração”.

A administração, portanto, não serve apenas às empresas, mas sim a quase todas as situações, passando até mesmo pelo ambiente familiar e pelo lazer (LACOMBE, 2009). Quanto maior a complexidade de uma atividade, maior a necessidade de administração (KWASNICKA, 2012).

Lacombe (2009, p. 820) define administração como “o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”. Maximiano (2012, p. 5), por sua vez, a define como “o processo de tomar decisões que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos”.

Sugerimos aqui, de forma mais específica ao nosso estudo, que administração pode ser compreendida como o conjunto das operações de planejamento, organização, direção e controle de uma série de recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Vamos agora desdobrar essas ideais inerentes ao conceito e ao papel da administração, começando pela diferenciação entre eficiência, eficácia e efetividade.



SAIBA MAIS

Alguns profissionais entendem que “gestão” e “administração” devem ser tratados como sinônimos, enquanto outros discordam. Como entendemos que as figuras do administrador e a do gestor têm responsabilidades semelhantes e usam teorias e ferramentas em comum durante a construção de suas carreiras, adotaremos aqui os termos gestão e administração – bem como gestor e administrador – de forma intercambiável. Para maior aprofundamento acerca desse debate, recomendamos a leitura do seguinte artigo: <https://goo.gl/KbMZb2>.

1.2.2 Eficiência, Eficácia e Efetividade

É comum que estudantes e até mesmo praticantes de Administração confundam eficiência, eficácia e efetividade. Fique tranquilo, pois nem mesmo a literatura pertinente parece chegar a um consenso. Para você ter uma ideia, alguns dicionários bilíngues (inglês-português) sugerem que a melhor tradução de eficácia é *effectiveness* (algo similar a “efetividade”). Se apostarmos nisso, tudo ficará ainda mais complicado, não é mesmo?

Para simplificar, adotaremos aqui as definições propostas por Oliveira (2012, p. 44-45), e, ao lado delas, ofereceremos um breve comentário para auxiliar na interpretação dos conceitos. Observe, a seguir, o Quadro 1.4.

Quadro 1.4 – Definições de Eficiência, Eficácia e Efetividade.

CONCEITO	DEFINIÇÃO DA LITERATURA	COMENTÁRIO
Eficiência	É a otimização dos recursos para a obtenção dos resultados esperados pelas organizações.	Não desperdiçar nenhum dos recursos! Quanto menos desperdício, mais eficiência.
Eficácia	É a contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações em seus processos de planejamento.	Obter os resultados esperados!
Efetividade	É a relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo pelas organizações.	Manter a organização funcionando bem por muito tempo!

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Oliveira (2012).

No dia a dia das organizações, observamos que nem mesmo o administrador mais treinado consegue garantir eficiência, eficácia e efetividade ao mesmo tempo ou de modo constante. De fato, os três termos não são mutuamente exclusivos. Para exemplificar, imagine que você está participando de um processo seletivo que exige que você escreva um texto argumentativo. Você escreve bem, mas nessa ocasião não interpretou corretamente o enunciado da atividade. No final da prova, você escreveu um ótimo texto argumentativo, só que sobre o tema errado! Podemos dizer que você foi **eficiente** (usou os recursos de tempo, materiais e argumentos de forma correta) mas não foi **eficaz** (não atingiu o objetivo).

Imagine agora que você está assistindo ao seu time preferido jogar a final de um campeonato. Um determinado jogador, que já nem é muito talentoso, joga mal, passa a maior parte do tempo meio “desligado”, mas, ao final do jogo, marca o gol da vitória. Podemos dizer que esse atleta **não foi eficiente** (gastou tempo, energia e errou passes) **mas foi eficaz** (marcou o gol da vitória).

No mundo das organizações, é ideal que se opere com eficiência, eficácia e efetividade. Na prática, para que uma organização seja efetiva, é necessário que ela combine eficiência e eficácia constantemente, e assim poderá se manter atuante por um longo período de tempo. Entretanto, nem sempre os gestores realizam as suas atividades unindo eficiência e eficácia. Preste atenção ao Quadro 1.5, a seguir, que ilustra algumas situações hipotéticas das organizações no que diz respeito à atuação de seus gestores.

Quadro 1.5 – Eficiência e Eficácia nas organizações.

	ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	PORTANTO FOI...
Gestor “A”	Não alcança as metas e desperdiça os recursos.	Ineficiente e ineficaz.
Gestor “B”	Usa adequadamente os recursos mas não alcança as metas.	Eficiente mas ineficaz.
Gestor “C”	Alcança as metas, mas desperdiça muitos recursos.	Eficaz mas ineficiente.
Gestor “D”	Usa adequadamente os recursos e alcança as metas.	Eficaz e eficiente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Oliveira (2012) também destaca que eficiência, eficácia e efetividade são apenas algumas das principais medidas para avaliarmos a qualidade da administração que está sendo praticada. Ainda nesta Unidade, abordaremos algumas outras medidas relevantes quando tratarmos de desempenho.

1.2.3 O Administrador e Suas Habilidades

Além de conhecer os conceitos, metodologias e ferramentas clássicas, absorvidos geralmente via ensino formal (exemplo: um curso superior), o profissional da gestão precisa desenvolver constantemente uma série de competências, como a capacidade de liderar, de trabalhar sob pressão, de inovar, de ser flexível e adaptativo, de se comunicar com públicos internos, externos e diversos, de resolver conflitos e de lidar com situações complexas.

Comumente entendemos que as habilidades essenciais ao administrador são três: a habilidade técnica, humana e a conceitual. A **habilidade técnica** diz respeito à realização de tarefas práticas e específicas, por meio do uso dos equipamentos necessários. Em outras palavras, esse tipo de habilidade está relacionada ao conhecimento específico das tarefas a serem desempenhadas. Ela depende de experiência e educação, e constitui a habilidade mais importante para profissionais alocados no nível operacional das organizações. Na prática, toda vez que há a execução de uma tarefa específica de forma correta, houve bom uso de alguma habilidade técnica.

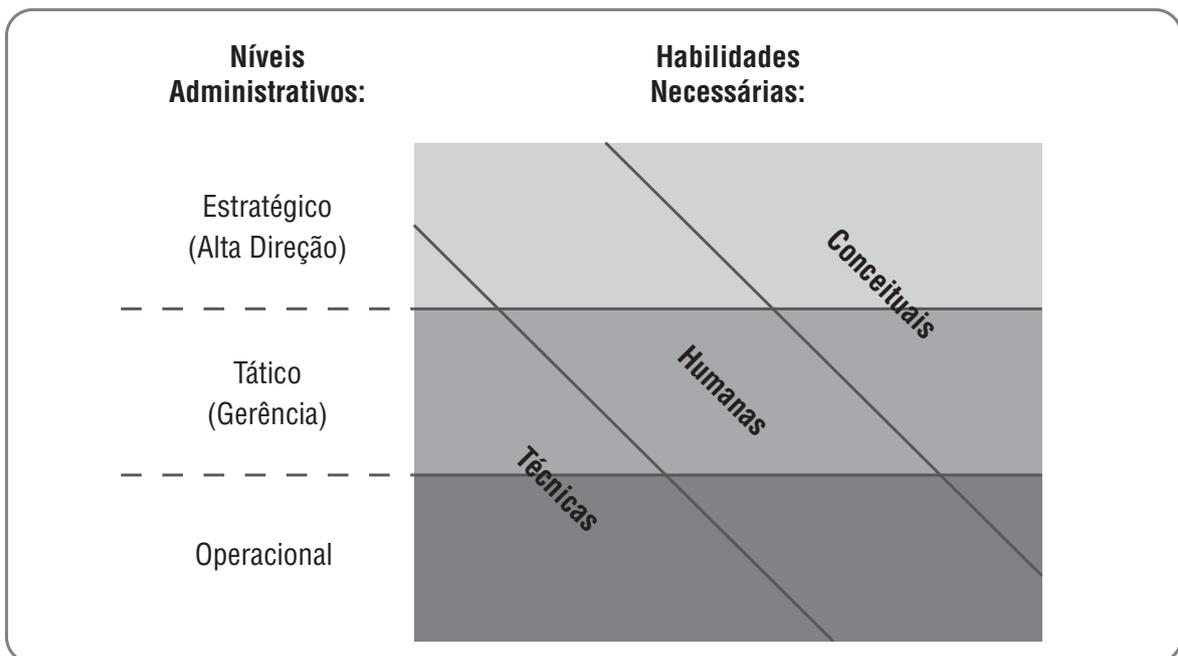
A **habilidade humana**, como o nome sugere, está relacionada à facilidade e adequação do administrador no trato com as demais pessoas, o que nem sempre é fácil. Esse tipo de habilidade, em outras palavras, consiste na capacidade de entender, modificar e controlar o comportamento dos outros indivíduos e grupos presentes em uma organização para que os objetivos sejam alcançados (JONES; GEORGE, 2008).

A habilidade humana, portanto, é fundamental a todos os profissionais de todos os níveis da organização. É por meio desse tipo de habilidade que problemas são melhor compreendidos e os esforços melhor coordenados para resolvê-los. Somente com profissionais que possuam bons níveis de relações interpessoais é que uma organização conseguirá usufruir todo o **seu potencial sinérgico**.

O terceiro tipo de habilidade inerente ao administrador diz respeito à **habilidade conceitual**. Trata-se da capacidade que o administrador tem de enxergar a organização como um todo, diagnosticar problemas complexos e, muitas vezes, formular conceitos abstratos. Esse tipo de habilidade, que de fato é a mais rara, é a mais imprescindível para aqueles profissionais alocados no nível estratégico/institucional das organizações, como, por exemplo, o CEO e os membros da alta direção.

Cada um dos níveis da organização relaciona-se, em maior ou menor grau, a um determinado conjunto de habilidades, conforme sugere-se agora na Figura 1.6.

Figura 1.6 – Relação entre os níveis organizacionais e as habilidades do administrador.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020) com base em Chiavenato (2010).

A partir do que é exposto na Figura 1.6, entendemos que cada nível da organização demanda uma combinação específica de habilidades. Por exemplo, notamos que a habilidade técnica é a mais importante para aqueles profissionais alocados no nível operacional, mas, ao mesmo tempo, tais profissionais também necessitam de algum grau de habilidade humana e conceitual. Sabemos que muitas vezes alguns profissionais da administração “sobem” de nível dentro da organização na qual atuam, por meio de

uma promoção, por exemplo. Repare que à medida que essa transferência para os níveis superiores ocorre, a combinação de habilidades necessárias a esse administrador também se reconfigura.



REFLETINDO

Muitas empresas de pequeno porte iniciam suas atividades baseadas no fato de que o seu proprietário ou um dos sócios tem alguma habilidade técnica especial e diferenciada. Entretanto, muitas fecham as portas porque tais indivíduos carecem de habilidades humanas e conceituais, fundamentais para o sucesso do seu negócio. Como você acredita que estes empreendedores poderiam desenvolver melhor as suas habilidades humanas e conceituais?

1.3 Desempenho

Como já mencionamos, muitas organizações operam hoje em ambientes altamente competitivos, e, portanto, precisam ser mais eficientes e eficazes do que os seus concorrentes. Além disso, as organizações têm diferentes objetivos e responsabilidades em relação a uma variedade de *stakeholders*. Como então gerenciar o desempenho que a organização está tendo frente a cada um dos *stakeholders*? Em outras palavras, como saber se a organização está indo “bem” ou “mal”, ou, ao menos, se está caminhando na direção do cumprimento dos seus objetivos?

Há um ditado clássico na Administração que sugere que “tudo o que pode ser medido pode ser administrado”. Então, como medir a progressão das diversas atividades organizacionais no intuito de administrá-las? Muitas vezes isso não é tarefa das mais fáceis.

Na prática, o instrumento fundamental para a gestão do desempenho das organizações são os **indicadores**. Um indicador nada mais é do que uma pequena fórmula, razão ou parâmetro que nos auxilia a quantificar um determinado objetivo. Seu uso é de grande importância, uma vez que os indicadores auxiliam no monitoramento dos objetivos e sinalizam possíveis pontos de melhoria. Mais do que isso: os indicadores nos permitem refletir sobre o atual desempenho de uma série de aspectos organizacionais em relação ao seu potencial original. É como se nos perguntássemos “como estamos indo em relação ao que poderia estar sendo feito?”

O uso de indicadores pode vir a responder pelo sucesso ou efetividade de uma organização. Seu uso inadequado ou, por vezes, até mesmo a adoção de mais indicadores do que se possa acompanhar de forma atenta, pode significar o fracasso da organização.

No intuito de apresentar alguns dos indicadores mais utilizados, adotaremos, nesta seção, a sistemática sugerida por Oliveira (2012), que divide a organização em “perspectivas”. Na sequência, o Quadro 1.6 relaciona essas principais perspectivas organizacionais e lista alguns dos mais usados indicadores para cada uma delas.

Quadro 1.6 – Principais perspectivas organizacionais.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	POSSÍVEIS INDICADORES	COMENTÁRIO / EXEMPLO
Mercado e Clientes	Satisfação dos clientes.	Percentual dos clientes que se mostra satisfeito com os produtos / serviços da organização.
	Participação de mercado.	Percentual que a organização detém das vendas totais do setor em que participa.
	Conquista de novos clientes.	Número de novos clientes por segmento de mercado.
	Fidelidade.	Percentual dos clientes que consomem os produtos ou serviços com frequência.
	Reclamações de clientes.	Número ou percentual de reclamações em relação ao total de clientes.
Financeira	Vendas.	Mede o volume ou percentual de aumento nas vendas.
	Lucratividade.	Mede o percentual de lucros da empresa (diferença entre a entrada e a saída de dinheiro da empresa).
	<i>Ticket médio.</i>	Calcula a relação entre o valor total das vendas e o número de vendas (identifica o valor médio de cada venda).
Processos internos	Conformidade do produto / serviço.	Mede o percentual de produtos / serviços entregues dentro do padrão estabelecido.
	Produtividade.	Mede a relação entre os produtos obtidos e os insumos usados na sua obtenção.
	Desperdício.	Mede o percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado.
Responsabilidade social e ambiental	Imagem	Mede o percentual de entrevistados em pesquisas que têm uma imagem favorável a respeito da organização.
	Custo ambiental.	Mede o custo dos danos causados ao meio ambiente (inclui, por exemplo, multas e indenizações).
	Investimento em responsabilidade social.	Mede quanto do faturamento é investido em responsabilidade social.

(Continua)

(Continuação)

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	POSSÍVEIS INDICADORES	COMENTÁRIO / EXEMPLO
Recursos Humanos	Satisfação dos colaboradores.	Percentual ou nota média de satisfação declarada pelos colaboradores por fazerem parte da organização.
	Volume de treinamento.	Mede a quantidade de horas de treinamento proporcionadas a cada colaborador.
	Eficácia do treinamento oferecido.	Mede o percentual de pessoas treinadas que utilizam os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento.
	Segurança no trabalho.	Mede o número ou frequência de acidentes no local de trabalho.
	Avanço na carreira.	Mede o percentual de oportunidades preenchidas.
	Rotatividade.	Mede o tempo médio de permanência de cada funcionário na organização.
	Geração de ideias.	Mede o número de novas ideias de produtos e serviços colocadas em prática.
	Diversidade.	Mede a taxa ou número de pessoas de minorias em uma equipe.
Fornecedores	Qualidade dos produtos e serviços adquiridos.	Mede a conformidade do produto e serviço em relação às especificações originais e fatores como o prazo de entrega.
	Relacionamento.	Mede o nível do relacionamento com um determinado fornecedor (exemplo: verifica se as reclamações geram ações corretivas).

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Oliveira (2012).



SAIBA MAIS

Recomendamos a leitura do artigo **“Indicadores de desempenho utilizados na gestão da coleta de leite em fazendas por uma empresa do setor de laticínios”**, que aborda aplicação de alguns indicadores de desempenho de forma bastante didática. Acesse o artigo no seguinte link: <https://goo.gl/VLxiTx>.

Apesar de extenso, o Quadro 1.6 mostra apenas alguns dos mais importantes indicadores de desempenho com os quais uma organização pode contar. É importante também destacarmos que, dependendo do setor ou do contexto no qual a organização opera, os indicadores adotados para a melhor gestão das atividades podem variar bastante. De todo modo, cabe comentar que a organização em perspectivas toma como base o *Balanced Scorecard* (BSC). Esse modelo, criado por Kaplan e Norton (1997), organiza os indicadores ou medidas de desempenho em quatro perspectivas específicas: aprendizagem e crescimento, processos internos, mercado e clientes e financeira. O BSC é amplamente discutido e empregado em organizações de portes diversos, e pode servir não só a organizações como um todo mas também a áreas ou setores pontuais de uma organização.



SAIBA MAIS

Para aprofundar o seu conhecimento sobre o BSC, recomendamos a leitura do artigo **“Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas”**. O link está aqui: <http://gg.gg/nfc07>.



SAIBA MAIS

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), publica diversos materiais que auxiliam o gestor em início de carreira. Confira o material intitulado **“Indicadores de Desempenho: quais utilizar para mensurar o sucesso da empresa”** e complemente o seu estudo acerca deste importante tema. O link está aqui: <http://gg.gg/nfc12>.

1.4 Responsabilidade Social e Gestão da Diversidade

Na sua atuação, administradores de todos os níveis sofrem pressão de diversos *stakeholders* para melhorarem o desempenho e garantirem eficiência, eficácia e efetividade à organização. No entanto, muitas vezes essa pressão torna-se muito intensa, e isso faz com que os gestores considerem a adoção de práticas antiéticas e socialmente irresponsáveis para cumprirem prazos e atingirem objetivos. Você deve estar se perguntando: o que seriam, então, práticas éticas e socialmente responsáveis? Veremos, logo adiante, que parte dessa resposta é relacionada à promoção da diversidade organizacional. Antes disso, vamos primeiramente esclarecer os conceitos de ética e de responsabilidade social.

Ética, para Maximiano (2012, p. 398), lida “com aquilo que pode ser diferente do que é”, ou em outras palavras, lida “com a aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal”. De forma similar, **responsabilidade social** diz respeito às “obrigações que uma empresa deve ter com pessoas e grupos, como os clientes ou as comunidades em que operam” (JONES; GEORGE, 2008, p. 29).

E qual seria, afinal, esse comportamento organizacional “ideal” e “socialmente responsável”? Poucos discordariam que o “ideal” diz respeito a uma gestão que, de forma geral, gere lucros com o uso eficiente de recursos e que assegure respeito ao meio ambiente e às pessoas. Embora não haja uma única resposta correta para essa questão, podemos aqui sugerir algumas preocupações éticas comuns a várias organizações:

- A empresa deve respeitar todas as normas ambientais vigentes, mesmo que isso acarrete em diminuição da produtividade?
- É justo que alguns executivos recebam salários muito mais altos do que trabalhadores do nível operacional?
- Que nível de pressão e exigências uma empresa pode impor a seus funcionários na busca pela realização de objetivos?
- Será que a empresa deve informar detalhadamente aos consumidores sobre os insumos utilizados na fabricação de um determinado produto, mesmo que alguns deles façam mal à saúde?



SAIBA MAIS

Acesse o código de ética dos Correios e observe atentamente as suas proposições. Você acha que as operações dos Correios estão de acordo com o seu código de ética? O link está aqui: <http://gg.gg/nfc2a>.

Nesse sentido, as noções de ética e de responsabilidade social estão diretamente ligadas aos valores vigentes na sociedade. É por meio de um **código de ética** que as organizações declaram à sociedade quais são os princípios e valores que orientam as suas atividades.



DESTAQUE

O termo “sustentabilidade” é amplamente utilizado, mas muitas pessoas ainda confundem sustentabilidade com “responsabilidade ambiental” ou a simples “não poluição”. Aqui, sugerimos que sustentabilidade é algo mais complexa, e engloba preocupações com a responsabilidade social (respeito às pessoas, às leis, à promoção de uma sociedade melhor e mais igual), responsabilidade ambiental (respeito ao meio ambiente e aos recursos naturais) e a responsabilidade econômica (equilíbrio nas contas da organização).

É comum observarmos códigos de ética de determinadas organizações que são inspiradores e muito bem elaborados: muitos sugerem o respeito às pessoas e a promoção da diversidade. No entanto, parece haver uma divergência entre aquilo que muitas organizações dizem e o que fazem na prática, em especial àquilo que se refere à promoção da diversidade.

Para Myers (2003), a **gestão da diversidade** pode ser compreendida como o ato de administrar adequadamente o emprego de pessoas de grupos minoritários, gerando valor para as empresas. No mesmo sentido, Jones e George (2008) comentam que o ato de gerenciar uma equipe diversificada e reconhecer a necessidade de tratar os recursos humanos de uma maneira justa e igualitária é um importante desafio para os gestores na atualidade. Diversidade, em termos mais práticos, diz respeito às eventuais diferenças de raça, origem, gênero, idade, religião, orientação sexual e condições socioeconômicas dos colaboradores que integram uma organização.



REFLETINDO

As organizações que você frequenta no seu dia a dia (universidade, empresas, associações esportivas, dentre outras) praticam gestão da diversidade? Ou seja, há práticas inclusivas relacionadas às questões de raça, gênero, idade, religião, orientação sexual e outras?

Você, provavelmente, não precisa realizar uma extensa pesquisa para perceber que o Brasil é, de fato, um país desigual. Na verdade, você não vive em um país pobre, mas sim em um país cujas riquezas não são distribuídas adequadamente. Assim, há um pequeno grupo da população que detém grande parte das riquezas, enquanto significativa parcela dos habitantes divide uma parte mínima desses recursos.

De acordo com Myers (2003), o histórico brasileiro de desigualdades cria uma cultura de discriminação racial e de desigualdade nas oportunidades de trabalho a populações menos favorecidas. Assim, afirma o autor, a composição dos quadros de funcionários das empresas brasileiras evidencia essa desigualdade de oportunidades.

Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que cerca de 50% de todos os brasileiros se autodeclaram negros ou pardos. Em paralelo, mais da metade da população brasileira é do sexo feminino. Um estudo recente conduzido pelo Instituto Ethos mostrou que menos de 5% dos executivos das 500 maiores empresas do Brasil são negros. Dentro dessas empresas, as mulheres também parecem ter menos oportunidade, uma vez que respondem por menos de 14% dos cargos executivos. Estudos recentes sugerem que os homens, muitas vezes, têm dificuldade de perceber as barreiras “invisíveis” impostas às mulheres (CARDOSO; HANASHIRO, 2018).



SAIBA MAIS

O Instituto Ethos, signatário da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas, é uma associação sem fins lucrativos que visa a auxiliar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

Visite o site do Instituto Ethos e observe algumas das iniciativas em andamento. Há alguma na sua região? O link está aqui: <https://goo.gl/W2Tn6c>.

Myers (2003) também aponta que a remuneração de pessoas negras é inferior a de pessoas brancas, mesmo no desempenho de funções equivalentes. As mulheres negras apresentam situação ainda mais desfavorável: apenas 1% delas responde por cargos de chefia nas grandes empresas do Brasil.

De forma resumida, podemos constatar que grande parte dos membros da alta administração (nível estratégico/institucional) das maiores empresas do Brasil é formada por homens brancos com elevado grau de instrução, o que ajuda em parte a explicar o panorama apresentado. À medida que percorremos os demais níveis organizacionais (tático e operacional), encontramos um maior número de pessoas negras. Ainda assim,

o número de indivíduos negros, mesmo nos níveis táticos e operacionais das grandes empresas, não reflete a proporção adequada da população brasileira, de acordo com os dados do IBGE.

Figura 1.7 – Falta de diversidade nas organizações.



Fonte: 123RF (2021).



REFLETINDO

Se homens negros e mulheres negras formam parcela tão representativa da população brasileira, por que participam tão pouco da gestão das maiores empresas nacionais?

Como já apontamos, além da questão racial, a gestão da diversidade pressupõe também a inclusão e o aumento de oportunidades laborais para outros grupos minoritários. Nesse sentido, cabe destaque para a **diversidade geracional**. Atualmente, entende-se que, pela primeira vez, e muito graças ao aumento na expectativa de vida da população, quatro gerações atuam de modo concomitante no mundo do trabalho (CORRÊA JÚNIOR et al., 2016).

Quando falamos em quatro gerações, estamos nos referindo aos **Baby Boomers** e aos indivíduos das **Gerações X, Y e Z**. O Quadro 1.7, a seguir, resume algumas das principais características de cada uma dessas gerações.

Quadro 1.7 – Gerações atuantes no mercado de trabalho.

GERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960)	Costumam ser leais às organizações das quais participam; priorizam o crescimento profissional dentro da mesma organização; aceitam bem o comando das camadas hierárquicas superiores; priorizam a estabilidade na carreira; podem ter maior resistência ou dificuldade em operar as tecnologias contemporâneas.
Geração X (nascidos entre 1960 e 1980)	Aprenderam a lidar bem com as tecnologias presentes no mundo do trabalho; valorizam a estabilidade financeira; prezam por produtos e serviços de qualidade; são comprometidos com os objetivos e metas da organização; são mais críticos do que as gerações que vieram depois.
Geração Y ou “millennials” (nascidos entre 1980 e 1995)	Estão familiarizados com a tecnologia desde o nascimento; cresceram em um mundo cada vez mais globalizado; têm orientação para o curto prazo; trocam de emprego com bem mais frequência do que as gerações anteriores; apresentam alguma dificuldade de concentração em temas considerados “entediantes”; criam vínculos sociais e profissionais rápidos mas também efêmeros.
Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010)	São considerados nativos digitais, e não conheceram um mundo sem internet ou dispositivos móveis; não abrem a porta de casa para desconhecidos; muitos já iniciaram a vida profissional no teletrabalho; são ativos e “multitelas”; entediam-se facilmente; priorizam as experiências do que os bens materiais ou a segurança financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em Tridapalli (2017) e Santos, Marrocos e Oliveira (2017).

No âmbito da gestão da diversidade, entende-se que os gestores na atualidade precisam criar instrumentos e práticas para não apenas incluir colaboradores de diferentes gerações, mas também para usufruir da produtividade e da capacidade de inovação e visão complementar de mundo que tais gerações, em cooperação, podem oferecer para as organizações (TRIDAPALLI, 2017; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).



VÍDEO

PLAY



Para refletir um pouco mais sobre a diversidade geracional nas organizações (e se divertir ao mesmo tempo!), assista ao trailer do filme “Um senhor estagiário”, lançado no ano de 2015 e que conta no elenco com Robert De Niro e Anne Hathaway. Prepare a pipoca. O link está aqui: <http://gg.gg/o1ct5>.

Felizmente, diversas iniciativas públicas e privadas começaram a questionar esse panorama e propor medidas práticas para a gestão da diversidade e atenuação das desigualdades. Acreditamos que as organizações atuais devem estabelecer procedimentos e práticas justas e não discriminatórias e a promoção da diversidade nas organizações é uma prática fundamental nesse sentido.



SAIBA MAIS

Dentre os temas englobados pela gestão da diversidade nas organizações, encontra-se o da diversidade sexual. Sobre esse assunto, recomendamos a leitura do artigo “**Diversidade Sexual nas Organizações: um estudo sobre coming out**”. O link está aqui: <http://gg.gg/nfctl>.

Empresários, gestores e demais colaboradores devem estar atentos para a importância da promoção da diversidade dentro das organizações. Acredita-se que uma organização efetivamente diversa pode usufruir de muitas vantagens, como, por exemplo:

- **Melhora da imagem corporativa:** empresas que promovem a diversidade costumam ter melhor reputação frente a consumidores, fornecedores e sociedade de modo geral.
- **Promoção de uma sociedade mais justa:** ao diversificarem seu quadro funcional, empresas podem ajudar a corrigir desigualdades sociais e contribuir para uma sociedade mais justa. Uma sociedade mais igualitária significa mais poder de compra às pessoas e isso, conseqüentemente, pode aumentar ainda mais os negócios da empresa socialmente responsável.
- **Redução da rotatividade:** colaboradores que realizam suas atividades dentro de ambientes que promovem a inclusão e respeitam as diferenças tendem a aumentar seu comprometimento com a organização e, assim, vislumbrar uma permanência mais longa dentro da organização.
- **Atração de investimentos e capitais estrangeiros:** há países nos quais a gestão da diversidade caminha a passos mais largos do que no Brasil (exemplo: países da União Europeia). Aos olhos de empresas importadoras ou investidoras de países que adotam a gestão da diversidade é muito mais adequado comprar produtos ou investir em ações de uma empresa brasileira que seja socialmente responsável e que promova a diversidade. Muitas dessas empresas estrangeiras também precisam fazer jus às suas próprias diretrizes de responsabilidade social.
- **Combate à discriminação:** por meio da diversificação da equipe, a organização que pratica a diversidade estabelece exemplos a colaboradores de todos os níveis da organização.

- **Aumento de produtividade:** a diversificação da equipe tende a resultar em mais sinergia, uma vez que aumenta o nível de confiança e ocorre a melhora do clima organizacional (satisfação dos indivíduos e do trabalho em equipe). Pessoas mais satisfeitas e mais seguras tendem a realizar as suas tarefas de forma mais comprometida e mais produtiva.
- **Aumento da inovação e criatividade:** a mistura de pessoas, de experiências e de ideias estimula a criatividade e permite que a empresa encontre soluções inovadoras para os desafios colocados pelo mercado e pela concorrência. Imagine uma determinada equipe formada apenas por jovens brancos de classe alta: é provável que eles não conheçam todas as realidades, desafios e oportunidades da sociedade e dos mercados. Uma equipe diversa por outro lado, permite que a empresa aumente seu mercado consumidor, considerando que pessoas com diferentes realidades e experiências de vida podem contribuir para o melhor entendimento de diferentes realidades e até mesmo contribuírem para o lançamento de diferentes produtos ou serviços.
- **Aumento da satisfação de consumidores mais responsáveis:** é cada vez mais comum na nossa sociedade a promoção do chamado “consumo responsável”. Imagine, por exemplo, que você necessite comprar um sapato de couro. Você se questiona sobre a verdadeira origem daquele produto? Em outras palavras, você procura saber qual a origem do couro, os métodos de trabalhos empregados na produção, a remuneração das pessoas envolvidas na produção, o país de origem daquele item, por exemplo? Talvez você ainda não leve em consideração todos esses fatores na busca por um produto ou serviço, mas, cada vez mais, pessoas já o fazem. A ideia de que estamos comprando um item que foi produzido por uma empresa que pratica a gestão da diversidade é igualmente muito bem recebida por um número cada vez maior de consumidores.
- **Melhor desempenho financeiro:** por último, podemos argumentar que a prática da gestão da diversidade também contribui para melhoras nos resultados financeiros da empresa. Isso porque, ao combinarmos muitas das vantagens apresentadas (aumento da produtividade, a melhoria na imagem, diminuição da rotatividade, aumento na inovação e diversificação dos mercados e melhora na satisfação dos consumidores), ocorre, por consequência, um aumento nos negócios da empresa e, provavelmente, há tendência de melhora nos índices financeiros (por exemplo, faturamento e lucro).

Figura 1.8 – Diversidade na organização.



Fonte: 123RF (2021).

**REFLETINDO**

Se a gestão da diversidade é tão vantajosa assim para as organizações, por que a maioria das empresas no Brasil ainda reluta em implementar práticas nesse sentido?

E como se promove a gestão da diversidade na prática? Com base em Jones e George (2008) e Myers (2003), podemos listar algumas iniciativas:

- **Investimento em recursos humanos:** isto é, por meio da contratação direta de pessoal.
- **Investimento social privado:** oferta de bolsas de estudos e/ou programas de educação e estágio em empresa afiliada.
- **Sensibilização dos colaboradores** sobre culturas diferentes e sobre os benefícios da diversidade, por meio de oficinas, fóruns e/ou treinamentos.
- **Divulgação de vagas** junto a entidades que promovam o emponderamento dessas pessoas menos favorecidas.

Em resumo, notamos que há diversas maneiras de diversificar os quadros de colaboradores de uma organização, e que há, sim, muitas vantagens quando isso é feito. Administradores podem usufruir muito da combinação de habilidades, experiências e pontos de vista diferentes que emanam de uma equipe genuinamente diversa. Além disso, gestores que investem em práticas inclusivas também estão contribuindo para a constituição de uma sociedade mais justa e próspera.

Síntese da Unidade

As organizações, unidades sociais que gerenciam um sistema de recursos para a realização de objetivos, estão por toda parte. Praticamente todos os produtos e serviços dos quais necessitamos são ofertados à sociedade pelas organizações. Portanto, caro aluno, você nasce, cresce, trabalha, estuda e se diverte dentro de organizações.

Algumas dessas instituições perseguem lucros e são assim denominadas empresas. Diante da complexidade do cenário globalizado atual, todas as organizações têm diversos papéis frente à satisfação de uma série de *stakeholders*. É nesse contexto que o administrador (ou gestor) precisa otimizar o uso dos recursos organizacionais, sejam eles humanos, materiais, tecnológicos, financeiros ou administrativos, sempre na busca por eficiência, eficácia e efetividade. Para tanto, esse profissional precisa dispor de ou desenvolver uma série de habilidades e competências.

Vimos, também, que o desempenho das organizações é frequentemente mensurado com o suporte de uma série de indicadores. Novos indicadores e perspectivas continuam surgindo à medida que as operações organizacionais se tornam mais complexas. Por fim, refletimos sobre responsabilidade social e a gestão da diversidade, e passamos a entender a promoção da diversidade não só como um encaminhamento ético, mas, também, como uma fonte de vantagens competitivas.

Bibliografia

CARDOSO, A.; HANASHIRO, D. M. M. Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas. **Pretexto**, v. 19, n.º 1, p. 73-89, 2018. Disponível em: <http://gg.gg/nfcy7>. Acesso em: 05 dez. 2020.

CORRÊA JÚNIOR, C. C. M. et al. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade**, n.º 21, fev. 2016. Disponível em: <http://gg.gg/nfco>. Acesso em: 06 dez. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-asiáticos**. Rio de Janeiro, v. 25, n.º 3, 2003. Disponível em: <https://goo.gl/hQztc8>. Acesso em: 05 dez. 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração: Evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, I. M. A.; MARROCOS, R. B. de C.; OLIVEIRA, E. M. J. Características e conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho: um estudo exploratório. **Revista Opara**, v. 7, n.º 1, 2017. Disponível em: <http://gg.gg/nfczc>. Acesso em: 06 dez. 2020.

TRIDAPALLI, J. Os conflitos da geração x e y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, v. 7, n.º 20, 2017. Disponível em: <http://gg.gg/nfd01>. Acesso em: 06 dez. 2020.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, n.º 23, v. 2016. Disponível em: <http://gg.gg/nfd0j>. Acesso em: 06 dez. 2020.

WILLIAMS, C. **ADM: princípios de administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.



Teorias Organizacionais

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Discutir as principais teorias e autores que respondem pela história da Administração enquanto Ciência, e que, a seu modo, contribuíram para a construção das práticas contemporâneas da área.

Objetivos Específicos

- Contextualizar o surgimento das teorias organizacionais;
- Apresentar as características e premissas das principais teorias organizacionais consolidadas ao longo do tempo;
- Identificar os principais estudiosos que, ao longo das últimas décadas, contribuíram para o entendimento contemporâneo da Administração enquanto teoria e prática;
- Refletir sobre os possíveis pontos fortes e fracos das mais importantes teorias organizacionais.

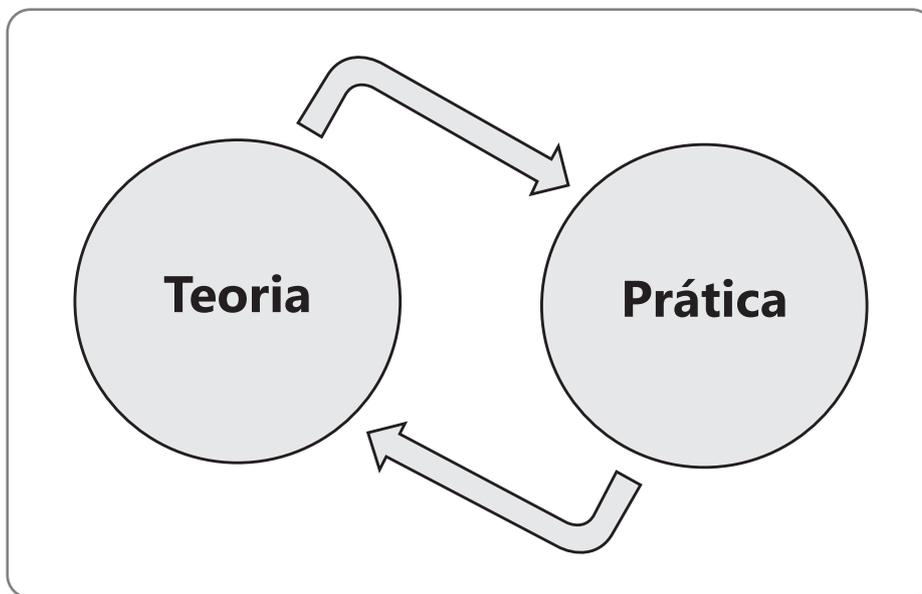
Questões Contextuais

- Quais são as principais teorias organizacionais?
- Como surgiram essas teorias?
- Quais são as teorias mais utilizadas atualmente?
- Quem são os principais estudiosos da Administração enquanto Ciência?

2.1 Introdução: Como Surgem as Teorias?

Teorias são coleções de ideias, ou seja, são suposições ou mesmo reflexões que podem ser construídas de várias formas. Uma dessas formas é a partir da própria prática. É coerente pensarmos que, em muitos casos, a prática, ou seja, a realidade do dia a dia, é o que inspira os estudos que resultam em teorias. Essas teorias formuladas, por sua vez, estimulam práticas que, em seguida, darão início a ainda novas (ou reformuladas) teorias. Enquanto conjunto de teorias, a Administração ainda é uma Ciência relativamente nova. Enquanto ciências como Matemática e Física têm sua origem remontada à Grécia Antiga, a ciência “Administração” tem pouco mais de cem anos.

Figura 2.1 – Possível relação entre teoria e prática.



Fonte: E laborado pelo autor (2021).

Os principais teóricos reconhecidos por contribuir para o que hoje entendemos por Administração como ciência são o nosso principal motivo de estudo na presente unidade. Você notará, ao longo das próximas seções, todos os esforços desses pioneiros para buscar a melhor forma de gerenciar uma organização e uma equipe. Como obter melhores resultados? Como motivar as pessoas para o trabalho? Como reduzir desperdícios? Como promover um senso de justiça na organização? Essas são algumas das perguntas com as quais os principais teóricos da Administração têm se deparado ao longo das últimas décadas. Iniciaremos nossa leitura por volta de 1900, entendendo a Administração Científica.

2.2 A Administração Científica

Antes da Revolução Industrial, a maioria das “organizações” era formada por três ou quatro pessoas, muitas vezes membros das próprias famílias. A partir da Revolução Industrial, a dinâmica do local de trabalho mudou drasticamente, e a mecanização dos processos e a premissa da produção em massa trouxeram um crescimento bastante desorganizado para muitas das empresas.



SAIBA MAIS

Será que a Revolução Industrial foi só uma? Por que hoje fala-se em “Quarta Revolução Industrial”? Recomendamos que você visite o site do Conselho Federal de Administração e atualize-se sobre o tema. O link está aqui: <http://gg.gg/nfh9v>.

No início do Século XX, já no período pós-Revolução Industrial - ou seja, há nem tanto tempo assim -, não havia teorias sobre gestão como conhecemos hoje. Ainda que as empresas estivessem crescendo e ampliando a sua capacidade produtiva e o seu faturamento, não havia nenhum guia, nenhum conjunto de preceitos ou orientações escritas acerca do comportamento e das atitudes consideradas ideais aos administradores. Atualmente, aceita-se que o contexto do trabalho era assim, desestruturado e sem orientações mais específicas, até que surgiram as ideias de **Frederick Winslow Taylor**.

Taylor nasceu na Filadélfia, Estados Unidos, e viveu entre 1856 e 1915. Por sua formação em engenharia mecânica, ele estava muito interessado na dinâmica de trabalho presente em fábricas e oficinas, e buscava entender como se poderia obter maior eficiência nos processos produtivos. No seu contexto de trabalho, Taylor observou os seguintes pontos:

- Os proprietários e gerentes das fábricas não mantinham relacionamentos próximos com seus funcionários. Por tal motivo, eles sabiam muito pouco sobre o que realmente acontecia no chão-de-fábrica (setor de produção);
- Os trabalhadores da produção é quem definiam como o trabalho seria feito e, muitas vezes, trabalhavam apenas o suficiente para não serem demitidos;
- Não havia incentivos para quem um trabalhador produzisse mais ou melhor do que os colegas, ou mesmo para que tentasse superar o seu próprio desempenho anterior.

Figura 2.2 – Frederick W. Taylor.



Fonte: Domínio Público (2020).

Taylor, enquanto progredia na sua carreira, projetou alguns **experimentos** no local de trabalho para determinar níveis de desempenho adequado. Para isso, ele primeiro pôs em prática a sua ideia de subdividir cada tarefa em tarefas ainda menores, e então cronometrar cada pequena atividade. Para Taylor, havia apenas uma única maneira correta de se realizar uma determinada tarefa (SOBRAL; PECI, 2013). Desse modo, se poderia economizar tempo, movimentos e desgaste dos trabalhadores. Foi assim que Taylor conceituou o “trabalhador de primeira classe”, referindo-se ao padrão adequado de trabalho que deveria ser executado por um indivíduo em um determinado período de tempo.

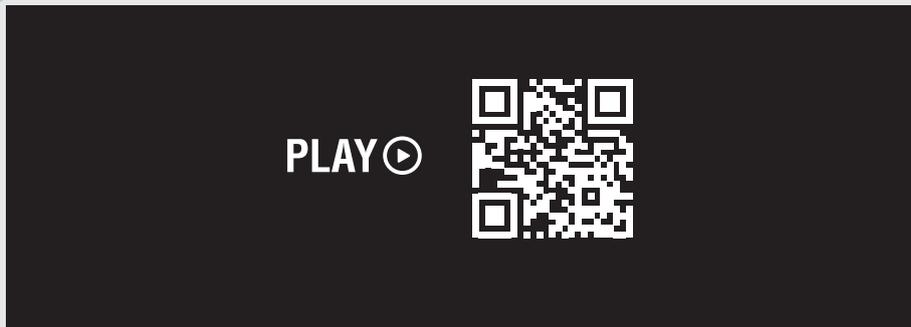
Taylor então passou a defender a seguinte ideia: “fazer as pessoas trabalharem o máximo que aguentavam poderia não representar eficiência”. Além disso, o autor sugeriu que a produtividade poderia aumentar se o trabalho fosse **simplificado e otimizado**, e se trabalhadores e empresários trabalhassem em harmonia, **cooperando entre si**. Essas e outras ideias foram reunidas em dois livros, um de 1903 (Administração de oficinas, do inglês *Shop management*) e outro de 1911, intitulado *Princípios da Administração Científica*.

Ao empregar técnicas de observação, análise crítica e pensamento lógico, Taylor, pela primeira vez, trouxe à atividade laboral uma conotação mais científica. Estava surgindo aí o movimento que hoje conhecemos como **Administração Científica**, corrente que propôs ideias um tanto revolucionárias para a época.

Taylor (1903; 1911) acreditava que todos os trabalhadores eram **motivados por dinheiro**. Por isso, ele introduziu a ideia de “um dia de pagamento justo por um dia de trabalho justo”. Em outras palavras, isso significava que um trabalhador que não havia sido produtivo o suficiente em um determinado dia não mereceria uma remuneração tão grande quanto a de outro trabalhador que tivesse sido mais produtivo naquele mesmo dia. Ele também propôs alocar um trabalhador em uma tarefa que se adequasse ao nível de habilidade daquele indivíduo e, em seguida, treinar esse trabalhador para que ele atuasse de modo ainda mais específico e assertivo.

A partir de todas essas ideias, entende-se que o **Taylorismo** indica quatro princípios básicos:

1. Examinar cada tarefa cientificamente para determinar a “melhor maneira” de realizar o trabalho: essa é uma mudança fundamental em relação ao “método” anterior, por meio do qual os trabalhadores definiam suas próprias maneiras de fazer o trabalho.
2. Contratar os trabalhadores certos para cada trabalho e treiná-los para trabalhar com eficiência máxima.
3. Monitorar o desempenho do trabalhador, fornecendo orientações e treinamento quando necessário;
4. Dividir o trabalho entre a gerência e a produção para que a gerência possa planejar e treinar os trabalhadores.

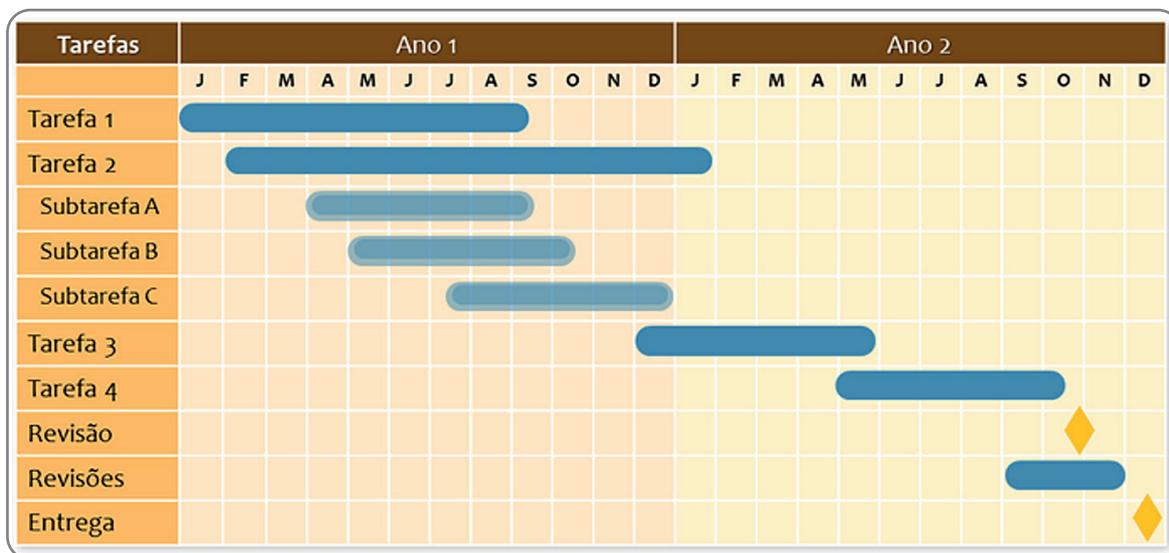
**VÍDEO**

Para complementar seus estudos, assista ao filme “Tempos Modernos” (1936) de Charles Chaplin, e reflita: quais aspectos da Administração Científica o filme problematiza? O filme está disponível, na íntegra, aqui: <http://gg.gg/o1fbn>.

Taylor via a produtividade e o aumento da eficiência como caminhos para aumento de salário dos trabalhadores e, claro, para obtenção de maiores lucros por parte das empresas. E Taylor, na verdade, não estava sozinho: seu trabalho repercutiu enormemente e foi ampliado. Entre os seus seguidores, destaca-se frequentemente o trabalho do casal **Frank e Lillian Gilbreth**, que passaram a filmar os trabalhadores para analisar seus movimentos de modo ainda mais preciso e detalhado. Suas ideias foram combinadas no que conhecemos como **estudos de tempo e movimento**, que também buscavam a maneira mais produtiva e eficiente de se concluir uma tarefa, reduzindo a fadiga dos trabalhadores.

Além do casal Gilbreth, cabe também destaque para **Henry Gantt (1861-1919)**. Gantt foi assistente direto de Taylor, e propôs o que hoje conhecemos como Gráfico de Gantt, talvez a ferramenta mais popular para programação de atividades utilizadas pelos administradores e gestores de projetos (ANDRADE; AMBONI, 2018). Em linhas gerais, o gráfico é bastante simples. Ele traz barras horizontais para indicar o início e o fim de uma determinada tarefa, e indica a chance de que as tarefas ocorram de forma simultânea. Na vertical, temos a listagem de tarefas em si, ou, por exemplo, as diversas etapas de um projeto, como podemos verificar na Figura 2.3.

Figura 2.3 – O Gráfico de Gantt.



Fonte: Binaries Templates (2020).

Outra personalidade que hoje é frequentemente associada à Administração Científica é **Henry Ford**, fundador da Ford Motor Company. Enquanto Taylor elaborava as teorias decorrentes de seus estudos, o empresário Ford buscava produzir automóveis acessíveis às grandes massas de consumidores. Uma curiosidade: Ford nomeou os primeiros modelos de seus veículos ordem alfabética, de A a S. O modelo de maior sucesso ficaria conhecido como “Ford T”, como veremos na Figura 2.4.

No início da trajetória da Ford, cada carro era produzido por equipes que, trabalhando em conjunto, levavam mais de 12 horas para concluir cada unidade.

Figura 2.4 – Henry Ford e o Modelo “T”.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).

Você lembra que Taylor defendia que os trabalhadores seriam mais produtivos se lhes fossem atribuídas tarefas adequadas às suas habilidades, e que todos os movimentos desnecessários por parte dos trabalhadores fossem eliminados? Ford, com base nessas ideias, determinou que as partes maiores dos seus automóveis deveriam permanecer imóveis, enquanto as peças menores fossem, aos poucos, movimentadas na direção dessa peça principal. Para reduzir ainda mais o tempo global de montagem dos veículos, Ford orientou os seus trabalhadores a permanecerem parados em uma **linha de montagem**, à medida que a carroceria central do carro fosse movida através de estações de trabalho. No início, os trabalhadores puxavam esse eixo central com cordas, e o carro, que ia ganhando forma aos poucos, passava por uma estação de trabalho de cada vez, permitindo que cada trabalhador executasse a sua tarefa específica antes de “liberar” o carro para a próxima estação. Nascia aí a primeira linha de montagem industrial sistemática, colocada em prática até os dias atuais nas mais diversas indústrias.

Para Andrade e Amboni (2018, p. 61), três eram as premissas básicas desta metodologia de Ford: o processo de produção deveria ser planejado, ordenado e contínuo, os trabalhadores deveriam receber o trabalho a ser feito, e os fluxos de operações

deveriam ser avaliados de forma contínua, para evitar desperdícios e incrementar os níveis de eficiência. Com o passar dos anos, a Ford reduziu o tempo médio de produção de cada Modelo T para 93 minutos e o seu preço para 575 dólares. Além disso, reporta-se que Ford aumentou o salário dos trabalhadores e reduziu a jornada de trabalho em uma hora. Credita-se a Ford, também, o dia de trabalho de oito horas como o conhecemos hoje. Pautando-se nas teorias de Taylor, a Ford Motor Company produziu mais de 15 milhões de Modelos T entre 1908 e 1927.

2.2.1 O que Ficou do Taylorismo Atualmente?

A Administração Científica contribuiu enormemente para o avanço das práticas administrativas. Apesar de remontar ao início do Século XXI, muitos dos seus preceitos são visíveis nas organizações até o presente momento (MATOS FILHO, 2018). Dentre outras, podemos aqui citar a cooperação resultante entre trabalhadores e gerentes evoluiu para o trabalho em equipe que conhecemos hoje; a sistemática de seleção e treinamento, presente em muitas organizações; e a ideia de que a remuneração pelo trabalho seja atrelada à produtividade (o que dizer hoje, por exemplo, do comissionamento dos vendedores externos ou mesmo dos prêmios por produtividade e resultado?).

Na mesma linha, entende-se hoje que uma “versão atualizada” das teorias de Taylor é empregada por empresas de *fast food* como Mc Donalds, Burger King e Subway. Nesses estabelecimentos, cada atividade é bastante dividida e simbolizada por um procedimento específico. Como os colaboradores dessas redes operam, geralmente, de forma “mecânica”, isso aumenta a previsibilidade, a eficiência, reduz os erros e permite que essas redes pratiquem preços bastante competitivos no mercado. Além disso, é relativamente fácil para os gerentes substituir os funcionários e manter a mesma produtividade.



REFLETINDO

Em que medida a divisão do trabalho leva à rotatividade dos colaboradores nas organizações?

Críticos à Administração Científica frequentemente enfatizam que essa abordagem “mata” a criatividade do trabalhador. Afinal de contas, como poderia um trabalhador exercer a sua criatividade se as suas tarefas já estão todas previamente desenhadas e planejadas? Além disso, ressalta-se que o Taylorismo ignora outros elementos do comportamento humano, como a motivação para o trabalho.

No Século XXI, em um contexto de trabalho que demanda que as pessoas tenham habilidades múltiplas e flexibilidade para se adaptarem às mudanças ambientais e

responderem rapidamente aos novos desafios empresariais, o Taylorismo, talvez, possa soar antiquado. Faria sentido hoje em dia separar o trabalho “mental” do trabalho “manual”, tal como sugeria Taylor? De qualquer modo, Taylor ainda merece crédito por ter concebido uma organização orientada para uma visão mais “empresarial”, a qual objetivava eficiência, produtividade e resultados.

2.3 Escola Clássica da Administração

Como já mencionamos, há nem tanto tempo assim o mundo da gestão era bem diferente: não havia grande orientação formal para as práticas de gestão. Aqui, nosso estudo permanece no início do século XX, período pós-Revolução Industrial. Em período muito similar a Frederick Taylor (1856-1915), viveu **Jules Henri Fayol** (1841-1925), amplamente considerado um dos responsáveis por construir os pilares da moderna teoria da administração.

2.3.1 A Contribuição de Fayol

Fayol nasceu em Constantinopla (atualmente Istambul, Turquia), e passou toda a sua carreira em uma mesma empresa, uma companhia francesa de mineração e metalurgia. Ele começou como engenheiro de minas e tornou-se diretor geral em 1888, em uma época em que a mineradora empregava mais de mil trabalhadores.

Dois anos antes de deixar o cargo de diretor, Fayol publicou o livro *Administration Industrielle et Générale*. Nesta obra, o autor busca propor um conjunto de ideias para estudo e treinamento formal dos gestores. De modo específico, Fayol sugere que a Administração deve passar a ser vista como uma função a parte nas empresas, e identifica uma lista das **seis funções principais de gestão**. Vamos entender primeiramente quais eram essas seis funções?

- **Técnicas:** relacionadas a transformação e produção de bens;
- **Comerciais:** relacionadas com as transações de compra, venda e troca;
- **Financeiras:** direcionadas à busca pelo bom uso do capital;
- **De segurança:** relacionadas à proteção das pessoas e dos bens materiais;
- **Contábeis:** vinculadas ao controle e registro das despesas da organização;
- **Administrativas:** relacionadas à previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Figura 2.5 – Henri Fayol.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).

Importante destacar que a **sexta função** (Administrativa), segundo o autor, funciona como uma espécie de guarda-chuva para as demais, ou seja, ela se propõe a integrar todas as operações da organização, a partir da coordenação e sincronização das cinco funções anteriores (SILVA, 2013). Fayol defendia que função administrativa era a mais importante de todas.

Se pensarmos bem, essas ideias de Fayol nos ajudam a compreender o fenômeno que hoje conhecemos como a própria Administração. Em outras palavras, pela primeira vez surgia uma definição mais concreta acerca do que é *gerenciar* (MAXIMIANO, 2012). Diante de tamanha relevância, vamos desdobrar um pouco mais os elementos de previsão, organização, comando, coordenação e controle presentes da Função Administrativa de Fayol?

- **Previsão:** buscar compreender o futuro e elaborar planos de ação de médio e longo prazo;
- **Organização:** montar uma estrutura humana e material para a realização das atividades;
- **Comando:** manter os trabalhadores em atividade por toda a organização;
- **Coordenação:** harmonizar e sincronizar os esforços;
- **Controle:** verificar se as tarefas estão sendo realizadas conforme os planos e as ordens.

Para além das seis funções identificadas acima, Fayol também **propõe 14 princípios da administração**, os quais estão agora identificados no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Os 14 princípios da Administração de Fayol.

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
Divisão do Trabalho	Especialização dos colaboradores e gerentes para aumentar a eficiência. Implica na separação dos poderes.
Autoridade e Responsabilidade	A autoridade pode ser estatutária, inerente à função e/ou pessoal, derivada da inteligência, do saber e da experiência do chefe. A autoridade implica em responsabilidade, devendo haver sanção (recompensa ou penalidade) no exercício do poder.
Disciplina	Respeito às convenções estabelecidas entre a organização e seus empregados (convenções devem ser claras e equitativas para que as sanções sejam aplicadas).
Unidade de Comando	O empregado deve receber ordens de apenas um superior. Princípio da autoridade única.
Unidade de Direção	Deve haver um só chefe e um só plano para um grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo.
Interesse Geral	Subordinação dos Interesses Individuais aos Interesses Gerais.
Remuneração do Pessoal	A remuneração deve ser justa e garantir a satisfação para os empregados e empregador.
Centralização	Concentração da autoridade. Nos pequenos negócios, em que as ordens do chefe vão diretamente aos agentes inferiores, a centralização é absoluta; nas grandes empresas o chefe está separado dos empregados subalternos por longa hierarquia havendo intermediários obrigatórios.
Hierarquia ou cadeia escalar	Linha de autoridade do escalão superior ao inferior. As comunicações dão-se através de uma via hierárquica.
Ordem	Material: há um lugar para cada coisa e cada coisa deve estar em seu lugar. E ordem social: há um lugar para cada pessoa e cada pessoa deve estar em seu lugar.
Equidade	Justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessário.
Estabilidade e Duração do Pessoal	A rotatividade tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização (empresa).
Iniciativa	Capacidade de montar um plano e assegurar seu sucesso.
União do Pessoal ou Espírito de Equipe	O bom relacionamento entre as pessoas fortalece a organização. Entretanto, é indispensável observar a unidade de comando.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2012).

De modo geral, os princípios de Fayol exibidos anteriormente descrevem como os gerentes devem se organizar e interagir com a suas equipe, algo que hoje soa imprescindível, não é mesmo? Ainda que soem, talvez, como “senso comum”, esses 14 princípios de Fayol foram, à época, bastante revolucionários, e também determinantes para que os gerentes pudessem desempenhar o seu próprio trabalho de modo mais eficiente. Para além disso, entende-se que os princípios delimitados por Fayol constituem a base da moderna teoria da administração e daquilo que hoje conhecemos como o processo administrativo, o qual abordamos em maior detalhe na Unidade 3.

2.3.2 Max Weber e a Teoria da Burocracia

Como vimos anteriormente, a administração científica estava preocupada com as tarefas individuais e com a eficiência dos trabalhadores. Na mesma época em que Frederick Taylor desenvolveu suas teorias, outros estudiosos consideravam sistemas “inteiros”, como departamentos governamentais ou grandes empresas, tentando descobrir como gerenciá-los de forma mais eficaz. Esses estudiosos delinearam características para o funcionamento das organizações que aceitamos até o presente dia. Um dos mais influentes desses teóricos, como já vimos, foi Henri Fayol. Outro desses expoentes foi o alemão **Max Weber**.

Max Weber (1864-1920) era sociólogo e, assim como os dois outros autores já citados, cresceu durante a época em que a industrialização estava transformando a sociedade e os negócios. Ele estava interessado no capitalismo industrial, e buscava compreender porque este sistema era bem-sucedido em alguns países e não em outros. Weber visitou os Estados Unidos no início do Séc. XX e observou que o capitalismo incentivava a competição e a inovação, diferentemente do que acontecia no seu país de origem. Na Alemanha de Weber, um pequeno grupo de pessoas poderosas controlava a economia e os negócios, e era comum que essas pessoas recebessem posições de privilégio e de autoridade com base em suas conexões pessoais e posição social. Nesse contexto, os recursos das organizações eram empregados para a manutenção desses privilégios, e não para o atingimento dos objetivos das organizações.

Figura 2.6 – Max Weber.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).

Weber então passou a entender que as organizações deveriam conferir autoridade a quem fosse mais competente e qualificado, e não a quem simplesmente fosse “bem relacionado”. Surgia então a organização racional da **burocracia** (WEBER, 1947). Segundo o autor, a burocracia seria a forma mais eficiente de organizar e gerenciar uma organização, e fundamental para que as empresas de maior porte e maior número de funcionários e tarefas alcançassem a máxima produtividade. Mais do que isso: Weber pensava que a burocracia era tão lógica que transformaria toda a sociedade. Parecem ideias também revolucionárias, não é mesmo? Vamos a elas: o Quadro 2.2 apresenta os principais elementos e premissas da **Teoria da Burocracia** de Max Weber.

Quadro 2.2 – Principais aspectos da Teoria da Burocracia.

PRINCIPAIS ASPECTOS DA TEORIA DA BUROCRACIA	
Contratação baseada apenas em qualificações específicas	Apenas os candidatos mais ideais, com as habilidades exatas exigidas para a posição, deveriam ser contratados para garantir os melhores resultados. Não deve haver nepotismo ou exceções; somente aqueles indivíduos com as habilidades e conhecimentos adequados que atendam aos altos padrões da organização devem ser contratados. Se uma pessoa não é perfeitamente qualificada, ela não é adequada. E uma vez que os trabalhadores são pagos por seus serviços e os serviços são divididos por posição de trabalho, o salário de um funcionário depende inteiramente de sua posição.
Promoção baseada no mérito	As promoções dentro de uma organização deveriam ser baseadas somente em realizações e experiência. Não há espaço para favorecimentos pessoais.
Cadeia de comando	Cada nível controla os níveis abaixo e é controlado pelo nível acima. Autoridade e responsabilidades são claramente definidas para cada cargo. Assim, os indivíduos no topo da hierarquia de gestão têm mais autoridade, enquanto aqueles na base têm menos poder. Esta estrutura hierárquica delinea claramente as linhas de comunicação, delegação e divisão de responsabilidades.
Divisão do trabalho	As tarefas e responsabilidades são claramente definidas e os funcionários se tornam qualificados ao se especializarem em realizarem apenas uma função.
Aplicação imparcial de regras e procedimentos	As regras e procedimentos da organização aplicam-se a todos, independentemente do status do cargo ou da posição social do colaborador.
Registros por escrito	Todos os procedimentos, regras e decisões devem ser registrados por escrito. Dessa forma, eles podem consultá-lo mais tarde e lidar com quaisquer problemas de acordo. Além disso, os trabalhadores devem controlar suas horas e registrar suas atribuições diárias e progresso. Os gerentes têm o direito de saber como seus funcionários estão usando (ou abusando) de seu tempo.
Proprietários não dirigem a empresa	Os proprietários da empresa não devem dirigir ou supervisionar a organização.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Williams (2017).

Andrade e Amboni (2018) comentam que Weber estava preocupado em obter previsibilidade para o funcionamento das organizações. Isso, por consequência, traria mais eficiência. Por criar condições para decisões técnicas e corretas, a burocracia de Weber também acabaria fomentando um comportamento ideal e disciplinado nos trabalhadores, uma vez que há leis, regras e hierarquias claras.



REFLETINDO

Weber sugeria que a contratação e a promoção dos trabalhadores deveria ser baseada em qualificações e não em “indicações”. Como você enxerga essa questão no mercado de trabalho atual?

Para além daquilo que é apontado no Quadro 2.2, cabe destacar que a Teoria da Burocracia também preconiza que o ambiente de trabalho deve ser profissional e impessoal. Nesse sentido, as relações de trabalho, amizades são fortemente desencorajadas. O ambiente impessoal caracterizado pela burocracia é projetado para promover a tomada de decisões que se baseia exclusivamente em fatos, em registros e no pensamento racional. Previne assim, por exemplo, as influências políticas e os *insights* de pessoas externas à organização.



REFLETINDO

Por que o termo “burocracia” hoje em dia tem conotação negativa?

2.3.3 As Disfunções da Burocracia

Ao longo do tempo, o termo “burocracia” ganhou conotações negativas. Hoje, muitas vezes essa palavra está associada ao excesso de papel, contratos, indiferença por parte de pessoas que trabalham no atendimento ao consumidor, e falta de flexibilidade, você não concorda? A verdade é que Weber não previu os possíveis lados negativos das características que traçou para a sua principal teoria. Por exemplo:

- A divisão do trabalho resulta em trabalhadores superespecializados e qualificados, mas também pode levar ao tédio e à monotonia;
- Como as funções de trabalho são claramente definidas, a Teoria Burocrática não admite funções flexíveis ou múltiplas. Assim, os funcionários ficam desestimulados (e até proibidos) de colaborar com outros setores, de pensar “fora da caixa” ou de lançar novas ideias e sugerir novos processos;

- As regras e regulamentos formais levam de fato à previsibilidade, mas também podem levar a procedimentos excessivos, inflexibilidade e, bem, à “*burocracia!*”.

Figura 2.7 – Disfunções da Burocracia.



Fonte: Freepik (2020).



REFLETINDO

Um levantamento realizado pelo site VAGAS.com aponta que 12,5% dos entrevistados têm ou já tiveram uma relação amorosa no emprego. Como Max Weber veria a questão dos relacionamentos amorosos no local de trabalho?

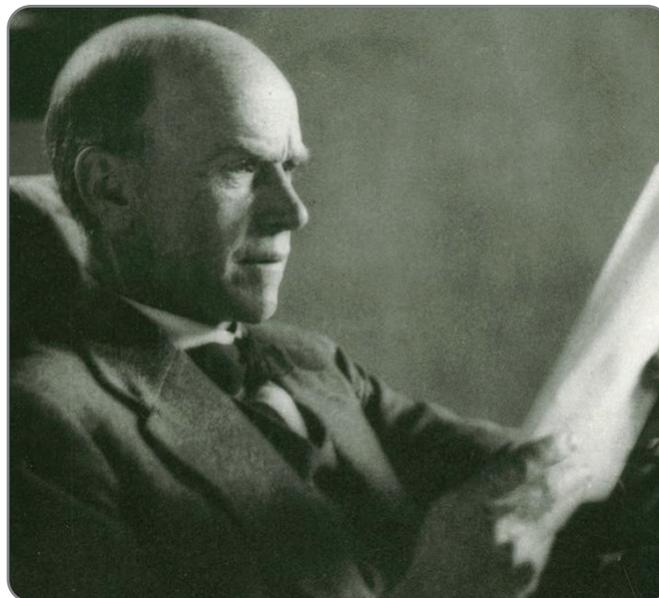
Apesar de seus problemas potenciais, a maioria das organizações que frequentamos – se não todas – está, sem dúvida, organizada sobre os pilares de uma burocracia. Escolas, universidade, prefeituras, ministérios, grandes empresas, enfim, todas elas exibem, em maior ou menor grau, traços dos princípios originais da teoria burocrática. A estrutura organizacional em “pirâmide”, com cargos e responsabilidades divididas e a existência de setores ou departamentos, é baseada em princípios de burocracia. As ideias de Weber se espalharam por todo o mundo industrial e transformaram a maneira como as organizações são organizadas e gerenciadas. Hoje, no entanto, cada vez mais notamos o surgimento de organizações mais flexíveis, adaptáveis ao contexto externo, que operam de modo remoto, digital e contam com times específicos e multitarefa que trabalham por projetos. O que será que Weber pensaria sobre isso?

2.4 A Escola das Relações Humanas

As teorias anteriores, em especial a abordagem científica de Taylor, viam o trabalhador como uma espécie de “máquina”, ou seja, entendiam que o indivíduo era uma peça importante em uma engrenagem que buscava, em última análise, eficiência produtiva e eficácia organizacional. No entanto, durante a década de 1920, uma série de estudos simbolizaram uma mudança importante no curso das teorias gerenciais. Esses estudos, comumente associados à figura de Elton Mayo, professor australiano da Harvard Business School, e sua equipe, foram conduzidos na fábrica de Hawthorne da empresa Western Electric Company, situada no estado de Illinois, Estados Unidos.

Os estudos em Hawthorne iniciaram quando alguns engenheiros decidiram examinar os efeitos de diferentes níveis de luminosidade na produtividade dos trabalhadores. Havia sido levantada a hipótese de que uma luz mais clara (ou seja, um espaço de trabalho mais bem iluminado) levaria ao aumento da produtividade. No entanto, os resultados mostraram que variações nos níveis de iluminação nos dois sentidos, ou seja, tanto para mais clara quanto para mais escura, levaram a um aumento da produção de um dos grupos investigados. Em outras palavras, parecia que a não era a iluminação que estava impactando na produtividade, não é mesmo?

Figura 2.8 – Elton Mayo.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).

Em 1927, os engenheiros de Hawthorne pediram ao professor Elton Mayo e a outros pesquisadores que colaborassem com a investigação e os ajudasse a interpretar tais resultados. Nos anos seguintes, Mayo e seus colegas conduziram uma série de experimentos na fábrica. O Quadro 2.3, a seguir, resume as principais fases e características dos estudos de Hawthorne.

Quadro 2.3 - As fases dos estudos de Hawthorne.

FASES	CARACTERÍSTICAS
1ª Fase Estudos da Iluminação	A primeira fase da experiência tinha por objetivo verificar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Dois grupos de operários foram constituídos em salas diferentes, fazendo o mesmo trabalho em condições idênticas; o grupo experimental – ou de referência – trabalhava sob luz variável, e o outro grupo, o de controle, trabalhava sob a mesma iluminação o tempo todo. Pôde-se constatar que não havia relação entre as duas variáveis (iluminação e rendimento dos operários), mas, sim, a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico.
2ª Fase Sala de Montagem de Relês	A segunda fase da experiência iniciou-se em abril de 1927, com seis moças de nível médio constituindo o grupo experimental ou de referência, separadas do restante do departamento apenas por uma divisória de madeira. O restante do departamento constituía o grupo de controle, que continuava trabalhando nas mesmas condições. A pesquisa foi dividida em 12 períodos experimentais, nos quais foram observadas as variações de rendimento decorrentes das inovações a que eram submetidos os grupos de referência. As moças participantes da experiência eram informadas das inovações a que seriam submetidas (aumento de salários, intervalos de descanso de diversas durações, redução da jornada de trabalho etc.), bem como dos objetivos da pesquisa e dos resultados alcançados. Nos 12 períodos experimentais, a produção apresentou pequenas mudanças, levando os pesquisadores a concluírem que a mudança no rendimento do trabalho não era resultante das condições de trabalho. As principais conclusões foram as seguintes: desenvolvimento social, gerado pelo trabalho em equipe; desenvolvimento da liderança e do exercício de liderança, proporcionado pelos objetivos comuns; o ambiente de trabalho passou a ser amistoso.
3ª Fase Programas de Entrevistas	Com base nas conclusões da fase anterior, em que as moças do grupo de referência tinham atitudes diferentes das do grupo de controle, Mayo e os seus colaboradores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a estudar as relações humanas, pois a empresa, apesar de sua política aberta de pessoal, pouco sabia sobre os fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e à própria empresa. A partir de setembro de 1928, iniciou-se o programa de entrevistas no setor de inspeção, seguindo-se no de operações e, mais tarde, nos demais setores da fábrica. Dos 40.000 empregados da fábrica, foram entrevistados 21.126, entre 1928 e 1930. Nesta fase da pesquisa, foi evidenciada a existência de uma organização informal dos operários, visando a proteção deles contra as ameaças da administração superior ao seu bem-estar.
4ª Fase Sala de Montagem de Terminais	A quarta fase iniciou-se em novembro de 1931 e se estendeu até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos operários. Foi formado um grupo experimental, composto de nove soldados, nove operadores e dois inspetores. Eram observados por um pesquisador e entrevistados esporadicamente por outro, e o pagamento era baseado na produção do grupo. Mayo e seus colaboradores perceberam que os operários, após atingirem uma produção que julgavam ser a ideal, reduziam o ritmo de trabalho, informando a sua produção como forma de deixar o excesso de um dia para compensar no outro. Esta experiência foi suspensa em 1932, devido à recessão nos Estados Unidos em 1929. Todavia, a quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização formal da fábrica e a organização informal dos operários.

De modo geral, Mayo passaria a concluir que os trabalhadores eram mais impactados pelos **fatores sociais** do que pelos fatores físicos do ambiente, e que o aumento na performance dos trabalhadores estava relacionado à um conjunto bastante complexo de variáveis. Mayo também havia notado que os trabalhadores selecionados para o estudo haviam desenvolvido um senso de orgulho e de pertencimento e que estes sentimentos contribuíam para o incremento da produtividade. Além disso, os colaboradores que haviam recebido maior atenção e algum grau de autonomia por parte de seus supervisores também apresentaram níveis ainda maiores de motivação e, por consequência, de produtividade. O grupo de pesquisadores chamou esse aumento da motivação e da produtividade de “**Efeito Hawthorne**”.



DESTAQUE

Efeito Hawthorne: a ideia de que os trabalhadores terão melhor desempenho quando se sentirem prestigiados/importantes ou entenderem que a gerência está preocupada com o seu bem-estar.

Figura 2.9 – Os Estudos de Hawthorne.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).



REFLETINDO

Como a Teoria das Relações Humanas contradiz a Teoria da Burocracia de Max Weber?

Uma outra conclusão fundamental dos estudos de Hawthorne está relacionada à existência de *organização informal* na instituição, a qual não poderia mais ser ignorada. Esses grupos informais emergiam naturalmente, e desafiavam a hierarquia formal da organização. Eles surgem porque os seres humanos são seres sociais, os quais, por iniciativa própria (e sem o controle da organização), estabelecem, por exemplo, relações de amizade, de simpatia, de cooperação e de liderança.

Além disso, a Escola das Relações Humanas também é hoje conhecida pelo entendimento do indivíduo enquanto **homem social**. Para Andrade e Amboni, o homem social é “um ser complexo cujo comportamento não pode ser reduzido a um esquema simples e mecanicista, como fez Taylor. Esse homem é, ao mesmo tempo, condicionado pelos sistemas sociais em que se insere e motivado a agir por necessidades de ordem biológica e psicossocial” (2018, p. 108).

Para Hassard (2012), os experimentos de Hawthorne representam as investigações mais conhecidas e influentes na história da pesquisa organizacional. Esses estudos, portanto, contribuíram para um entendimento mais aprofundado sobre os fatores motivacionais dos indivíduos no local de trabalho. Estava iniciando uma nova era para os estudos organizacionais, que expandiria – e muito – os entendimentos da Escola Clássica.

2.5 A Escola Comportamentalista

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 grupo. [...] 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 deveria ter tido desde o início. Talvez estivesse avançada para sua época (LACOMBE, 2009, p. 126).

Além da reavaliação da obra de Mary Parker Follet, um dos outros elementos que motivou o surgimento da chamada Escola Comportamentalista foi o próprio surgimento da Escola das Relações Humanas, que estudamos na seção anterior. A Teoria Comportamentalista, que abordamos a partir de agora, surge como uma abordagem ainda mais crítica em relação à ideia do “homem máquina” das escolas mais clássicas. Além disso, ela apresenta uma visão bem menos “romântica” do que a própria Teoria das Relações Humanas (ANDRADE; AMBONI, 2018).

Desse modo, a Teoria Comportamentalista (ou Behaviorista) também é conhecida por apresentar críticas às conclusões dos estudos de Hawthorne, argumentando que nem sempre alguém satisfeito será mais produtivo. Além disso, a Escola Comportamentalista apresenta uma abordagem mais psicológica, e não puramente social com a escola que vimos anteriormente.

Para Maximiano (2012), o enfoque comportamental da administração tem abrangido dois elementos básicos: (i) as pessoas têm características distintas umas das outras e (ii) é fundamental que os gestores compreendam o comportamento coletivo das pessoas, ou seja, como elas se comportam em grupo, nas organizações e também na sociedade de modo mais amplo.

O enfoque comportamental, assim, consolida muito do que conhecemos hoje como “Recursos Humanos”. Se preocupa, por exemplo, com a adaptação dos trabalhadores na organização, com os relacionamentos entre os indivíduos, com os estilos de liderança e com as dinâmicas de grupo. Acerca do estudo das dinâmicas de grupo, cabe destaque ao importante trabalho do alemão **Kurt Lewin**.

Lewin foi um dos primeiros estudiosos que realizaram experimentos psicológicos para entender as dinâmicas de grupo, enquanto buscava compreender a influência do grupo na vida do indivíduo. É creditado a este autor a chamada **Teoria da Dinâmica dos Grupos**. Para o autor, um grupo é uma totalidade dinâmica maior do que a simples soma dos seus integrantes. Trata-se de um “organismo” com características específicas, como a interdependência entre seus membros, o processo de decisão do grupo e as relações do grupo para com outros grupos (BELEZA; SOARES, 2019). O autor desenvolveu a hoje bastante conhecida dinâmica de grupo, que ajusta organizações, gestores e profissionais a desenvolverem lideranças e competências interpessoais. Outro conceito importante desses estudos é o da solidariedade grupal, ou seja, a noção de que a coesão do grupo e o consenso entre os seus membros pode, em uma organização, ser algo positivo (pois há sinergia, bom relacionamento e boa comunicação), mas também ter consequências negativas (por exemplo, resistência a mudança e redução proposital do desempenho).

Além dos estudos a respeito dos grupos, a Escola Comportamentalista passaria a ficar conhecida também pelo interesse do autor **Herbert A. Simon**, de viés mais sociológico, sobre o comportamento humano. Para Ribeiro (2016), a Escola Comportamentalista justamente surge com a publicação da obra “*O comportamento administrativo*” de Simon, em 1947. Uma das principais contribuições de Simon diz respeito a termo “homem satisfatório”, em contraste às terminologias de homem econômico (Administração Científica) e homem social (Teoria das Relações Humanas). O entendimento do homem satisfatório, para Simon, indica que a Administração deve perseguir decisões que sejam satisfatórias, ou seja, que sejam “suficientemente boas” sob todos os pontos de vista (SILVA, 2013).

Além disso, sob o enfoque comportamentalista, as empresas são vistas como ambientes de decisão, e os gestores devem passar a compreender os aspectos relativos à motivação humana para melhorar a qualidade de vida nas organizações e obter melhores resultados das equipes (RIBEIRO, 2016). Desse modo, torna-se impossível não citar,

também, o aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana nas organizações como parte da Escola Comportamentalista. Motivação, de forma geral, refere-se ao entendimento dos fatores que levam as pessoas a se comportarem de determinada maneira. Dentre as teorias mais aceitas sobre a motivação humana encontram-se as de Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades), a de Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores) e a de Douglas McGregor (Teoria X e Y), as quais são retomadas e abordadas em maior detalhe na Unidade 3, dentro do nosso estudo sobre a Função Direção.

2.6 A Teoria Estruturalista

Do mesmo modo que diversas outras das outras escolas e teorias estudadas, a Teoria Estruturalista também surge como um contramovimento, uma crítica às abordagens dominantes na gestão até então. Os estruturalistas, em especial, buscaram reunir um conjunto de ideias mais abrangente, que ressaltou elementos da organização formal (Burocracia) e da organização informal (Relações Humanas).

Ribeiro (2016) comenta que o Estruturalismo passa a enxergar a empresa como uma **organização complexa**, e resalta que grupos diferentes (por exemplo: a sociedade) interagem fortemente com a organização, apresentando, por vezes, objetivos distintos dela. Aliás, será que surgia aqui aquilo que hoje entendemos por *stakeholders*? (conforme estudamos na Unidade 1).

A corrente teórica objeto desta nossa seção leva fortemente em conta as estruturas, e vê os indivíduos como muito dependente delas. Para o Estruturalismo, o ser humano **depende das organizações** para nascer, crescer, viver e morrer. Além disso, aqui as organizações são vistas de modo mais integral, e intensamente interagindo com o seu meio externo. O meio externo, para o Estruturalismo, aprende com a organização, e vice-versa. Essa ideia pavimenta o caminho para a posterior visão da organização como um sistema aberto, com a emergência da Teoria dos Sistemas.

O autor mais destacado no âmbito da Teoria Estruturalista é, sem dúvida, **Amitai Etzioni**, nascido na Alemanha em 1929. Etzioni estudou as teorias anteriores e escreveu uma série de livros fundamentais para a Administração. Entre eles, destacam-se as obras *Organizações modernas* (1964) e *Análise Comparativa de Organizações complexas* (1961). Em seus textos, Etzioni destaca a tendência que as organizações têm de se adaptarem ao meio no qual estão inseridas.

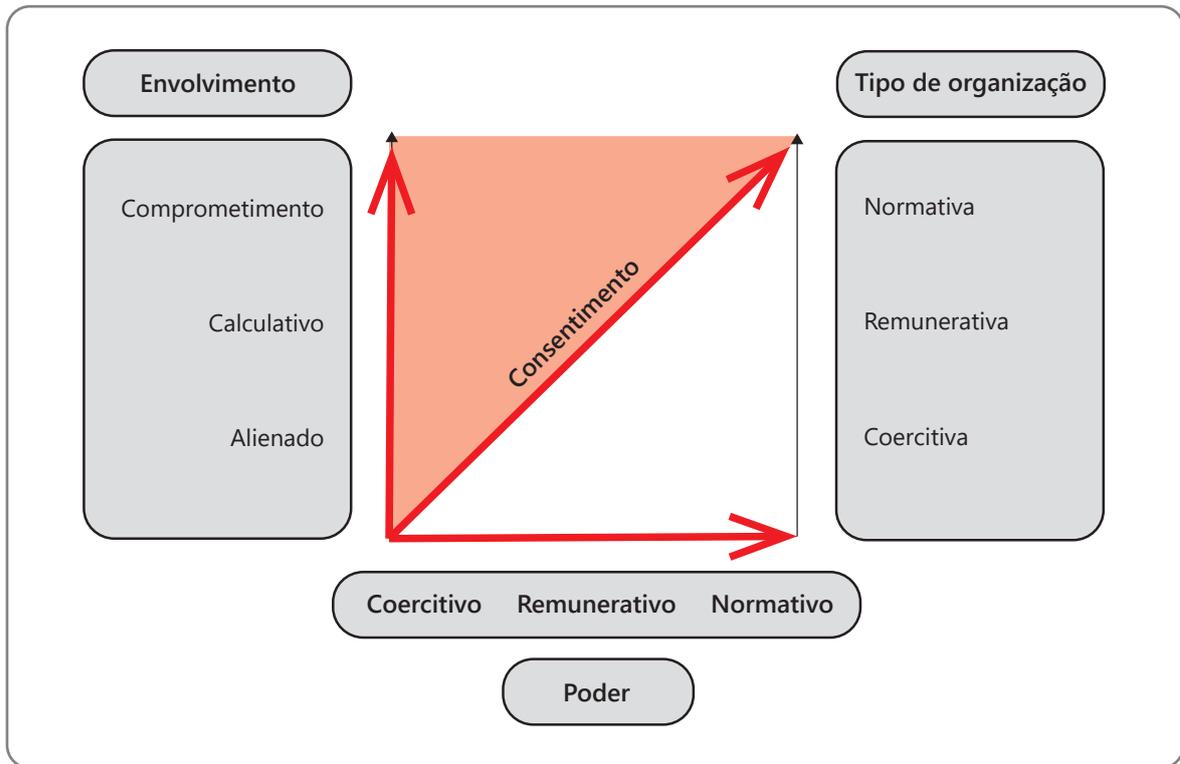
Figura 2.10 – Amitai Etzioni.



Fonte: Divulgação (2020).

Etzioni também estava interessando em entender como o envolvimento do indivíduo com uma organização e o tipo de poder presente nessa organização interagem para explicar o consentimento ao poder. Por “consentimento ao poder” entendemos o comportamento dos indivíduos que respondem ao poder exercido na organização (SILVA 2013). Desse modo, Etzioni classificou as organizações em coercitivas, remunerativas e normativas. Já o envolvimento do indivíduo para com a estrutura de poder da organização foi classificado em de comprometimento, calculativo ou alienado. Em paralelo, o poder em si foi agrupado em três tipos: coercitivo, remunerativo ou normativo. Vamos agora visualizar como todos esses conceitos se interrelacionam? Observe com atenção a Figura 2.11.

Figura 2.11 – Relação Entre Envolvimento, Tipo de Poder e Tipo de Organização.



Fonte: Adaptado por Universidade Salle (2020) com base em Silva (2013, p. 263).

Poder aqui é visto como a capacidade de influenciar e moldar os objetivos de determinado indivíduo. O **poder normativo** refere-se à capacidade de manipular recompensas simbólicas, como promoções, elogios, prêmios ou prestígio. O **poder remunerativo**, por sua vez, relaciona-se à conferência de benefícios, aumento de salário, brindes, “mimos” etc. Já o **poder coercitivo** está baseado no controle das necessidades mais básicas dos indivíduos como as necessidades físicas (por exemplo: ameaças, imposição de dor e sanções físicas).

Ainda a partir do que é exposto na Figura 2.11, vamos retomando agora os tipos de organização, conforme Etzioni (1967). Para o autor, as **organizações normativas** são aquelas que usam da aceitação social e do envolvimento moral como a principal fonte de controle dos indivíduos. Geralmente, os participantes da organização possuem um elevado nível de envolvimento com a mesma. Dentre essas, destacam-se as igrejas, as associações médicas, os departamentos de polícia, dentre outros (SILVA, 2013). As **organizações remunerativas** priorizam as recompensas materiais para exercer controle sobre os participantes, como, por exemplo, muitas das empresas, especialmente aquelas que trabalham por comissionamentos. Aqui, repare que o nível de envolvimento do indivíduo é identificado como “calculativo”. Por fim, temos também as **organizações coercitivas**, que estão exemplificadas nas prisões: tratam-se de instituições que exercem o poder coercitivo, e cujos participantes apresentam elevados níveis de alienação.

Para além dos estudos de poder, entendemos que a Teoria Estruturalista da Administração também salienta alguns outros pontos. Um deles relaciona-se ao reconhecimento dos conflitos. Os conflitos, para os estruturalistas, são situações consideradas inevitáveis na relação funcionário-organização. Como as organizações e os trabalhadores têm objetivos diferentes, o estruturalismo entende o conflito como algo natural. Mais do que isso: os conflitos podem até ser positivos, pois podem evidenciar frustrações dos trabalhadores e pontos a melhorar por parte da organização.

Além da questão dos conflitos, o Estruturalismo também defende que as recompensas aos colaboradores devem ser mistas, isto é, devem combinar aspectos monetários (por exemplo, o salário) e sociais (prestígio, reconhecimento etc.). Por fim, cabe destacar que essa corrente teórica entende o indivíduo como “**homem organizacional**”, uma visão ampliada e de fato mais complexa e integral do que pregavam as teorias anteriormente estudadas, lembrando: homem econômico (Administração Científica), homem social (Teoria das Relações Humanas) e homem administrativo (Teoria Comportamental). O homem organizacional do Estruturalismo é aquele que desempenha papéis distintos em organizações distintas, além de apresentar características de cooperação e coletivismo e ter um dado nível de adaptabilidade para lidar com as mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo das organizações (RIBEIRO, 2016).

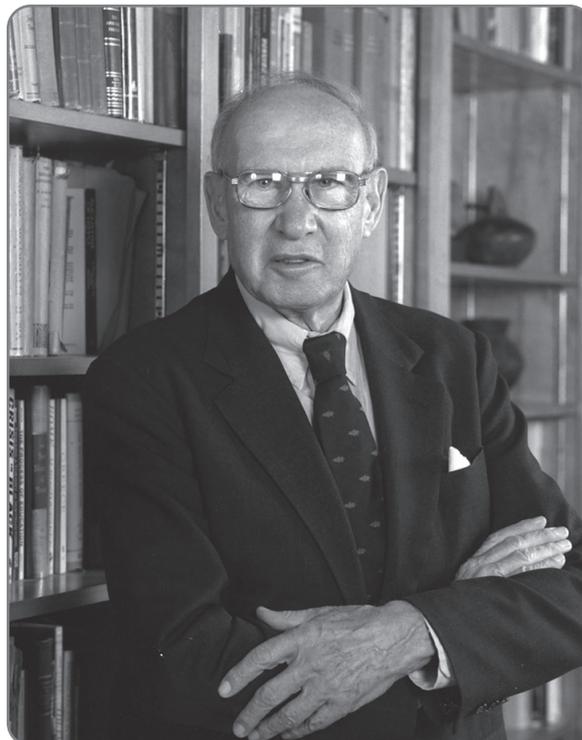
2.7 A Teoria Neoclássica

Você lembra da Escola Clássica, cujos principais expoentes foram Fayol e Weber, certo? Muito bem: a Teoria Neoclássica é uma abordagem derivada dessa escola. De acordo com o entendimento neoclássico, a organização deve ser vista como um sistema social e seu desempenho é afetado pelas ações humanas. Além disso, o enfoque neoclássico admite que os objetivos organizacionais entram em conflito com os objetivos de cada indivíduo. Portanto, uma conciliação desses objetivos é importante.

A debate acerca dos objetivos é tão importante para Escola Neoclássica que diversos autores a tem como um sinônimo da chamada **Administração por Objetivos (APO)** (ANDRADE; AMBONI, 2018; RIBEIRO, 2016). É imprescindível, portanto, que passemos a mencionar o nome do autor **Peter Drucker** considerado por muitos com o pai da APO (GREENWOOD, 1981; NTANOS; BOULOUTA, 2012).

De origem austríaca, Peter Drucker (1909-2005) é, sem dúvida, um dos escritores mais influentes sobre Administração do Século XX. Ele publicou mais de 30 livros sobre temas variados de gestão, e é considerado o precursor de diversas das abordagens contemporâneas da área. Ao contrário dos teóricos que já estudamos, Drucker via as pessoas como um recurso, e acreditava que os colaboradores deveriam ser capacitados para melhor satisfazerem os clientes.

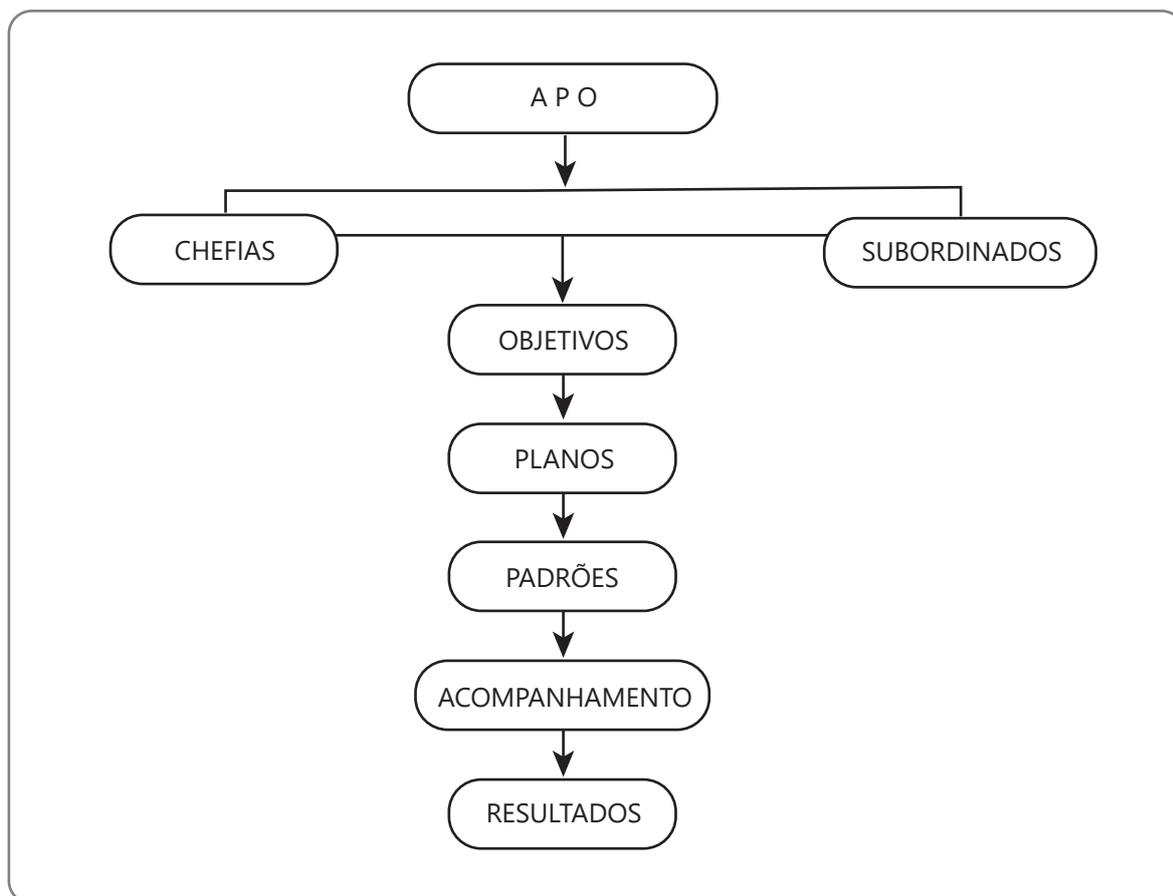
Figura 2.12 – Peter Drucker.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).

A APO foi introduzida por Drucker em 1954. Essa abordagem implica que o estabelecimento de objetivos, de planos e de padrões e o monitoramento bastante cuidadoso dos resultados são atividades-chave para as empresas na busca pelo sucesso nos mercados em que atuam. Uma representação da APO é vista agora na Figura 2.13.

Figura 2.13 – Administração por Objetivos.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020) com base em Ribeiro (2016, p. 128).

A partir da Figura 2.13, entendemos que a APO, portanto, pressupõe que gerentes e funcionários devam formular juntos os objetivos para a organização. Drucker achava que essa seria a melhor forma de se delegar autoridade e responsabilidade nas grandes empresas. Por essa ótica, os objetivos e metas não seriam impostos “de cima para baixo”, mas sim construídos de forma colaborativa e participativa, o que, segundo o autor, garantiria o comprometimento dos funcionários para com a organização.

**REFLETINDO**

Você lembra o nosso estudo sobre os objetivos organizacionais na Unidade 1? Qual a relação que podemos fazer entre aquelas definições e a APO?

Drucker salientou que objetivos deveriam ser definidos para todas as principais áreas de resultados do negócio. Em sua obra (DRUCKER, 1954), o autor ainda sugere que os gestores devem agir mais como líderes e menos como “chefes”, assumir riscos nos mais diversos níveis organizacionais, distribuir tarefas, formar equipes, tomar decisões estratégicas e medir o desempenho em relação aos objetivos organizacionais anteriormente elaborados.

A respeito da APO, Andrade e Amboni (2018) apontam algumas considerações importantes. Para os autores, a APO é uma ferramenta de gestão como também é o planejamento estratégico. Nesse sentido, a APO não pode ser vista como uma fórmula mágica para a obtenção de resultados de uma hora para a outra. Além disso, deve-se atentar para os possíveis conflitos entre os objetivos criados. Por fim, os autores destacam que a APO só terá êxito se houver a participação da equipe estratégica da empresa.

Na década de 1990, Peter Drucker reduziu a importância de seu próprio método. Para o autor, a APO seria apenas mais uma ferramenta, e não poderia ser vista como a solução definitiva para a ineficiência gerencial (NTANOS; BOULOUTA, 2012). Muito provavelmente Drucker, sempre à frente do seu tempo, já vislumbrava que o contexto organizacional tornava-se cada vez mais imprevisível e complexo. Desse modo, passaria logo a ser fundamental que os objetivos também fossem mais flexíveis e adaptáveis ao contexto interno e externo à organização. À medida em que o cenário mudava, surgia espaço para novas teorias. Uma dessas é a Teoria dos Sistemas.

2.8 A Teoria dos Sistemas

Na década de 1950, o biólogo Ludwig von Bertalanffy introduziu os princípios da chamada **Teoria Geral dos Sistemas**. Inspirado de fato em premissas da Biologia, da Química e de outras áreas do conhecimento, Bertalanffy sugeriu que um organismo vivo não é uma reunião de elementos separados, pelo contrário: trata-se de um **sistema**, que possui organização e totalidade, e cujo todo é maior do que a simples soma de suas partes (você pode recordar aqui do conceito de *sinergia*).



GLOSSÁRIO

Sistema: Conjunto de elementos interagentes e interdependentes relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo organizado (SILVA, 2013, p. 330).

Em tese, os sistemas podem ser considerados abertos ou fechados. Sistemas abertos trocam informações, energia ou recursos com seus **ambientes**, enquanto os sistemas fechados, não. A distinção entre sistemas fechados e abertos se relaciona ao nível de sensibilidade do sistema para com seu ambiente externo. Nesse sentido, apenas os sistemas abertos respondem às mudanças no ambiente.

Os ambientes, por sua vez, variam de **estáticos** em um extremo a **dinâmicos** em outro. Ambientes estáticos são relativamente estáveis ou previsíveis, ou seja, não mudam muito ao longo do tempo, enquanto os ambientes dinâmicos estão em um estado de fluxo constante, sofrendo mudanças com frequência.

Repare que a maioria das teorias estudadas até aqui entendiam a organização como um sistema fechado, ou seja, focavam mais no estudo do ambiente interno da organização, não se preocupando tanto com a influência dos fornecedores, acionistas, governos, entidades regulatórias, enfim, de todos aqueles que hoje estão comumente representados no termo *stakeholders*.

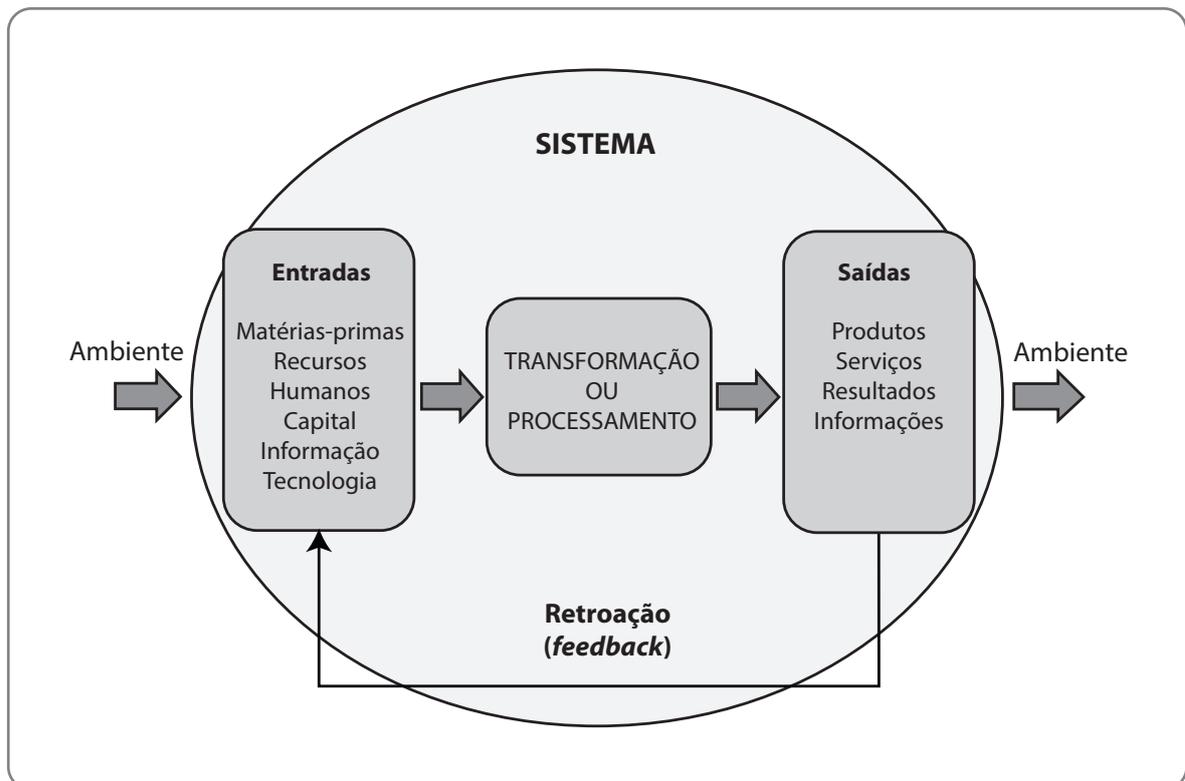
De modo resumido, a abordagem dos sistemas aplicada à Administração sugere que as organizações são **sistemas abertos** que interagem com seus ambientes para sobreviver. Nesse sentido, as organizações dependem do seu **ambiente** para obter uma série de recursos essenciais, por exemplo:

- **Clientes**, os quais adquirem os produtos e/ou serviços da organização;
- **Fornecedores**, os quais fornecem insumos para a produção de tais bens e/ou serviços;

- **Funcionários**, que fornecem à organização seu trabalho;
- **Acionistas**, que investem na empresa;
- **Governos**: que regulam o funcionamento da organização.

A partir desse entendimento, a Figura 2.13 agora propõe a representação da organização como um sistema aberto

Figura 2.14 – A Organização como um Sistema Aberto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

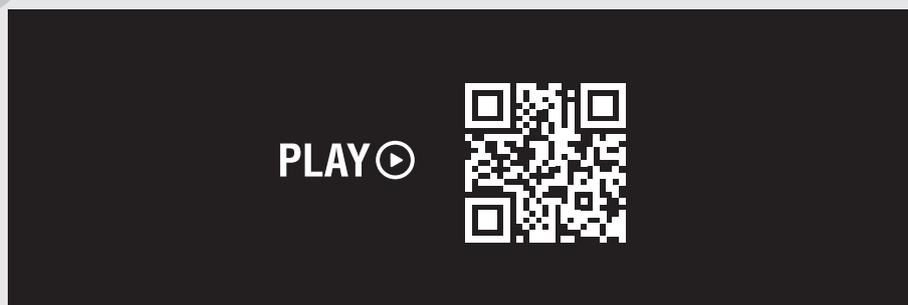
A organização hoje é considerada um sistema aberto, pois recebe diversas formas de insumos, além do ambiente, também de outros sistemas (outras empresas, por exemplo). Ao analisarmos a Figura 2.14, podemos entender o **ambiente** como um conjunto de fatores internos e externos que afetam o sistema como um todo. As **entradas**, por sua vez, são os elementos que a organização utilizará no **processo de transformação** para gerar as **saídas**. Já as **saídas** (produtos, serviços e resultados) são liberadas no ambiente em uma tentativa de restaurar o equilíbrio deste ambiente. O sistema então busca **feedback** para determinar se a saída foi eficaz para restaurar o equilíbrio.

Esse equilíbrio que o sistema busca em um ambiente dinâmico é conhecido como **homeostase**. Como o está em constante mudança, ele gera bastante incerteza sobre o que uma organização deve ou não fazer para sobreviver (ou, claro, crescer). Por exemplo, uma determinada organização pode alterar sua estrutura e reduzir-se de tamanho (eliminando funções e reduzindo o seu quadro de colaboradores) para manter-se competitiva, enquanto outra organização pode transformar-se digitalmente para melhor responder às demandas de mercado. Em suma, acredita-se que se a organização não for capaz de se **adaptar-se às mudanças do ambiente**, ela eventualmente deixará de existir.

Além disso, é interessante que passemos a entender uma empresa como um sistema composto de **subsistemas**: produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, controladoria, dentre outros. É fundamental, então, estudarmos esses vários subsistemas e também as suas inter-relações, não bastando estudá-los de forma isolada e desconectada dos demais subsistemas.



VÍDEO



Recomendamos que você assista ao filme Ponto de Mutação (*Mindwalk*), de 1990, que aborda uma “crise de percepção” humana e debate justamente aspectos da vida em sociedade sob a  tica da Teoria Geral dos Sistemas. O link está aqui: <http://gg.gg/o1fge>.

Geralmente, a abordagem de sistemas avalia a eficácia geral do sistema, em vez da eficácia dos subsistemas. Isso permite a aplicação de conceitos de sistema, em todos os níveis organizacionais da organização - ao invés de focar apenas nos objetivos e desempenhos de diferentes departamentos (subsistemas). Nessa lógica, entende-se que o sucesso da organização depende da intera o e interdependência entre os subsistemas, e da sinergia entre os subsistemas. Dessa forma, as decisões e a es em uma área da organizacional afetarão outras áreas. Um exemplo: se o departamento de compras não garantir o suprimento adequado de uma determinada matéria-prima, o departamento de produção não será capaz de realizar as suas atividades.



REFLETINDO

Muitos profissionais colocam em seus currículos que possuem “visão sistêmica”. O que isso quer dizer?

Dentre as reconhecidas vantagens de aplicarmos a Teoria dos Sistemas na Administração, podemos destacar o auxílio que essa teoria confere ao estudo das organizações complexas – aliás, algo cada vez mais contemporâneo. Além disso, os entendimentos da Teoria dos Sistemas embasam até mesmo o surgimento de novos modelos de organização, tais como as empresas que operam por projetos. Por fim, sob a ótica dos sistemas, os gestores são estimulados a enxergarem as organizações como sujeitas a forças econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais etc. em seus ambientes (WILLIAMS, 2017). Em contrapartida, críticas a respeito da Teoria dos Sistemas aplicada à gestão organizacional focam no fato de que essa teoria é um tanto abstrata, e não prescritiva, ou seja, não traz ferramentas e técnicas específicas para a prática de gestão.

2.9 A Teoria da Contingência

Uma contingência é um imprevisto, um fato que, na prática, pode ou não acontecer. Nessa mesma linha de pensamento, a Abordagem Contingencial da Administração defende que pode ou não existir uma solução “ideal” para os problemas administrativos, os quais, já sabemos, são bastante complexos e desafiadores.

Para Ribeiro (2016, p. 150), a Teoria da Contingência considera “tudo como relativo”, ou seja, não há um só modelo que servirá para todas as situações, como de fato sugeriam as teorias que estudamos até o momento. Andrade e Amboni (2018), nessa mesma linha, comentam que a abordagem contingencial usou premissas das demais escolas, especialmente da Teoria dos Sistemas, e considera que as organizações são sim sistemas abertos e dinâmicos que interagem constantemente com o ambiente. É também por isso que a Teoria da Contingência aceita a adoção da melhor alternativa possível. Desse modo, essa teoria exhibe um caráter pragmático, ou seja: a “solução” para o problema virá depois da análise da situação, e não antes.

No âmbito da abordagem contingencial, são bastante reconhecidos os estudos de Burns e Stalker (1961). Após analisarem o contexto ambiental de vinte empresas britânicas, eles identificaram cinco tipos de ambiente, que iam do mais estável (mais previsível) até mais instável (ou seja, mais imprevisível). Cabe destacar, também, que à medida em que o mundo como um todo se complexifica e a globalização avança, é natural que o ambiente externo às organizações também se torne cada vez mais imprevisível, especialmente se compararmos à realidade dos tempos de Taylor.

Em seus estudos, Burns e Stalker definiram dois tipos de estruturas organizacionais possíveis. Segundo os autores, as organizações dividem-se em **mecânicas** e **orgânicas**. Tal diferenciação é agora exibida no Quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Características das Organizações Mecânicas e Orgânicas.

VARIÁVEL	ORGANIZAÇÕES MECÂNICAS	ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS
Regras e procedimentos burocráticos	Muitas	Poucas
Estrutura hierárquica	Formal	Informal
Responsabilidades	Claras e bem definidas	Ambíguas, flexíveis
Autoridade	Aceita como legítima	Frequentemente desafiada
Motivação dos funcionários	Recompensas monetárias	Necessidades são complexas
Grau de formalidade	Elevado	Reduzido
Divisibilidade das tarefas	Não são divisíveis	São divisíveis
Regras e procedimentos burocráticos	Muitas	Poucas
Tarefas e metas	São conhecidas	São vagas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em Burns e Stalker (1961).

A partir do que é exposto no Quadro 2.4, entende-se que as organizações mecânicas são aquelas cujo funcionamento se assemelha ao de uma máquina, pois preza pela certeza, pela previsibilidade e pela eficácia. Em contrapartida, a organização orgânica objetiva a satisfação das pessoas envolvidas e admite níveis de flexibilidade e de adaptabilidade.



REFLETINDO

Qual dos modelos combina mais com as organizações deste Século XXI, o mecânico ou orgânico?

A respeito da estrutura organizacional, a abordagem contingencial nos leva a crer que não existe uma estrutura organizacional perfeita, ou que seja “sempre boa”. Na realidade, é mais interessante, de acordo com essa abordagem, que a estrutura organizacional seja tal que permita que a organização se adapte ao ambiente. Um exemplo: talvez seja mais coerente que uma pequena empresa com cinco funcionários tenha uma estrutura hierárquica mais rígida e centralizada (ou seja, mecânica), enquanto uma grande empresa multinacional poderia dividir melhor as responsabilidades e exibir uma estrutura mais descentralizada (aos moldes do modelo orgânico).

Nessa mesma linha, entende-se aqui que o gerenciamento é de **natureza situacional**, ou seja, a técnica ou ferramenta para o gerenciamento depende da complexidade da situação. Como não há solução única e definitiva para um problema, os gerentes devem elaborar cenários e alternativas para chegar à escolha mais adequada. A teoria também reconhece que, devido às restrições de tempo e dinheiro, por exemplo, os administradores não podem obter todas as informações de que necessitariam para analisar completamente um determinado problema.

Para Lacombe (2009), a principal autora dessa escola é **Joan Woodward**, que ressalta que as condições do ambiente são determinantes para a mudança interna da organizações e que as “melhores práticas” gerenciais dependem variam de caso para caso, ou seja, dependem de fatores como o setor que se encontra a empresa, da capacidade dos seus funcionários, das pressões sociais, e das oportunidades tecnológicas. Também referindo-se aos estudos de Woodward, Andrade e Amboni (2018), comentam que a autora analisou cem empresas de ramos e portes distintos e as classificou em três grupos: produção unitária (fabricação de pequenas quantidades), produção em massa (fabricação de grandes quantidades), e produção de processo ou automatizada (fabricação contínua). A partir disso, ela observou que as empresas mais bem-sucedidas eram as que tinham uma estrutura apropriada em nível de tecnologia. Em outras palavras, as empresas de produção em massa se valiam de estrutura alinhada aos princípios clássicos de administração. Por outro lado, nos outros dois tipos de empresa, a estrutura apropriada não estava conforme as normas clássicas.

Síntese da Unidade

Nesta Unidade, pudemos entrar em contato com as principais teorias, autores e críticas acerca da relativamente recente (mas, ao mesmo tempo, rica) história da Administração enquanto Ciência. Iniciamos nosso estudo na época pós-Revolução Industrial com Taylor e o surgimento da Administração Científica, orientada para a eficiência das operações. Na sequência, debatemos a Escola Clássica, cujos principais expoentes foram Fayol e Weber. Seguimos avançando na direção do Século XXI com o testemunho dos ensinamentos de Elton Mayo a partir de seus estudos na fábrica de Hawthorne, e, na sequência, com os desdobramentos da Teoria das Relações Humanas na direção da Teoria Comportamental. Na sequência, identificamos Etzioni como o principal representante da Teoria Estruturalista, que, conforme vimos, sedimentou o caminho para a Teoria dos Sistemas aplicada à Administração, a qual ganharia relevância alguns anos depois. Antes disso, já havíamos conhecido as contribuições de Peter Drucker na forma da Administração por Objetivos. Por fim, a Teoria da Contingência nos fez pensar que, talvez, não exista uma única abordagem teórica da Administração que seja adequada ou assertiva o tempo todo.

Vimos, assim, que as teorias não são (e, provavelmente, nunca serão) perfeitas ou infalíveis. Alguns autores enfatizam aspectos em particular em detrimento de outros, e isso é perfeitamente aceitável na busca pelo conhecimento científico. Ao colocarmos em prática essas teorias enquanto profissionais da gestão, cabe a nós avaliarmos os prós e contras de cada uma e compreender como cada conjunto de ideias pode se aplicar à realidade da organização em questão.

Bibliografia

ANDRADE, R. O. B. de.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

BELEZA, C. M. F.; SOARES, S. M. A concepção de envelhecimento com base na teoria de campo de Kurt Lewin e a dinâmica de grupos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 3141-3146, 2019. Disponível em: <http://gg.gg/nfidb>. Acesso em 05 dez. 2020.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper Business, 1954.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

GREENWOOD, R. G. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. **The Academy of Management Review**, v. 6, n.º 2, p. 225-230, 1981. DOI: <http://gg.gg/nfidm>.

HASSARD, J. S. Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. **Human Relations**, v. 65, n.º 11, p. 1431-1461, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS FILHO, H. A. Influência da administração científica nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n.º 1, 2018. Disponível em: <http://gg.gg/nfidv>. Acesso em: 05 dez. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NTANOS; A. S.; BOULOUTA, K. The management by objectives in modern organisations and enterprises. **International Journal of Strategic Change Management**, v. 1, p. 68-79, 2012. DOI: DOI: 10.1504/IJSCM.2012.045831.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração: Evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAYLOR, F. W. **Shop management**. Nova Iorque e Londres: Routledge, 1903.

TAYLOR, F. W. **Principles of Scientific Management**. Nova York: Harper & Row, 1911.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Illinois: Free Press, 1947.

WILLIAMS, C. **ADM: princípios de administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.



O Processo Administrativo

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Apresentar as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e relacioná-las com as práticas administrativas contemporâneas.

Objetivos Específicos

- Contemplar os diferentes níveis de planejamento realizados no âmbito organizacional;
- Diferenciar objetivos e metas à luz dos ambientes internos e externos às organizações;
- Destacar e refletir sobre as diversas possibilidades de estruturação interna nas organizações;
- Explicitar a relevância do conceito de divisão do trabalho;
- Apresentar e contextualizar os principais estilos e papéis de um líder;
- Destacar as mais importantes ideias acerca de motivação nas organizações;
- Contemplar a importância do controle organizacional;
- Identificar os componentes de um sistema de controle.

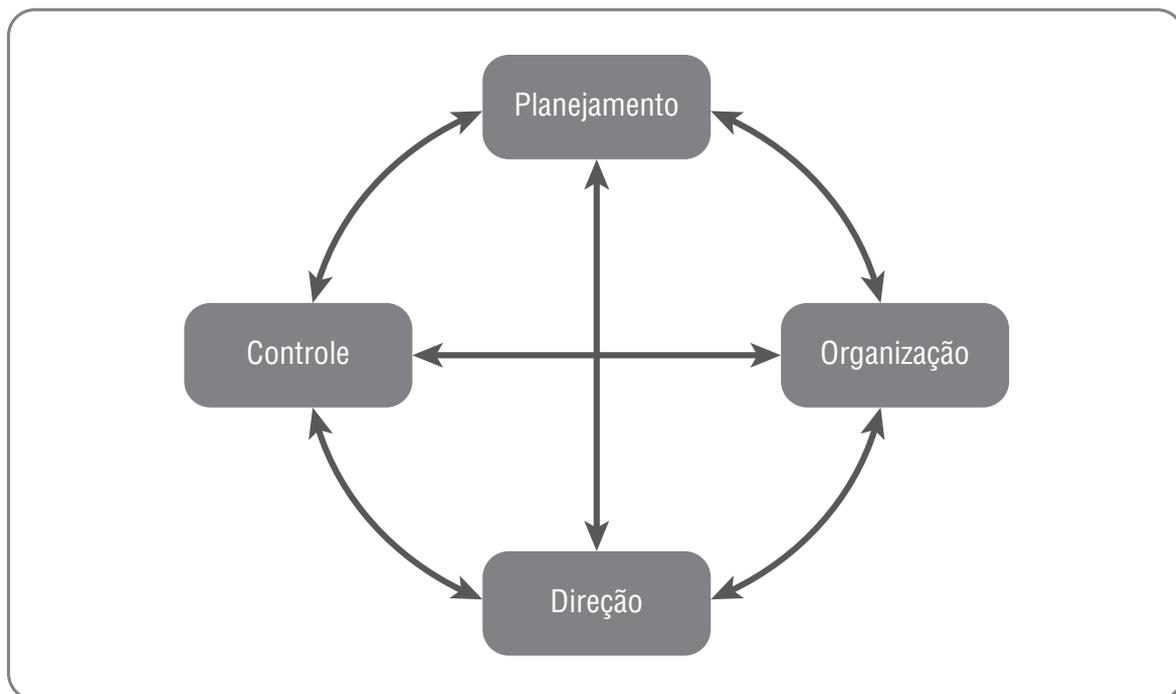
Questões Contextuais

- Quais são as funções administrativas?
- Como aplicar essas funções no dia a dia das empresas?
- Para que serve o controle organizacional?
- Quais são os diferentes níveis de planejamento nas organizações?

3.1 Introdução

A atuação do administrador é fundamental em uma organização e o processo administrativo é, de certo modo, o “coração” do seu trabalho. Nesse sentido, quais são as atividades-chave realizadas por todos os administradores, nos mais variados níveis organizacionais? É possível realizar cada atividade-chave de forma isolada? Como isso acontece? Observando a Figura 3.1, a seguir, podemos considerar que não. As atividades-chave realizadas pelo administrador no processo administrativo são interdependentes e estão inter-relacionadas.

Figura 3.1 – Funções do processo administrativo.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 4).

Nesta Unidade 3, estudaremos o chamado **processo administrativo**. Ainda que suas principais “sementes” tenham sido plantadas na época da Escola Clássica com Fayol (vide Unidade 2), o processo administrativo constitui-se, em linhas gerais, no trabalho dos administrados ainda nos dias de hoje. Na presente Unidade, trataremos de planejamento, organização, direção e controle, nessa ordem.

3.2 A Função Planejamento

A função planejamento é a primeira função do chamado processo administrativo de forma simples, planejar significa antecipar. De forma um pouco mais abrangente, Oliveira (2012, p. 41) define planejamento como

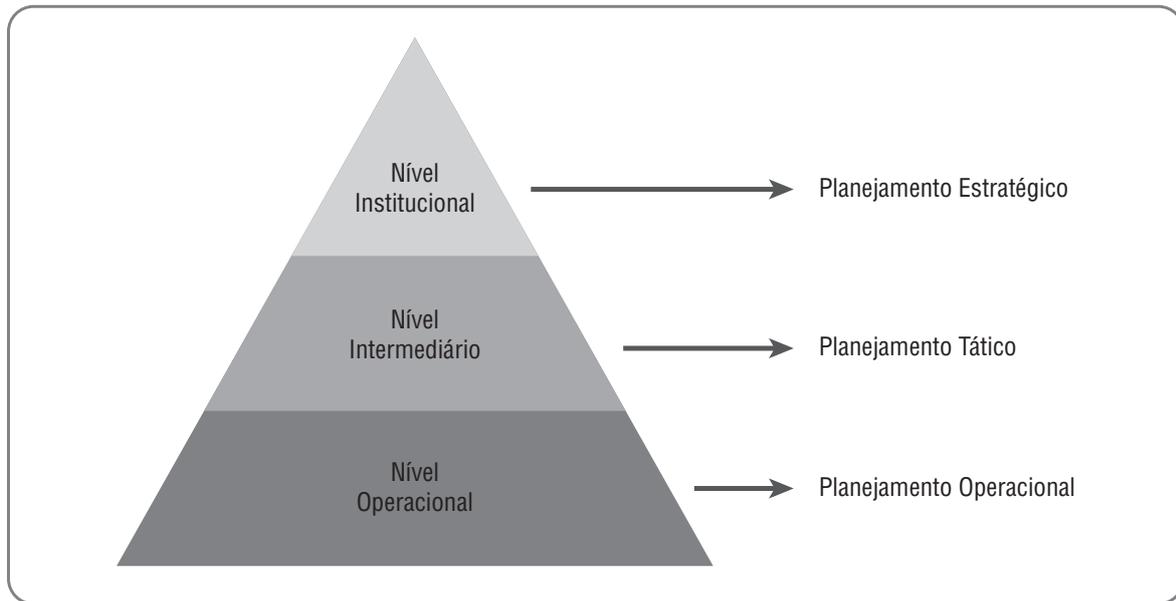
A metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados – objetivos e metas – a serem alcançados pelas organizações e de delinear ações estratégicas para alcançar estes resultados.

O planejamento estabelece aquilo que se deseja alcançar e determina os meios necessários para que isso aconteça (LACOMBE, 2009). Para que o alcance desses objetivos seja possível, o planejamento responsabiliza-se por coletar informações, traçar planos, estabelecer metas e listar os recursos necessários para o atingimento de tais objetivos. Por exemplo: o planejamento de uma viagem turística. Para alcançarmos tal **objetivo** (conhecer determinada cidade, mesmo que seja só para descansar), precisamos inicialmente **coletar informações** sobre o destino (clima, cultura, distância, moeda, fuso horário), **traçar planos** (hora de saída, meio de transporte), **estabelecer metas** (poupar R\$ 100,00 por mês e comprar a passagem até determinado dia) e listar os **recursos necessários** (adquirir roupas novas e uma mala maior) para que a viagem seja inesquecível. Agora, pensemos por um momento no que aconteceria se não houvéssimos nos planejado para esta viagem. Muito provavelmente a viagem seria uma grande decepção.

Um fenômeno parecido acontece com as organizações, nosso principal objeto de estudo nesta disciplina. De forma geral, dizemos que o planejamento é importante, pois ele pode evitar que uma organização se exponha demais às incertezas. Como já comentamos, as incertezas são cada vez maiores no mundo atual e, por isso, cresce a relevância do planejamento realizado de modo adequado.

Na Unidade 1, também abordamos os três níveis organizacionais típicos: o Nível Estratégico, o Nível Tático e o Nível Operacional, usualmente distribuídos na forma de uma pirâmide. Cada um desses níveis realiza atividades de planejamento, conforme sugere a Figura 3.2.

Figura 3.2 – Relação dos níveis organizacionais típicos e as atividades de planejamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essa separação em níveis, conforme proposto, portanto, orientará a disposição do nosso conteúdo a seguir. Na sequência, vamos estudar sobre o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

3.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, de acordo com Kwasnicka (2012), questiona todas as ações da empresa. Esses questionamentos perpassam a situação atual e a possível situação futura. A mesma autora reforça que nenhuma organização está livre de ter que lidar com as mudanças e, assim, os gestores devem realizar um planejamento adequado para que a organização cresça (e sobreviva!). Mesmo que as incertezas sejam grandes e o futuro seja de difícil previsão, e que o planejamento nesse contexto pareça perda de tempo, acreditamos que o planejamento como um todo é essencial, pois ele justamente nos permite diminuir essa carga de incertezas.

O planejamento faz com que a organização se proteja das mudanças tanto no seu ambiente interno quanto no ambiente externo. Oliveira (2012) comenta que o planejamento estratégico, em especial, é aquele que mais tem contribuído para que as organizações alcancem os seus objetivos. E apesar de muitos considerarem que o planejamento estratégico seja uma ferramenta útil apenas às grandes organizações, sugerimos aqui que organizações de todos os tipos e tamanhos podem usufruir dos benefícios do planejamento estratégico.

Como o nome sugere, planejamento estratégico tem a ver com **estratégia**. Dessa forma, precisamos primeiro compreender melhor o conceito de estratégia.

3.2.1.1 Definindo “Estratégia”

Assim como “administração”, a palavra “estratégia” parece ser empregada nos mais diversos contextos e situações, mesmo que muitas vezes as pessoas não compreendam o seu real significado. Estratégia deriva do grego *stratègós* e significa, “a arte do general”. Mas afinal, que arte é essa que tem o general?

Figura 3.3 – A arte do general.



Fonte: 123RF (2021).

Em linhas gerais, o general busca realizar objetivos em situações de concorrência (em especial, as guerras). Pensemos juntos: que tarefas e responsabilidades competem a um general? A seguir, uma pequena lista. O general precisa:

- Conhecer as virtudes e limitações do seu próprio exército e dos seus comandados;
- Escolher os líderes de batalhões mais aptos;
- Decidir sobre atacar primeiro ou esperar que o adversário ataque, para então reagir de forma adequada;
- Familiarizar-se com o ambiente (por exemplo, o clima, o vento, a temperatura, a altitude, o terreno e a duração do dia e da noite);
- Conhecer as virtudes e limitações do seu oponente, a fim de neutralizá-lo e de levar vantagem sobre ele quando possível.

Você consegue agora pensar em algum outro profissional que tenha tarefas e responsabilidades semelhantes a essas do general? Será que o treinador de um time de futebol, por exemplo, se enquadra no modelo apresentado? E um administrador? Acreditamos fortemente que sim. Estratégia, nesse contexto, nada mais é do que a habilidade conceitual de se atingir os objetivos em situações de concorrência.

Nossa sociedade apresenta diversas situações nas quais há concorrência. Além das próprias guerras, podemos listar os jogos (sejam os eletrônicos ou de tabuleiro) e, aquela que mais nos interessa aqui, a atividade empresarial como um todo. As empresas competem pelos mesmos clientes em um determinado setor, e isso gera competição entre elas. É nesse contexto que a figura do administrador estratégico é semelhante a do general. O “estrategista organizacional” precisa enfrentar a concorrência e conduzir a sua empresa rumo ao sucesso.

Através do planejamento estratégico, portanto, os administradores contemplam, elaboram e escolhem estratégias para melhor enfrentar a concorrência. Tipicamente, o processo de planejamento estratégico é formado por uma série de etapas.

De acordo com Mintzberg et al. (2012, p. 59), existem “centenas de modelos de planejamento estratégico”. Mesmo com todo o impasse na literatura e na prática administrativa, todos concordariam que o planejamento estratégico é formado por uma série de etapas interligadas e interdependentes (MAXIMIANO, 2011; PEREIRA, 2010).



DESTAQUE

As etapas que guiarão nosso estudo do planejamento estratégico são:

(1) diagnóstico estratégico, (2) análise do ambiente externo, (3) análise do ambiente interno, (4) elaboração de uma matriz SWOT, (5) formulação de estratégias e (6) implementação e controle das estratégias. Essas etapas serão abordadas de forma resumida a partir de agora.

3.2.1.2 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é uma etapa de “autoconhecimento organizacional”. Nesta primeira etapa, a organização questiona “onde estamos?”, “como chegamos até aqui?”, “por que fazemos o que estamos fazendo?” e “qual a estratégia que estamos utilizando para chegarmos aos nossos clientes?”. Em termos mais práticos, o diagnóstico estratégico compreende a formulação e declaração da missão, da visão e dos valores de uma organização.

A **missão** é a razão de ser de uma organização. Em outras palavras, a declaração de missão, comunica aos *stakeholders* o propósito, o porquê da existência de determinada organização. A identificação da missão é importante pois, através dela, todas as pessoas dentro de uma organização compreendem os reais motivos de estarem lá.

A formulação de uma missão organizacional, nesta etapa inicial, traz diversas vantagens:

- Ajuda a organização a concentrar esforços e recursos na direção de seus propósitos;
- Auxilia na captação e retenção de talentos;
- Motiva os colaboradores, que se identificam com os propósitos e finalidades da organização;
- Tende a promover um aumento de produtividade.

A declaração de visão funciona como uma espécie de bússola, pois mostra a direção que uma organização quer seguir (PEREIRA, 2010). A visão mostra, portanto, a imagem que a organização tem do seu próprio futuro. Visão é o que uma organização pretende dentro do seu negócio em um determinado período de tempo.

Uma declaração de visão bem formulada é aquela que segue alguns preceitos, como por exemplo:

- A visão tem que motivar e inspirar as pessoas que são parte da organização;
- Ela deve ser coerente e alcançável em determinado período de tempo;
- Deve ser escrita de forma clara, concreta e simples;
- Deve chamar a atenção das pessoas;
- Deve ser desafiadora e, portanto, estar fora da “zona de conforto”.

A declaração de valores de uma organização (por vezes chamada de princípios ou crenças), por sua vez, lista aqueles elementos nos quais a organização acredita. São elementos que posteriormente guiarão o comportamento de todos dentro de uma organização. Além disso, os valores auxiliam no recrutamento e na seleção de pessoas e promovem maior identificação e comprometimento.

O Quadro 3.1, a seguir, traz algumas declarações de missão, visão e valores de organizações bastante conhecidas na atualidade.

Quadro 3.1 – Missão, visão e valores de organizações.

ORGANIZAÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
Grupo Melitta	Desenvolver, produzir e comercializar produtos Melitta para o consumo e preparo de café, tornando a vida mais saborosa e prática.	Queremos ser a marca líder, mais admirada e confiável no consumo e preparo de café, dentro e fora do lar.	Orientação para o sucesso: Estabelecemos metas desafiadoras e focamos no que é mais importante. Somos corajosos, inovadores e decisivos, mesmo quando vamos atrás de novas ideias ou implementamos as mudanças necessárias.
Polícia Federal	Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito.	Tornar-se referência mundial em Ciência Policial.	Coragem, lealdade, legalidade, ética, probidade e respeito aos Direitos Humanos.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Melitta (2021) e Polícia Federal (2021).

3.2.1.3 Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo é aquele que envolve externamente uma organização. Para realizar um planejamento estratégico adequado e coerente, é fundamental conhecer o ambiente no qual a organização está inserida. Aqui, propomos a divisão do ambiente externo em dois níveis distintos: o macroambiente (nível mais externo) e o setor (nível externo, porém mais próximo às organizações), conforme ilustra, na sequência, a Figura 3.4.

Figura 3.4 – Identificação do ambiente externo às organizações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisar o ambiente externo significa listar e avaliar todos os possíveis fatores externos à organização que podem influenciar nas suas operações, tanto no presente quanto no futuro. Essas variáveis externas são consideradas **incontroláveis**, pois ocorrem no mundo independentemente da vontade da organização em questão. Essas variáveis, depois de identificadas, podem ser classificadas como **ameaças** ou **oportunidades**.

3.2.1.4 Análise do Macroambiente e a Técnica PESTAL

O macroambiente refere-se àquela camada mais externa do meio ambiente. Nele, encontram-se diversas variáveis incontroláveis que podem exercer alguma influência sobre as operações de todas as organizações, independentemente do setor em que elas atuam.

Para identificar as possíveis variáveis externas localizadas no macroambiente, podemos fazer uso de uma técnica que classifica as variáveis em grandes grupos. Daremos a essa técnica, aqui, o nome de “**PESTAL**”, que nada mais é do que um **acrônimo** das variáveis **Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais**. Algumas das variáveis típicas dentro de cada um dos grupos estão listados a seguir, no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Variáveis macroambientais típicas.

GRUPO DE VARIÁVEIS	EXEMPLOS DE VARIÁVEIS TÍPICAS
Políticas	Resultado de eleições, estabilidade do governo, tratados com nações estrangeiras.
Econômicas	Inflação, taxa de juros, crescimento do PIB, níveis de emprego, renda e poder de compra da população.
Sociais	Pirâmide etária da população, mudanças no estilo de vida.
Tecnológicas	Automação, robótica, inovações científicas.
Ambientais	Reciclagem e limitação de emissão de gases poluidores.
Legais	Leis trabalhistas e de defesa da concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para um exemplo de aplicação da técnica PESTAL, tomemos como base uma determinada rede de livrarias. Várias das forças externas apresentadas podem exercer influência sobre as operações dessa empresa e, conseqüentemente, devem ser levadas em conta no seu planejamento estratégico. Alguns exemplos:

- Se os níveis de emprego, renda e poder de compra da população (variáveis econômicas) estiverem baixos, isso representa uma ameaça à rede de livrarias (tendência de redução nas vendas). Por outro lado, se essas variáveis estiverem altas, a empresa pode ver isso como uma oportunidade para incrementar as suas vendas.
- No que diz respeito à pirâmide etária da população (variável social), a empresa poderia identificar que as pessoas estão vivendo por mais tempo e com mais qualidade de vida e, então, lançar produtos e serviços especializados aos consumidores da terceira idade.
- O surgimento do comércio via internet (variável tecnológica) pode representar uma ameaça à empresa se ela não adotar esse canal de venda. Caso ela adote, o comércio eletrônico pode ser visto com uma oportunidade.



REFLETINDO

Você considera que todos os grupos de variáveis da técnica PESTAL são motivos de preocupação (ou de busca de oportunidade) para todas as empresas?

Ainda que em estágio inicial de análise, os exemplos apresentados no Quadro 3.2 sugerem que são muitas as variáveis externas que oferecem oportunidades ou ameaças a uma organização, independentemente de sua atividade. Muitos autores concordam, portanto, que essa análise é um dos pilares do planejamento estratégico, especialmente relevante quando o ambiente competitivo for complexo e instável.

3.2.1.5 Análise do Setor e a Técnica das Cinco Forças

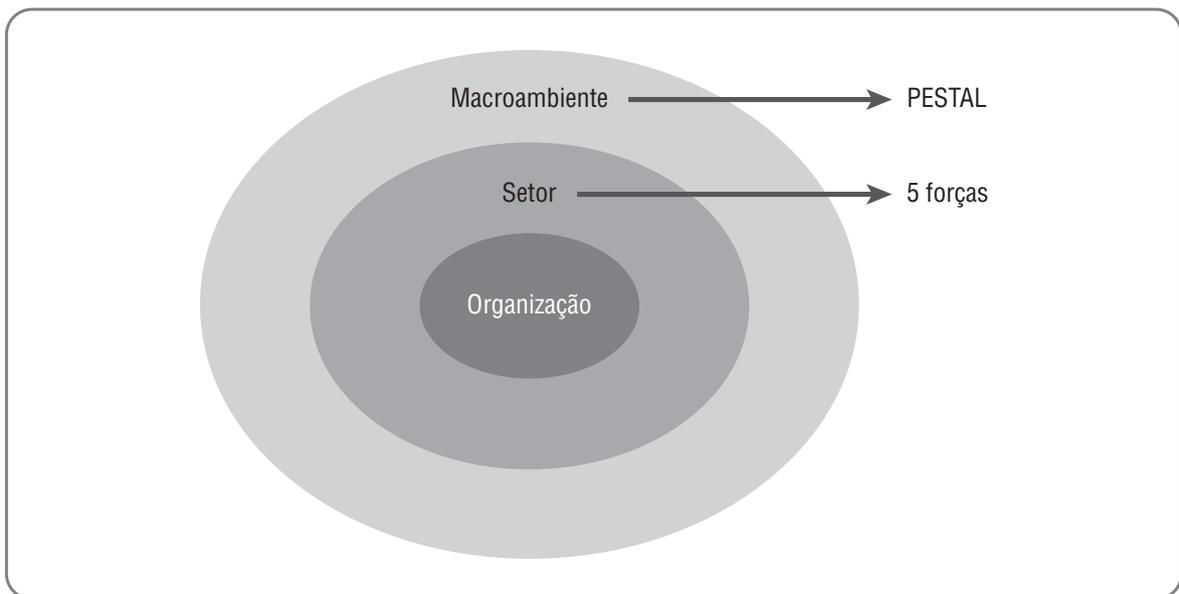
Um setor é formado por um grupo de empresas que competem pelos mesmos clientes. Por exemplo, as empresas prestadoras de serviços de telefonia formam um setor. Para a análise das possíveis oportunidades e ameaças presentes em um setor, vamos apresentar, de forma breve, a análise das cinco forças competitivas de Michael Porter (1986).

- **Força 1 – Rivalidade entre os competidores:** compreende os próprios concorrentes e avalia o nível da rivalidade entre eles dentro de um setor.
- **Força 2 – Ameaça de novos entrantes:** quanto mais fácil for para um novo competidor passar a participar do setor e disputar a atenção dos clientes, maior será a ameaça que emana dessa força.

- **Força 3 – Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** são produtos ou serviços ofertados em outros setores que podem vir a satisfazer as necessidades dos consumidores do setor em estudo. Quanto mais produtos ou serviços substitutos houver, maior a ameaça.
- **Força 4 – Poder de barganha dos clientes:** quanto mais escolhas e maiores quantidades os compradores puderem comprar, maior o poder de barganha e, portanto, maior a ameaça à empresa em questão.
- **Força 5 – Poder de barganha dos fornecedores:** quanto menos fornecedores importantes em um setor, maior o seu poder de barganha e, portanto, maior a ameaça à empresa em questão.

A Figura 3.5, na sequência, sintetiza o ambiente externo às organizações e as duas técnicas que sugerimos para encontrarmos as variáveis que podem ser vistas como ameaças ou oportunidades.

Figura 3.5 – Técnicas aplicadas para encontrar variáveis externas à organização.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

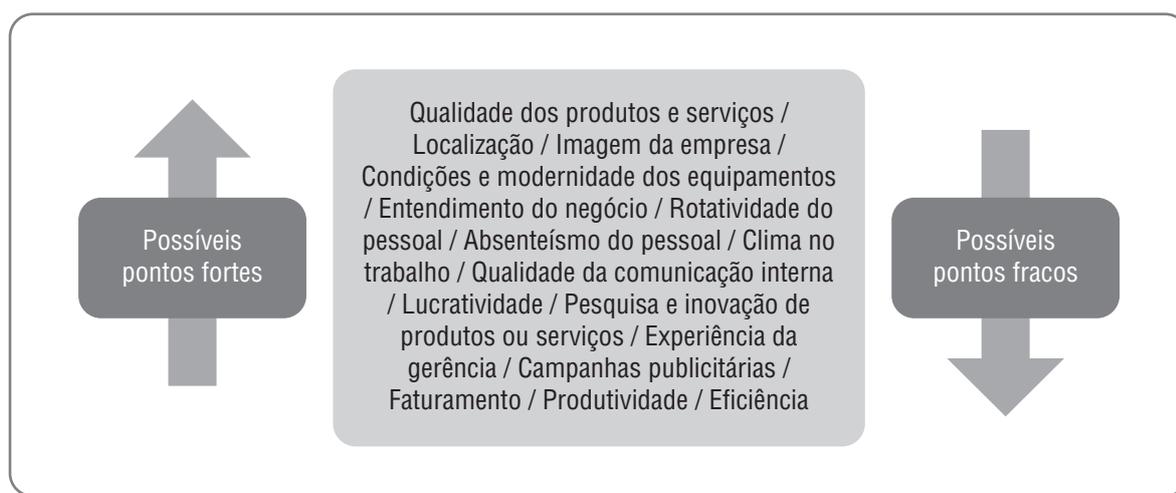
3.2.1.6 Análise do Ambiente Interno

Como o nome sugere, ambiente interno é aquele que se encontra “entre os muros” de uma organização. Diferentemente do ambiente externo, o ambiente interno responde pelas variáveis **controláveis** (são controladas pela organização, que, através de sua performance, uso de recursos e decisões pontuais, faz com que algumas tarefas sejam executadas de forma mais eficiente e/ou mais eficaz e/ou mais adequada que as dos seus competidores).

Quando a organização realiza uma atividade de forma melhor ou mais eficiente ou mais eficaz do que seus concorrentes, dizemos que ela tem um **ponto forte** nessa variável. Por outro lado, se determinada atividade ou escolha for menos adequada ou menos eficiente/eficaz do que as atividades similares da concorrência, à organização em questão atribuímos um **ponto fraco**.

Algumas dessas variáveis internas estão listadas na Figura 3.6 a seguir:

Figura 3.6 – Variáveis internas às organizações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

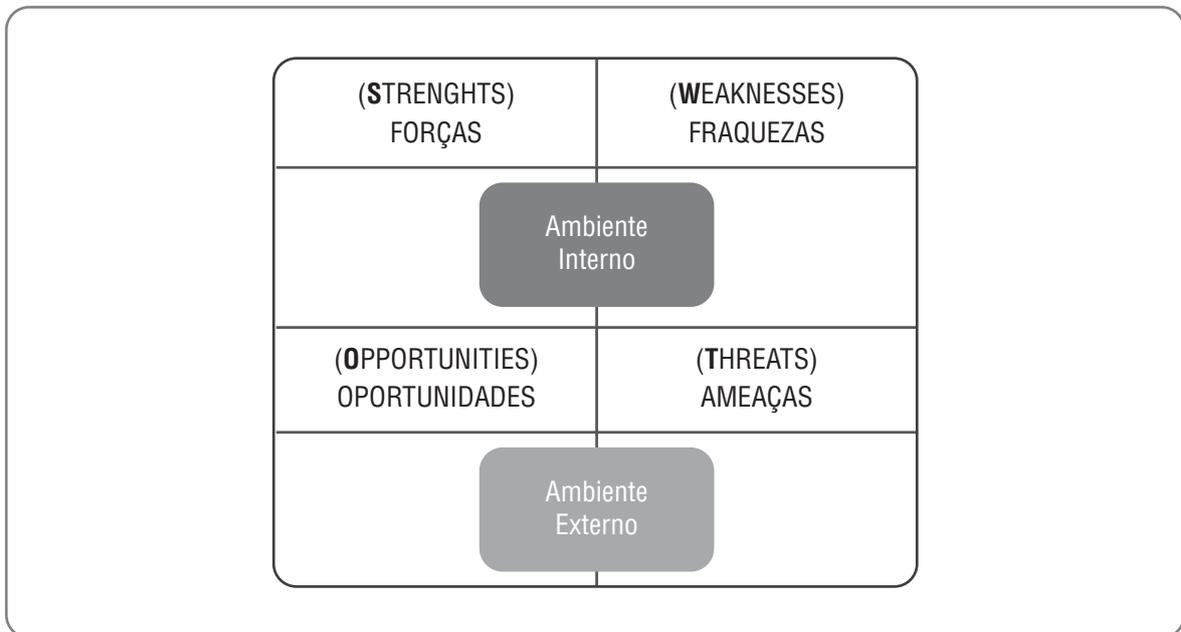
A partir da Figura 3.6, podemos constatar que as variáveis internas podem constituir tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos, dependendo, é claro, do modo como as organizações as tratam. Tomemos como exemplo a variável “localização”. Um hotel pode ter a sua localização como ponto forte se ele estiver instalado em um endereço que tenha melhor visibilidade do que seus principais concorrentes. Caso a situação seja oposta (o empreendimento esteja instalado em local que lhe configure desvantagem na competição pelos clientes), a variável localização caracteriza um ponto fraco para essa organização. É importante ressaltarmos, por fim, que a designação dos pontos fortes e fracos de uma organização é feita sempre na perspectiva da comparação das variáveis próprias com as variáveis dos principais concorrentes.

3.2.1.7 A Matriz SWOT

SWOT é mais um acrônimo que, do inglês, representa a combinação de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Da mesma forma, essa matriz é por vezes chamada de “FOFA” (relacionando as mesmas quatro variáveis). A matriz SWOT, portanto, agrupa e correlaciona as variáveis encontradas pelo administrador estratégico na análise dos dois ambientes estudados (interno e externo).

O resultado da combinação dos pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) com as ameaças e oportunidades (meio externo), produzem a matriz SWOT com seus quatro quadrantes, conforme a Figura 3.7.

Figura 3.7 – Matriz SWOT.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.2.1.8 Formulação de Estratégias

Embora não seja nem de longe a única ferramenta disponível ao administrador no processo de planejamento estratégico, a matriz SWOT, ao agrupar os quatro grupos de variáveis citados na Figura 3.7, auxilia na formulação de estratégias. Ao cruzarmos as variáveis nos quatro quadrantes, podemos realizar os seguintes questionamentos norteadores:

- Como podemos utilizar nossas forças para tirarmos proveito das oportunidades?
- Como podemos utilizar nossas forças para nos defendermos das ameaças?
- Como podemos minimizar nossas fraquezas para que possamos, eventualmente, tirar proveito das oportunidades?
- Como podemos minimizar nossas fraquezas para que não sejamos afetados pelas ameaças?



SAIBA MAIS

Recomendamos a leitura do artigo “O Planejamento Estratégico utilizando a Matriz SWOT como recurso para a tomada de decisão: uma aplicação prática em uma empresa de saúde de pequeno porte”. Ele ilustra de forma prática e acessível um planejamento estratégico realizado com o uso da Matriz SWOT. O link está aqui: <https://goo.gl/LEKf1H>.

3.2.1.9 Implementação e Controle de Estratégias

Implementação é o detalhamento da estratégia para que ela se torne compreensível e executável pelos demais participantes de uma organização (KWASNICKA, 2012). Em outras palavras, implementar uma estratégia significa fazer com que toda a organização “fale a mesma língua” e se comporte de acordo com as premissas estabelecidas pela estratégia planejada. Para que isso aconteça, portanto, é necessário que a estratégia seja comunicada internamente de forma eficaz a todos os departamentos, órgãos e colaboradores.

O **controle** estratégico, por sua vez, é o “acompanhamento e a avaliação, em tempo real, dos resultados do planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2012, p. 378). Para Kwasnicka (2012), a etapa de controle da estratégia divide-se em duas partes:

1. Verificação de que a estratégia está sendo implementada conforme o planejamento;
2. Verificação de que os resultados produzidos pela estratégia são aqueles esperados.

Em outras palavras, controle diz respeito ao estabelecimento de parâmetros aos quais serão comparados os resultados posteriormente obtidos e a identificação de possíveis ajustes e correções necessárias ao andamento da estratégia implementada.

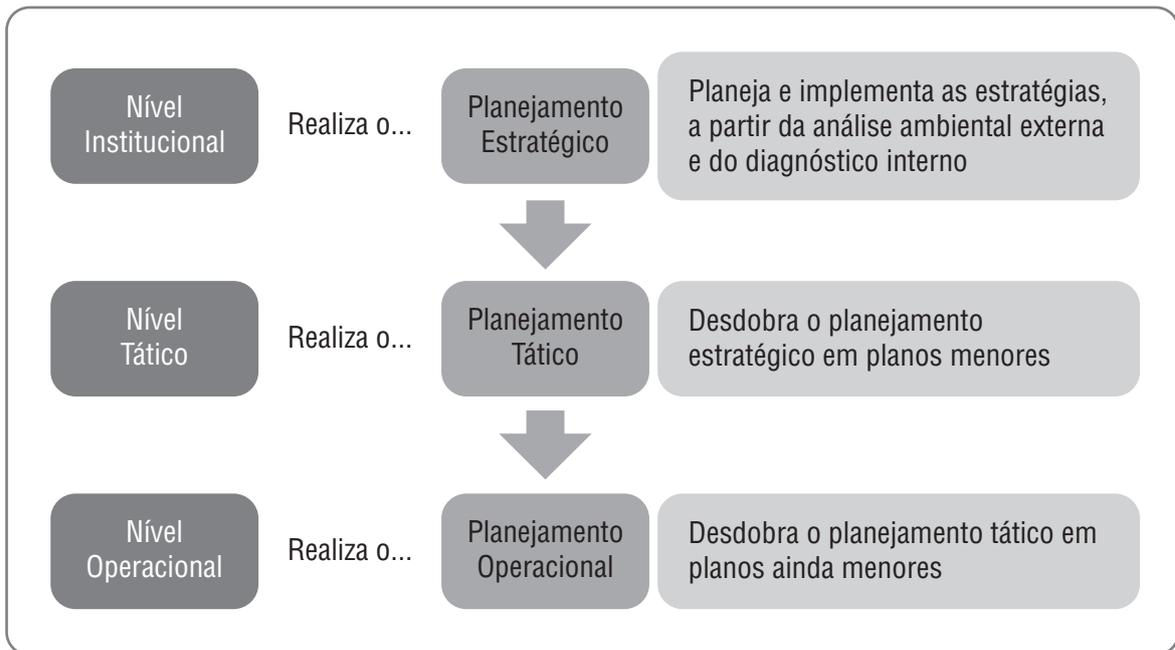
Por fim, para que planejamento estratégico possa ser implementado e posteriormente controlado dentro das organizações, ele precisa agora ser levado adiante para os níveis inferiores (tático e, posteriormente, operacional). A seção a seguir aborda o chamado planejamento tático.

3.2.2 Planejamento Tático

O nível tático das organizações faz, em maior ou menor grau, a transição entre o planejamento traçado no nível institucional (o estratégico) para o nível operacional. Muitas vezes há, inclusive, uma diferença de interpretação, formação e experiência profissional entre o primeiro e o terceiro níveis e, portanto, o nível tático é fundamental

nesse processo de desdobramento do planejamento. Neste sentido, é recomendável que o planejamento estratégico seja desdobrado em planos menores (táticos) e estes, por sua vez, desdobrados em planos operacionais menores. A Figura 3.8, a seguir, busca ilustrar esse processo de transição do planejamento entre os níveis organizacionais.

Figura 3.8 – Processo de transição do planejamento entre os níveis organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O planejamento tático é, portanto, normalmente formulado pelos gerentes, com base no planejamento estratégico da organização. Para Oliveira (2012, p. 281),

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da organização. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

Enquanto o planejamento estratégico lida com um horizonte de longo prazo, o planejamento tático lida com um horizonte de **médio prazo** (em geral, cerca de 12 meses, ainda que esse número varie de organização para organização).

O planejamento tático envolve todas as divisões e departamentos de uma organização à medida que se planeja o uso de diversos recursos. Neste sentido, Riccio (2012) comenta que o planejamento tático se desdobra em planos que buscam atingir as metas de cada departamento (ou divisão organizacional). No Quadro 3.3, a seguir, listamos alguns exemplos de planos táticos.

Quadro 3.3 – Exemplos de planos táticos.

TIPO DE PLANO TÁTICO	CARACTERÍSTICAS
Planos financeiros	Relacionam-se à captação e aplicação de recursos financeiros (dinheiro e outros ativos), assim como a adoção de medidas para redução de custos.
Planos de marketing	Envolvem a pesquisa, concepção, desenvolvimento, promoção, precificação, venda e distribuição de bens e serviços no mercado de forma competitiva.
Planos de recursos humanos	Envolvem a seleção, o treinamento, a remuneração e os planos de carreira dos colaboradores, no sentido de melhorar o seu comprometimento e aumentar os níveis de eficiência e de produtividade.
Planos de produção	Relacionam-se ao estudo de métodos e tecnologias de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em Riccio (2012).

Para todos os tipos de planos táticos listados no Quadro 3.3, os administradores do nível tático podem questionar o seguinte: Conseguimos fazer? Quem fará? Como faremos? Vale a pena fazer? Quando faremos?

A partir das respostas a essas questões, os administradores do nível operacional podem passar agora a planejar as atividades de forma ainda mais pontual e específica com a adoção de planos operacionais.

3.2.2.1 *Objetivos e Metas*

Na Unidade 1, mencionamos, por diversas vezes, os termos “objetivos” e “metas” a fim de contextualizar melhor a atuação das organizações e dos *stakeholders*. Entretanto, não foi feita nenhuma diferenciação sobre esses dois termos. Ainda que eles sejam muitas vezes usados como sinônimos, há uma diferença bastante importante entre os dois conceitos.

- **Objetivos** são desejos, vontades ou propósitos. São formulados tanto em nível organizacional como um todo, quanto em nível departamental ou mesmo individual (pessoal). Os objetivos geralmente são formulados em termos abstratos e difíceis de serem medidos.
- As **metas**, por outro lado, são aqui compreendidas como a quantificação específica dos objetivos e são, portanto, formuladas a partir deles. As metas servem para que administradores de todos os níveis consigam medir o progresso de suas ações e avaliar se os objetivos estão sendo atingidos ou não.

Os gerentes, durante o planejamento tático, definem uma série de objetivos e metas para serem atingidos tanto por departamentos quanto por pessoas dentro da organização. A seguir, o Quadro 3.4 apresenta exemplos de como podemos diferenciar objetivos e metas.

Quadro 3.4 – Exemplos de objetivos e metas.

OBJETIVO (DESEJO)	META CORRESPONDENTE AO OBJETIVO
“Lançar novos produtos”	“Lançar três novos produtos por ano nos próximos cinco anos”.
“Aumentar a nossa fatia de mercado”	“Aumentar a participação de mercado em 15% até o final deste ano”.
“Faturar mais”	“Aumentar em 10% o faturamento da empresa no segundo semestre”.
“Gastar menos”	“Diminuir os custos com matérias-primas em 20% no próximo ano”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.2.3 Planejamento Operacional

Planejamento operacional, de acordo com Maximiano (2012, p. 133), é o “processo de definir ações específicas e recursos que possibilitam a realização de objetivos”. Já vimos também, de forma complementar, que o planejamento operacional pode ser considerado um desdobramento do planejamento tático que, por sua vez, já é um desdobramento do processo de planejamento estratégico. Enquanto o planejamento estratégico lida frontalmente com a imprevisibilidade e a complexidade do ambiente externo, o planejamento operacional trabalha com grande certeza e regularidade.

O planejamento operacional é elaborado pelos níveis organizacionais mais inferiores e destina-se a cumprir com as atividades rotineiras de uma organização. Assim, diferentemente do planejamento estratégico (que lida com o longo prazo) e do tático (médio prazo), o planejamento operacional foca em planos de ação de curto prazo (em geral, de três a seis meses).

Do planejamento operacional são extraídos os chamados planos de ação ou planos operacionais. Para Oliveira (2012), cada um dos planos operacionais deve conter:

- Os responsáveis pela execução e implementação;
- Os prazos estabelecidos;
- Os recursos organizacionais que serão necessários;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados.

Os planos operacionais geralmente assumem quatro formas bem específicas, as quais apresentamos a seguir, no Quadro 3.5.

Quadro 3.5 – Tipos de plano operacional.

TIPO DE PLANO OPERACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Procedimentos	Também conhecido como POP (Procedimento Operacional Padrão). É caracterizado por sequência de passos que descreve como uma atividade ou tarefa deve ser realizada.
Orçamentos	São estimativas dos custos necessários para o atingimento de algum objetivo. Os orçamentos muitas vezes são utilizados como instrumentos para o controle de despesas.
Cronogramas	São os planos relacionados que determinam o tempo para alguma atividade que tenha que ser realizada.
Regulamentos	São os planos que dizem respeito às pessoas e orientam o seu comportamento, geralmente restringindo o seu grau de liberdade e prevendo o comportamento desejado que as pessoas dentro de uma organização devem ter em situações específicas.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2011).

O processo de planejamento organizacional, assim, pode ser claramente associado a cada um dos três níveis típicos de uma organização e, em seguida, desdobrado. O resultado desse desdobramento é a designação de três tipos de planejamento que variam em termos de abrangência, extensão de tempo e grau de incerteza. O Quadro 3.6, a seguir, sintetiza os três diferentes tipos de planejamento que estudamos.

Quadro 3.6 – Tipos de planejamento e o nível da organização.

NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE PLANEJAMENTO	ABRANGÊNCIA	EXTENSÃO DE TEMPO	GRAU DE INCERTEZA
Institucional	Estratégico	A organização como um todo.	Longo prazo	Alto. Lida com o ambiente externo e suas incertezas e volatilidades.
Intermediário	Tático	Um departamento, órgão ou divisão da organização.	Médio prazo	Médio. Busca acomodar as incertezas do nível institucional para facilitar a programação no nível operacional.
Operacional	Operacional	Uma atividade ou tarefa específica.	Curto prazo	Baixo. Como há pouca interferência externa, aqui há grande previsibilidade e possibilidade de programação das atividades.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Chivenato (2010).

De forma geral, a função planejamento permite que os administradores não se exponham demasiadamente às incertezas futuras. Permite, também, que a organização analise aquilo que está sendo feito atualmente e vislumbre mudanças em todos os seus níveis, a fim de obter desempenho superior e garantir a sua sobrevivência.

3.3 A Função Organização

Na Unidade 1, vimos que a organização é uma unidade social que gerencia um sistema de recursos para a realização de objetivos. Vimos também, no início desta Unidade 3, que o processo administrativo é a combinação e interligação das quatro funções administrativas essenciais (planejamento, organização, direção e controle). Assim, passaremos agora também a compreender “organização” como a segunda função desse processo administrativo. Portanto, não fique surpreso: a função organização, portanto, é aquela que “organiza as organizações”!

De acordo com Oliveira (2012), a função organização compreende a metodologia administrativa que orienta a capacidade de estruturação e de trabalho de uma organização, permitindo que os objetivos estabelecidos no planejamento sejam alcançados. Mais especificamente, podemos dizer que a função organização envolve a divisão do trabalho, o agrupamento lógico do trabalho, a delegação de autoridade e responsabilidade, a hierarquia formal e a centralização ou descentralização das decisões e da própria autoridade. Todos esses processos são importantes para que uma determinada organização opere de forma eficiente e eficaz, e em sintonia com aquilo que foi anteriormente planejado.

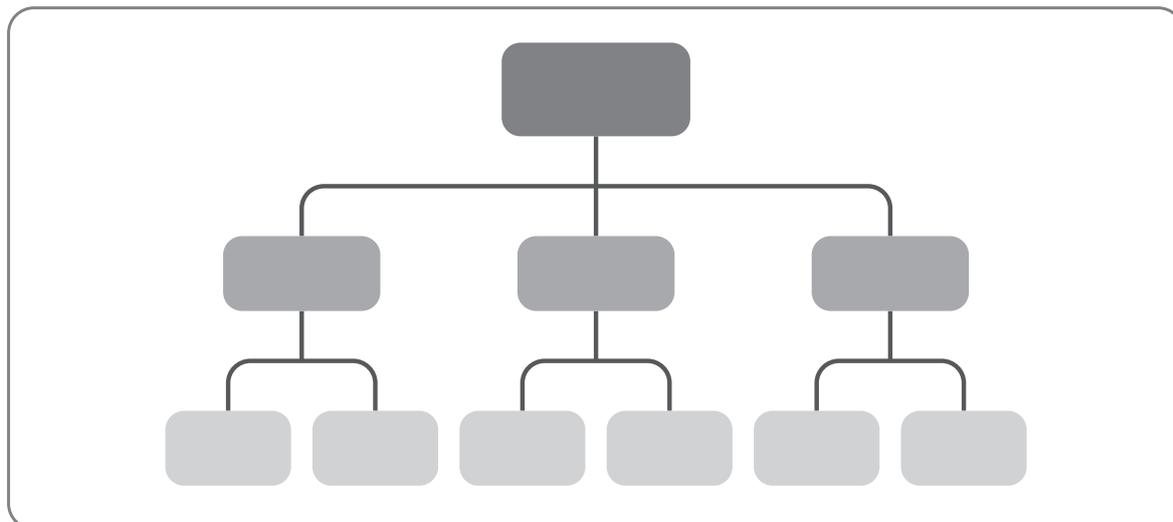
De forma mais específica, dividiremos aqui a função organização em três tópicos principais, sendo eles:

- Dividindo o trabalho;
- Agrupando o trabalho e criando departamentos; e
- Atribuindo e delegando autoridade e responsabilidades.

Antes de prosseguirmos, destacamos aqui uma ferramenta essencial à função organização e que, por consequência, diz respeito aos três tópicos apresentados. Estamos falando do **organograma**. É muito provável que você já tenha se deparado com alguns deles ao longo de sua vida.

Para Lacombe (2009), um organograma nada mais é do que a representação gráfica simplificada da estrutura de uma organização. Nessa representação, estão ilustrados os órgãos, a hierarquia e as principais relações de autoridade dentro das organizações. E para que serve o organograma? Ele permite que vejamos de forma rápida e resumida o modo pelo qual uma organização se estrutura. Observe um modelo padrão de organograma na Figura 3.9.

Figura 3.9 – Exemplo de Organograma.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Vale lembrar, que os “típicos retângulos” encontrados nos organogramas normalmente não representam “pessoas”, mas departamentos (ou órgãos). Entretanto, muitas vezes algumas pessoas são tão importantes e exercem tamanha autoridade que podem ser, sozinhas, consideradas como um “departamento”. Nesse caso, elas são representadas por um retângulo próprio (LACOMBE, 2009).

Para dar sequência aos nossos estudos, vamos conhecer mais sobre os três tópicos que envolvem a função organização.

3.3.1 Dividindo o Trabalho

Comentamos anteriormente neste e-book que, à época da primeira Revolução Industrial, o trabalho artesanal começava a ser progressivamente substituído pelo trabalho mecânico, e que essa transição trazia cada vez mais produtividade e eficiência às organizações daquele tempo. Muitos autores, como Jones e George (2008), fazem menção a um estudioso que, naquele período, vislumbrava outra possibilidade de ganho de eficiência e produtividade para além dos avanços tecnológicos então vigentes. Estamos falando de Adam Smith, hoje conhecido como o “pai da economia moderna”.

Em seu livro intitulado “A Riqueza das Nações” (originalmente publicado 1776, na Inglaterra), Adam Smith conta que observou duas pequenas indústrias de alfinetes e percebeu que a produção de um simples alfinete poderia englobar 18 pequenos processos. Mais do que isso: embora as duas organizações observadas por ele necessitassem realizar todas as mesmas 18 tarefas e dispusessem de quantidades muito semelhantes de recursos, a quantidade de alfinetes produzidos pelas duas fábricas variava enormemente ao final de um dia. Intrigado, analisou o modo pelo qual o trabalho era realizado nas duas indústrias. O Quadro 3.7, a seguir, ilustra a sua observação.

Quadro 3.7 – Diferentes métodos de produção e a divisão do trabalho.

	INDÚSTRIA DE ALFINETES “A”	INDÚSTRIA DE ALFINETES “B”
Método de produção	Todos os trabalhadores realizavam todas as 18 tarefas envolvidas na produção dos alfinetes. Ou seja, o mesmo homem puxava o arame, endireitava, cortava, afiava, polia, e assim por diante.	Os trabalhadores realizavam apenas uma (ou poucas) dessas tarefas.
Quantidades produzidas/dia	De 3.000 a 4.000 alfinetes.	Aproximadamente 50.000 alfinetes.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Jones e George (2008).

Analisando o Quadro 3.7, é possível perceber que as quantidades produzidas pelas duas fábricas de fato variavam muito ao final de um dia de trabalho. De acordo com Adam Smith, isso devia-se à **divisão do trabalho**. Dentre as principais vantagens da divisão do trabalho, podemos destacar a maior especialização dos trabalhadores (quando trabalhadores realizam tarefas menores e mais simples, elas tornam-se cada vez mais fáceis de serem executadas) e a economia de tempo (uma vez que não há necessidade de o trabalhador passar de uma tarefa para outra ou trocar ferramentas). Combinando essas duas vantagens, temos um quadro de aumento de eficiência e produtividade, mesmo sem grandes avanços tecnológicos.

De qualquer forma, a intensificação da revolução industrial fez com que as máquinas contribuíssem ainda mais para a divisão de trabalho, considerando que elas permitiam que um só profissional pudesse realizar o trabalho de vários. Esse processo, que teve início na primeira Revolução Industrial, estende-se até os dias atuais.

Hoje, diversas organizações lidam com avanços nas áreas de computação, automação e robótica, que continuam a transformar as suas operações.



VÍDEO



A revolução trazida pelos intensos avanços tecnológicos ainda está em andamento. Será que os robôs substituirão os empregados, no futuro? Assista ao vídeo “O Fim do Emprego” e reflita sobre o tema. O link está aqui: <https://goo.gl/Xzc83b>.

No ambiente das organizações, a divisão do trabalho representa a designação das tarefas que cada integrante desempenha. A divisão do trabalho está, portanto, diretamente relacionada à existência de um cargo específico. Como vimos no exemplo dos alfinetes, a divisão do trabalho acaba resultando na especialização do trabalhador que, por sua vez, tende a trazer mais eficiência e eficácia às organizações (JONES; GEORGE, 2008).

Há, contudo, algumas limitações do princípio da especialização das tarefas. Além da eventual desmotivação por parte do trabalhador, diversas organizações correm riscos à medida que não possuam um segundo profissional apto a realizar determinada tarefa. Imagine que você é a única pessoa que se especializou na operação de uma determinada máquina e precisou faltar ao trabalho em determinada ocasião. A produção ficará parada esperando o seu retorno? Muitas organizações valem-se do planejamento operacional (manuais e procedimentos) para minimizarem esse tipo de dificuldade.

Outro desafio contemporâneo que enfrentam os praticantes da especialização do trabalho diz respeito à crescente complexidade dos mercados e das relações sociais atuais. Discutimos, na Unidade 1, que o ambiente no qual as organizações atuais operam é caracterizado por instabilidade e incertezas. Nesse contexto, a mudança e a necessidade de adaptação a novas realidades parece ser a única certeza; e profissionais superespecializados e que realizam apenas uma “tarefa pequena” podem ter muito mais dificuldade de adaptação a novos desafios do que aqueles profissionais chamados “multitarefa” e que englobam conhecimentos de áreas e atividades diversas.

3.3.2 Atribuindo e Delegando Autoridade e Responsabilidades

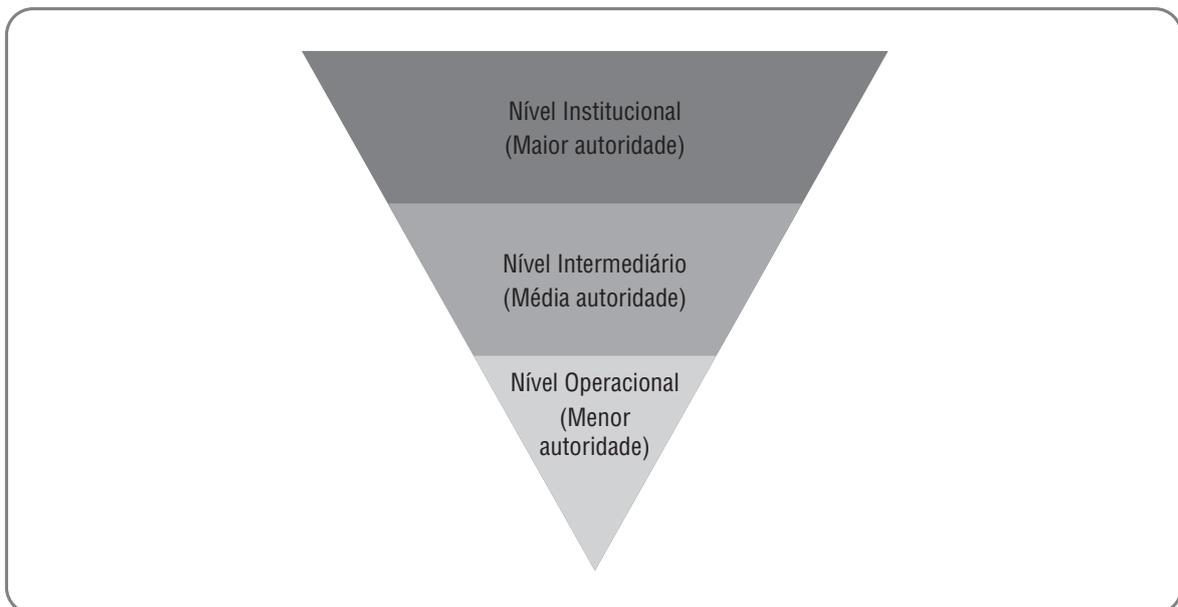
Nesta seção, trataremos de alguns princípios muito importantes dentro da função organização, que formalizam relações entre pessoas e departamentos. Iniciaremos com os conceitos e conexões entre autoridade, responsabilidade e hierarquia.

3.3.2.1 *Autoridade, Responsabilidade e Hierarquia*

Autoridade diz respeito ao direito que determinadas pessoas (como presidentes, gerentes, diretores, coordenadores e comandantes) têm de “dirigir ou comandar o comportamento das pessoas que estão nos níveis inferiores – pessoas de sua equipe, chamadas subordinadas, colaboradores ou funcionários” (MAXIMIANO, 2011, p. 185). Além disso, autoridade também diz respeito ao poder que essas mesmas pessoas têm de manejar diferentes recursos organizacionais (como dinheiro e recursos físicos, por exemplo). Destacamos, também, que não são apenas indivíduos que recebem atribuições de autoridade, mas também grupos de trabalho, departamentos, comissões, o poder judiciário e a polícia, por exemplo (MAXIMIANO, 2011).

A autoridade nas organizações é expressada de forma vertical, ou seja, ela divide-se em níveis. As pessoas que se localizam em um determinado nível exercem sua autoridade sobre as pessoas que estão no próximo nível inferior. Uma forma interessante de visualizarmos a distribuição de autoridade nas organizações é propormos uma inversão dos níveis organizacionais típicos. Nessa simulação, o nível institucional agora passaria a responder pela “maior área” do triângulo, conforme sugere a Figura 3.10.

Figura 3.10 – Inversão dos níveis organizacionais e a distribuição de autoridade.

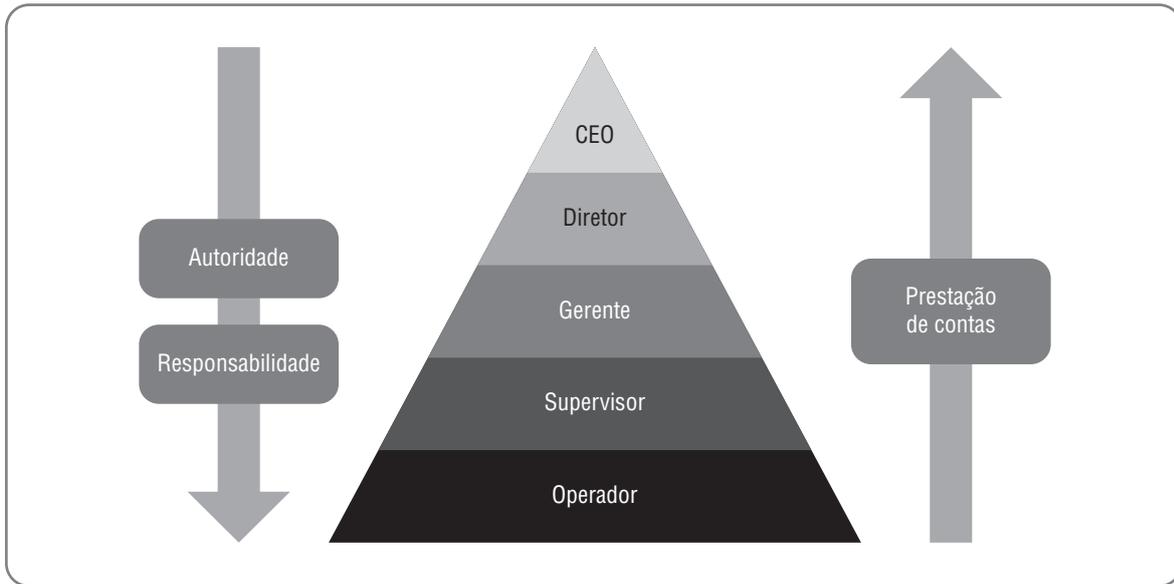


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir do entendimento do conceito de autoridade, podemos agora compreender dois outros termos igualmente importantes para o estudo da função organizacional. São eles: responsabilidade e hierarquia. **Responsabilidade** pode ser compreendida como a contrapartida imediata da autoridade. Ou seja, os administradores dos níveis superiores das organizações (CEOs, diretores, gerentes) recebem da organização a chance de exercerem autoridade sobre os profissionais nos níveis inferiores. Com essa autoridade que exercem, recebem também a responsabilidade pela atuação e pelos resultados das pessoas que comandam e dirigem.

Hierarquia nada mais é do que a disposição de autoridade em níveis. Como vimos, a autoridade expressa-se de forma vertical, de cima para baixo. A noção de hierarquia é importante, pois orienta as disposições de autoridade, responsabilidade e o dever pela prestação de contas de profissionais de diferentes níveis e cargos a outros profissionais de diferentes níveis e cargos. A Figura 3.11, na sequência, ilustra a relação entre hierarquia, autoridade, responsabilidade e dever de prestação de contas.

Figura 3.11 – Relação entre hierarquia, autoridade, responsabilidade e dever de prestação de contas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para analisarmos a Figura 3.11, tomemos como exemplo a figura do **diretor**:

- O diretor está acima do gerente na **hierarquia**;
- O diretor exerce **autoridade** sobre o gerente;
- O diretor tem **responsabilidade** sobre o desempenho do gerente;
- O gerente deve reportar-se (**prestar contas** do seu trabalho dos resultados) ao diretor. Essa relação, portanto, ocorre no sentido oposto à estrutura hierárquica.

3.3.2.2 Amplitude de Controle

Amplitude de controle diz respeito a um número adequado de “comandados” que um comandante poderá assumir, a fim de que possa supervisioná-los de forma adequada e produtiva (MAXIMIANO, 2011). Podemos exemplificar esse conceito através da figura de um professor orientador de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs). Digamos que um professor “A” possa acompanhar de perto e propor melhorias a oito alunos em um mesmo semestre. Em determinado semestre, esse professor precisou supervisionar nove alunos e sua supervisão não ocorreu com a mesma qualidade. Ao mesmo tempo, um professor “B” consegue supervisionar e coordenar os esforços de 10 alunos ao mesmo tempo no que tange aos seus trabalhos de conclusão. Portanto, podemos dizer que a amplitude de controle do professor “B” é maior do que a do professor “A”.

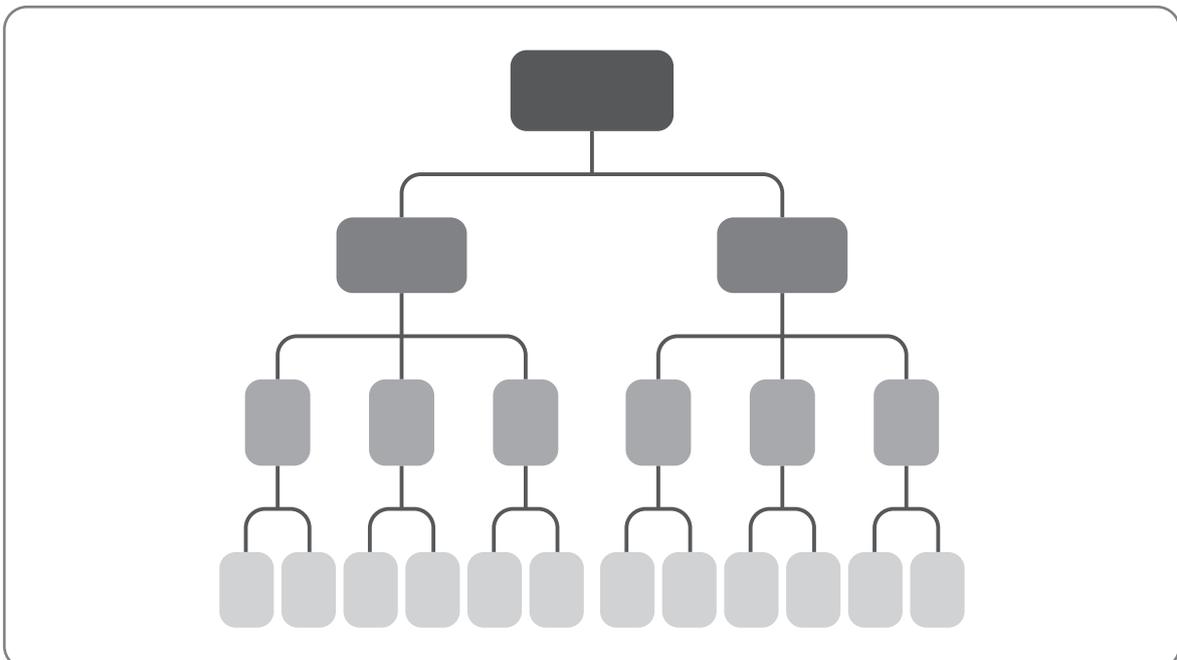
Quanto maior a amplitude de controle, maior o número de subordinados e, portanto, menor o grau de controle e coordenação que o superior consegue empregar a cada um desses subordinados. Nessa lógica, entende-se que a amplitude de controle tem grande influência na estrutura organizacional, resultando em organizações “alta e alongadas” ou então, por vezes, em organizações “baixas e achatadas”.

3.3.2.3 Organizações “Altas” e Organizações “Baixas”

A diferenciação entre organizações “altas” e “baixas”, portanto, é diretamente relacionada à quantidade de níveis hierárquicos presentes nas organizações. Nas organizações altas, a comunicação torna-se mais “truncada” e as decisões que migram do nível institucional até o nível operacional percorrem a estrutura de forma mais lenta. De forma contrária, uma organização tipicamente “baixa” possui menos níveis hierárquicos e, portanto, tende a usufruir de uma comunicação interna mais ágil à medida que as decisões do nível superior percorrem a estrutura organizacional de forma mais breve.

Na Figura 3.12 apresentamos um exemplo de estruturação de uma organização “alta e longa”, que apresenta pouca amplitude de controle e, portanto, muitos níveis hierárquicos.

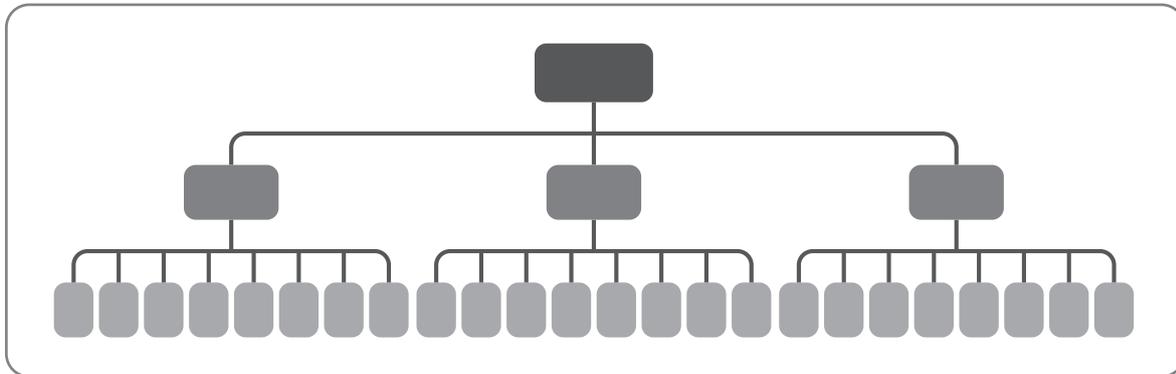
Figura 3.12 – Exemplo de organização alta e longa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A seguir, apresentamos, na Figura 3.13, a ilustração de uma organização “baixa e achatada”, que conta com grande amplitude de controle e poucos níveis hierárquicos.

Figura 3.13 – Exemplo de organização baixa e achatada.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Há dois conceitos importantes que dizem respeito aos níveis hierárquicos e à distribuição de autoridade: centralização e descentralização. É o que veremos na próxima seção.

3.3.2.4 Centralização e Descentralização

Centralização diz respeito à concentração de autoridade nos níveis mais superiores de uma organização. Quando uma organização é dita centralizada, as decisões importantes são sempre levadas “para cima” na disposição hierárquica para que os órgãos (ou pessoas) superiores tenham a última palavra. Quando há centralização, portanto, os órgãos ou pessoas que estão mais abaixo na hierarquia acabam se tornando submissos às vontades e decisões daqueles órgãos ou pessoas acima deles. Podemos dizer, também, que a centralização significa que a maioria das decisões relativas a uma atividade serão tomadas justamente por alguém que não executa tal atividade, mas que está, de fato, em um nível superior na hierarquia organizacional (LACOMBE, 2009).

De forma alternativa, **descentralização** diz respeito à “diluição” e distribuição de autoridade dos órgãos ou pessoas mais acima na hierarquia para órgãos ou pessoas que estão mais abaixo na cadeia de comando. Nesse sentido, a descentralização significa que a maioria das decisões relativas a uma atividade serão, portanto, tomadas por aquela pessoa ou órgão responsável por tal atividade, mesmo que estes estejam em um nível inferior na hierarquia.

Essa transição de autoridade do modelo centralizado para o modelo descentralizado é realizada por meio da **delegação**.

3.3.2.5 Delegação

Para Maximiano (2011, p. 189),

[...] a delegação é parte integrante do processo de divisão do trabalho. Sempre que uma tarefa passa por um processo de divisão, alguém fica responsável pela execução de certas tarefas. Quando as tarefas são acompanhadas pelo poder para tomar decisões, a autoridade foi delegada.

Em outras palavras, delegação pode ser compreendida como a transferência de um problema para outra pessoa ou departamento, para que estes o resolvam, ou ainda, transferir a outro departamento ou a outra pessoa autoridade e a responsabilidade. Assim, podemos desde já perceber que delegação e descentralização não são sinônimos. A delegação é um dos instrumentos para se realizar a descentralização. Descentralização, neste sentido, é vista como algo mais amplo e, para que uma organização seja descentralizada, é necessário que diversas delegações sejam feitas de modo permanente ao longo da hierarquia (LACOMBE, 2009).

Mas afinal, por que delegar? Pense no exemplo de um prefeito extremamente responsável e desconfiado que, de tanto prezar pela qualidade de vida dos habitantes de uma determinada cidade, decide realizar pessoalmente todas as atividades de planejamento, organização, direção e controle relativas ao bom funcionamento da vida urbana. Isso inclui, claro, desde a limpeza de todas as ruas até a sanção de projetos junto à câmara de vereadores. Afinal, pensa o prefeito, “se quero algo bem feito, devo fazer eu mesmo”.

Apesar de surreal, esse exemplo ilustra a mentalidade de alguns gestores e, principalmente, a dificuldade que muitos têm em delegar. Para muitas pessoas é por vezes difícil separar aquilo que deve ser feito pessoalmente daquilo que pode ser delegado.

Ainda assim, Maximiano (2011) acredita que há uma série de vantagens em se promover a delegação, seja ela de uma pessoa para outra ou de um departamento para outro. A delegação entre pessoas, por exemplo, permite que:

- O dirigente que delega passe a supervisionar mais pessoas;
- Haja melhor coordenação de trabalhos mais complexos;
- Ocorra aumento de produtividade e melhor aproveitamento de recursos;
- Uma pessoa ganhe mais autonomia à medida que mais tarefas e poder de decisão a ela sejam delegadas;
- Uma equipe se desenvolva e se motive como um todo, uma vez que seus integrantes passam a ficar mais **empoderados** e mais envolvidos com a resolução de problemas.



GLOSSÁRIO

Empoderamento é a tradução de *empowerment*, termo inglês que muitas empresas utilizam na atualidade. *Empowerment* diz respeito a conceder um maior grau de autonomia e liberdade às pessoas e/ou equipes, para que elas realizem suas atividades em um ambiente de trabalho melhor.

Agora que já abordamos o conceito de delegação e compreendemos que esse termo tem relação direta com a ideia de descentralização, podemos, por fim, estabelecer as principais vantagens e desvantagens da centralização e descentralização nas organizações. É o que apresentamos no Quadro 3.8.

Quadro 3.8 – Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização.

	CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são tomadas por quem tem uma visão global da empresa; • Geralmente os tomadores de decisão no topo da hierarquia são melhor preparados; • Como há menos decisores, os custos com pessoal são menores; • As decisões são tomadas de acordo com os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são tomadas de forma mais rápida por aquelas pessoas que realizam as tarefas e conhecem melhor as situações; • Há maior motivação das pessoas que receberam autoridade e responsabilidade para tomarem decisões; • Os profissionais do topo ficam mais livres para realizarem tarefas ditas mais importantes.
DESVANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são tomadas por quem tem pouco contato com as origens dos problemas; • A comunicação entre os níveis organizacionais tende a ficar mais lenta e difícil; • Profissionais dos níveis inferiores tendem a se desmotivar por estarem por fora do processo decisório. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores custos com pessoal, uma vez que há mais decisores; • Decisões tomadas podem ser problemáticas pois os decisores não têm visão global da organização ou lhes falta de informação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Podemos destacar, ainda, um exemplo típico de organização descentralizada: as multinacionais. Essas grandes empresas, de acordo com Maximiano (2011), têm suas atividades de produção, finanças e vendas descentralizadas, ou seja, há órgãos específicos formados no país onde atuam e esses órgãos têm bastante autonomia e autoridade para tomarem decisões importantes em relação ao lançamento de novos produtos e política de preços, por exemplo. Acreditamos, por fim, que deve haver um

equilíbrio entre as práticas de centralização e descentralização. De qualquer forma, a promoção de centralização ou descentralização varia de acordo com a realidade e especificidades de cada organização (LACOMBE, 2009).

3.3.3 Agrupando o Trabalho e Criando Departamentos

Para que uma organização acomode todos os seus objetivos, atividades, rotinas e estratégias, é necessário que ela tenha uma estruturação interna coerente com suas operações com e o ambiente no qual ela opera. Como as organizações variam enormemente entre si e também varia muito o meio no qual elas operam, da mesma forma variam as possibilidades que uma organização tem para se estruturar internamente.

Podemos definir **departamentalização** como o processo que agrupa as atividades organizacionais de modo lógico através da criação de órgãos menores (LACOMBE, 2009). A departamentalização, portanto, é importante porque ela se relaciona diretamente com a capacidade que uma organização terá de resolver problemas e usufruir das oportunidades que porventura sejam identificadas.

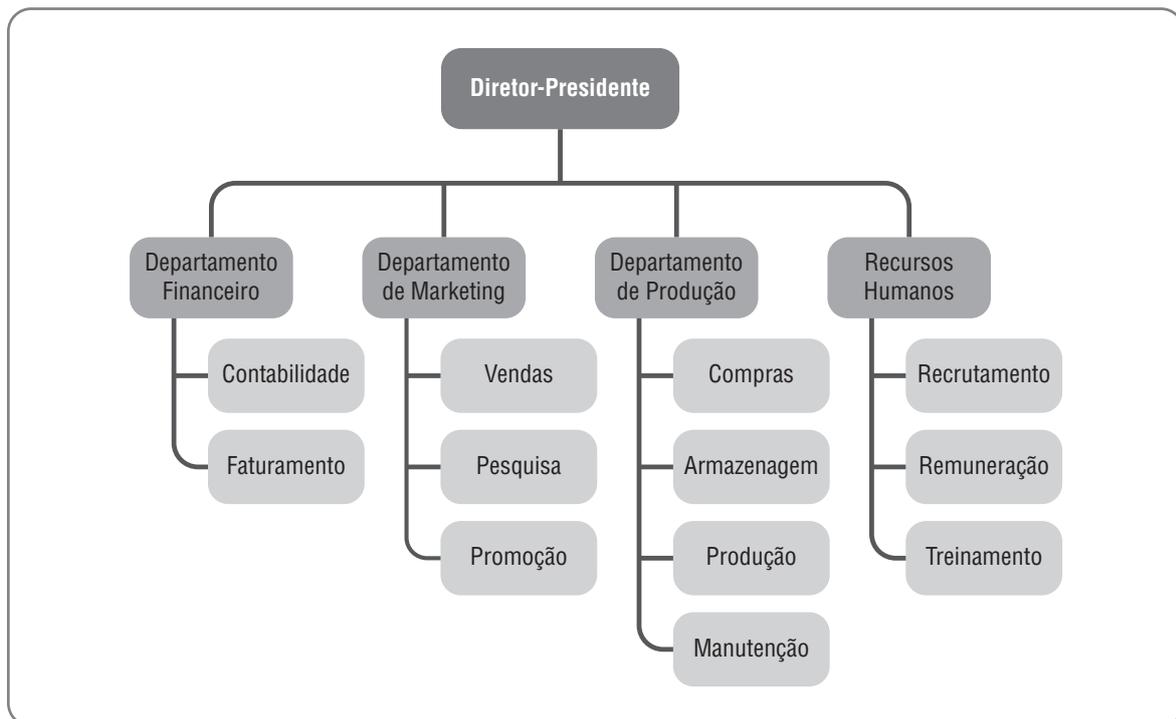
Diferentes autores, como Maximiano (2011), Lacombe (2009), Jones e George (2008) e Oliveira (2012), listam diferentes possibilidades de departamentalização. Nos subtópicos a seguir, vamos conhecer algumas dessas possibilidades:

3.3.3.1 *Departamentalização Funcional*

A departamentalização funcional consiste em agrupar, em um mesmo órgão, as atividades semelhantes ou correlatas. Assim, um determinado órgão passará a acomodar todas as atividades relacionadas à produção, enquanto outro comportará todas aquelas relacionadas às pessoas, o próximo fará o mesmo com as atividades de marketing, e assim por diante (LACOMBE, 2009).

Para Maximiano (2011), a estruturação funcional é especialmente útil àquelas organizações em fase inicial de operação, que são de pequeno porte, fornecem apenas um tipo de produto ou serviço à sociedade, operam em um ambiente relativamente estável e/ou que atuem apenas em uma área geográfica específica. A seguir, a Figura 3.14 exemplifica a departamentalização funcional.

Figura 3.14 – Exemplo de departamentalização funcional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Baseando-nos em Oliveira (2012), Maximiano (2011) e Lacombe (2009), podemos citar uma série de vantagens relativas à adoção de uma estrutura funcional, tais como:

- **Alta especialização do trabalho**, uma vez que cada órgão ou departamento se concentra no seu próprio trabalho e em suas funções específicas. Isso tende a gerar mais especialização e, com o tempo, mais eficiência e produtividade;
- **Bom relacionamento entre os colaboradores**, uma vez que cada um deles conhece sua área de atuação e responsabilidades. As tarefas são bem definidas e distintas umas das outras. A proximidade com pessoas da mesma especialidade e conhecimento também tende a gerar um maior nível de motivação e de satisfação aos profissionais;
- **Comunicação rápida e direta**, pois há menos níveis intermediários e hierarquias, o que reduz possíveis ruídos na comunicação.

Por outro lado, a adoção de um modelo de departamentalização funcional apresenta também uma série de desvantagens, conforme notamos a seguir (LACOMBE, 2009):

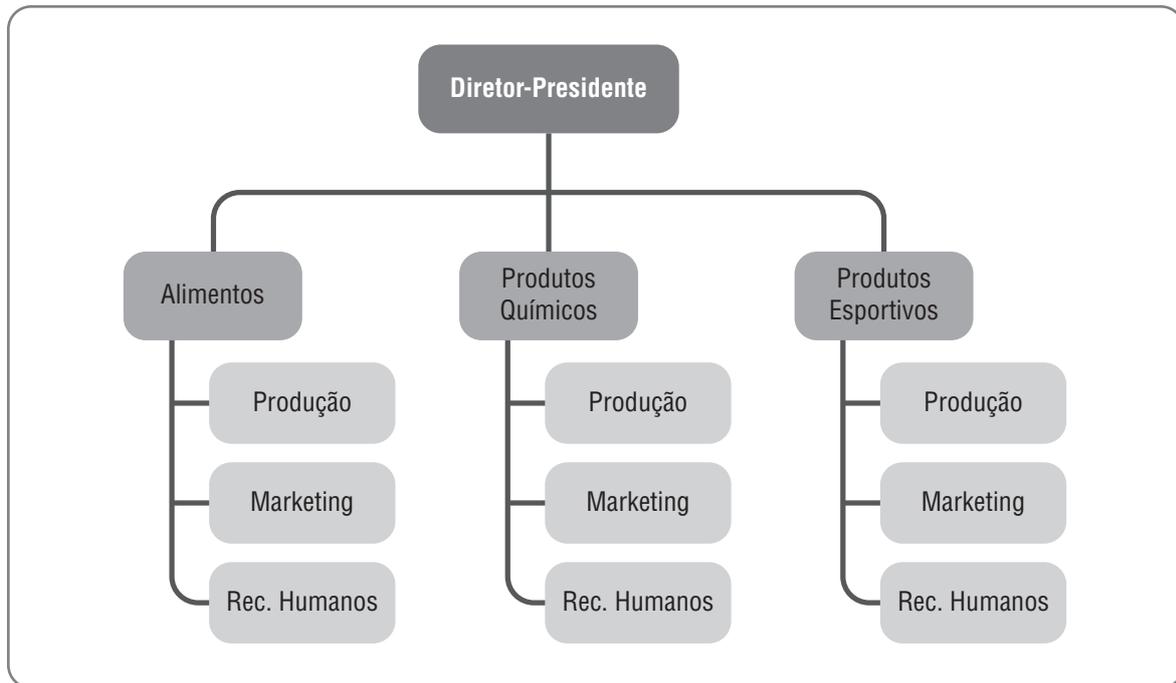
- **Problema de “superespecialização”:** por vezes, um determinado gerente pode passar a entender que a sua função é a mais importante na organização, o que pode gerar uma série de conflitos;
- **Confusão quanto aos objetivos:** como os colaboradores muitas vezes reportam-se a mais de uma pessoa, pode haver confusão quanto a quais são os objetivos mais importantes a serem alcançados;
- **Competição entre especialistas:** como muitos colaboradores tornam-se bastante especializados em suas tarefas, alguns deles podem querer impor à organização os seus próprios pontos de vista. Isso pode gerar conflitos internos e causar enfraquecimento do princípio de sinergia das organizações;
- **Pouca flexibilidade:** como o ambiente externo muda rapidamente, a divisão funcional pode configurar demora no processo de adaptação e de multiplicidade de funções (ideais hoje em dia, bastante relevantes às empresas modernas).

3.3.3.2 *Departamentalização por Produto/Serviço*

A departamentalização por produto/serviço consiste em agrupar, em um mesmo órgão, todas as atividades que se destinam à produção de um determinado produto ou à oferta de um determinado serviço. Muitas empresas trabalham com diversos produtos ou serviços que são bastante diferentes entre si. Nessas circunstâncias, é importante que a empresa possa gerenciar cada um desses produtos e serviços de forma separada, a fim de aprimorar os processos e garantir maior eficiência e eficácia para cada uma das chamadas divisões. Assim, ao contrário da departamentalização funcional, esse modelo é mais indicado para ambientes instáveis e mutáveis, pois a organização pode até mesmo adicionar ou remover divisões específicas de acordo com a evolução da sociedade e dos negócios.

Tomemos como exemplo uma grande empresa que produza alimentos, produtos químicos e produtos esportivos. Como cada um deles tem suas particularidades, é necessário que a empresa conte com colaboradores especializados nos produtos a que estão designados. Assim, essa empresa pode qualificar os processos de planejamento e produção de cada um dos produtos. Esse cenário é ilustrado, a seguir, na Figura 3.15.

Figura 3.15 – Exemplo de departamentalização por produto/serviço.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na departamentalização por produto/serviço, portanto, cada divisão tem responsabilidade e autoridade sobre todas as operações ou atividades inerentes àquele produto ou serviço, desde o uso de matérias-primas específicas até a aplicação de tecnologias de produção e distribuição.

São diversas as vantagens relativas à estruturação por produto/serviço. Talvez a maior delas seja a alta capacidade de inovação que as divisões possuem, uma vez que elas reúnem equipes familiarizadas com os produtos/serviços, seus mercados e seus clientes. Assim, cada divisão pode concentrar sua atenção às necessidades específicas dos grupos de clientes e atendê-los de uma forma melhor e com mais competitividade.

Por outro lado, há também desvantagens em relação a esse tipo de estruturação interna. Um deles relaciona-se à pouca interação entre as divisões, o que resulta em dificuldades de comunicação e troca de conhecimento e experiências entre as diferentes equipes de trabalho. De certa forma, por vezes, diversos colaboradores podem agir como se fizessem parte de empresas independentes, o que não é bem visto em termos de crescimento e aprendizagem da organização como um todo.

3.3.3.3 *Departamentalização por Área Geográfica*

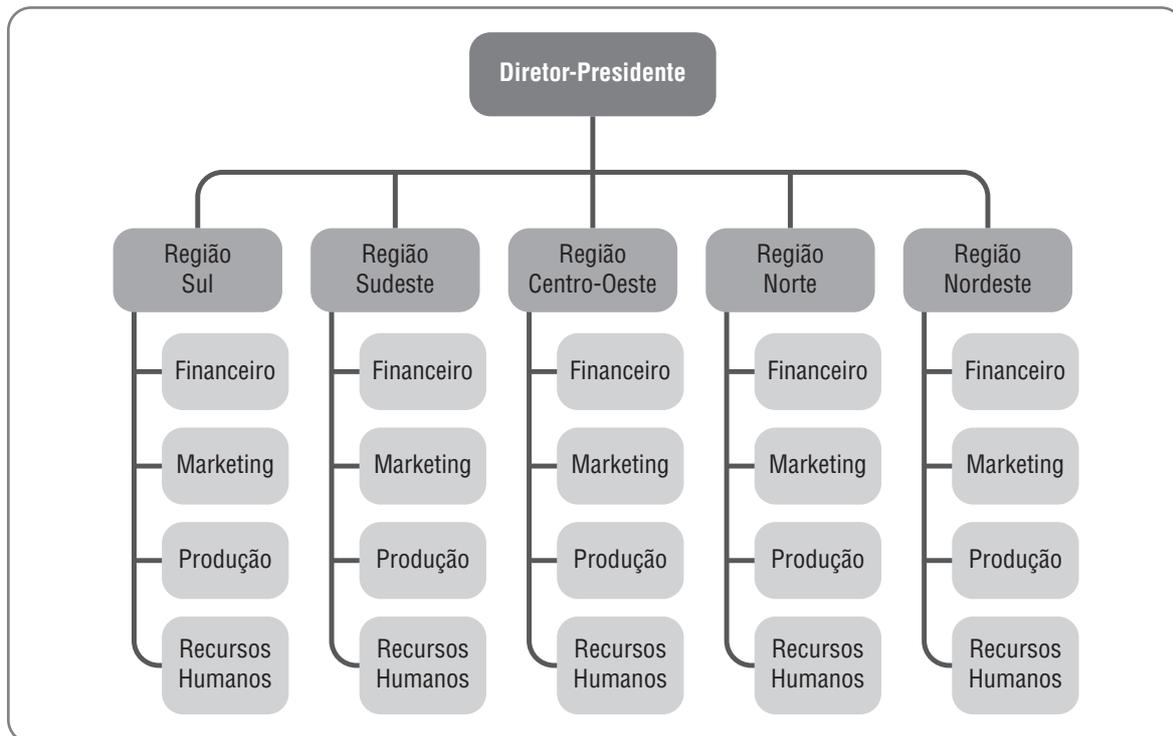
Através da departamentalização por área geográfica (ou “território”), as organizações agrupam em um mesmo órgão todas as atividades realizadas em determinada região. Para Maximiano (2011), nesse tipo de estruturação, cada unidade de trabalho corresponde a um pedaço do mapa, e esse critério é comumente adotado quando uma determinada organização opera em locais diversos ou então em uma área grande. Nesses casos, é recomendável que cada uma dessas unidades tenha relativa autonomia para desempenhar suas tarefas.

A estruturação por área geográfica é o modelo mais indicado para grandes empresas multinacionais, por exemplo. No caso dessas organizações, cada país ou continente no qual há oferta de seus produtos ou serviços é considerado um “departamento”. O mesmo caso aplica-se a grandes empresas brasileiras que operam em diversas regiões do país. Tomemos como exemplo uma grande rede brasileira de varejo de moda. Com o crescimento dos negócios e a expansão de suas unidades por diversas regiões do Brasil, essa organização pode adotar a departamentalização territorial no intuito de melhor atender às demandas específicas de cada região. Sabemos que o Brasil é um país de dimensões continentais e que as diferenças culturais são enormes de região para região. A departamentalização por território, portanto, mostra-se como o método que permite melhor treinamento dos colaboradores de acordo com as peculiaridades de cada região. Equipes mais habituadas com as regiões específicas podem desenvolver e oferecer produtos e serviços que serão mais bem aceitos pelos consumidores de determinado local, levando em contas as preferências regionais.

Além do aspecto cultural, ao adotar o modelo de estruturação por região, a empresa em questão pode ter maior controle do desempenho de cada unidade regional e também do conjunto. Assim, a administração central dessa empresa pode também passar a cobrar os gerentes de cada região por resultados. (MAXIMIANO, 2011). Além disso, esse modelo permite que a organização ofereça uma resposta mais rápida a demandas e problemas encontrados em regiões diferentes (OLIVEIRA, 2012).

A Figura 3.16, a seguir, ilustra a possibilidade de departamentalização por área geográfica. Observe que, após a criação de divisão por regiões, há também uma estruturação funcional subsequente. Cada região passa a contar, assim, com o suporte de diversos departamentos dedicados às atividades de recursos humanos, produção, marketing e finanças, todas elas dedicadas a atender às necessidades específicas dos consumidores daquela região.

Figura 3.16 – Exemplo de departamentalização por área geográfica.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

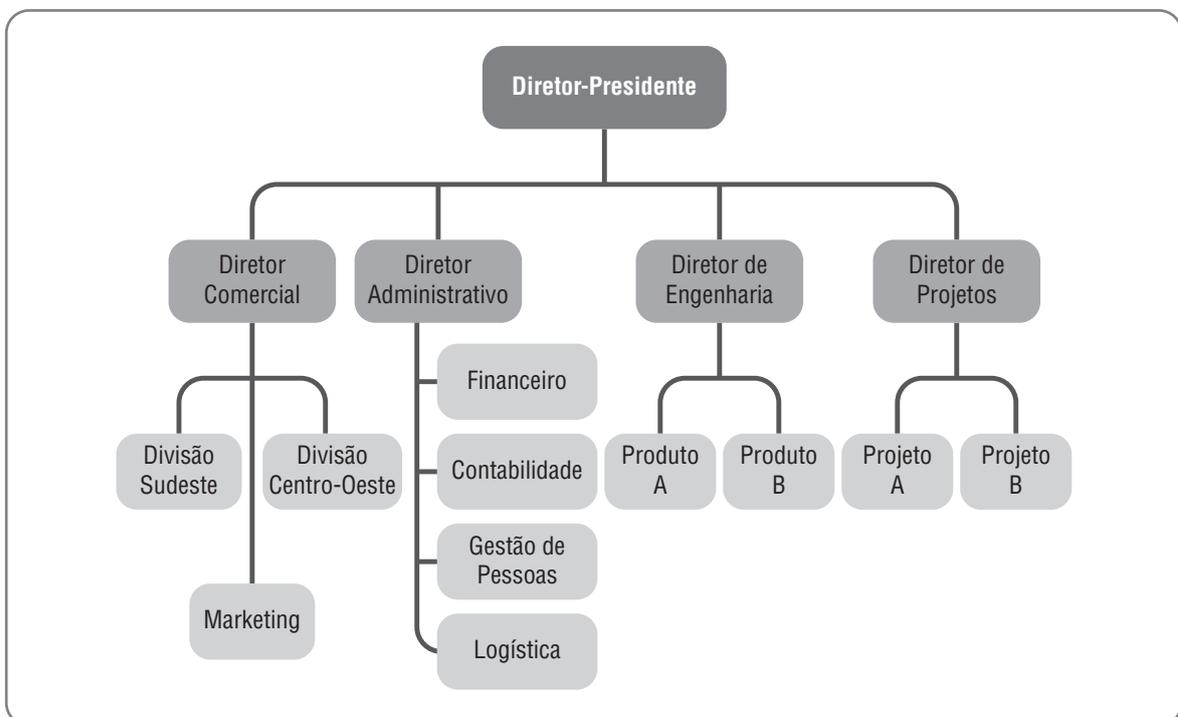
Normalmente, uma organização começa pequena e utiliza o modelo de departamentalização funcional. À medida que ela cresce e passa a oferecer novos produtos e/ou serviços ou até mesmo realizar atividades em outras regiões, é possível que ela tenha que se reestruturar e rearranjar os seus departamentos. E se houver ao mesmo tempo diversificação de produtos e serviços e clientes em regiões diversas? Nesses casos, como deve a organização promover a hierarquização e divisão de autoridades e responsabilidades? Essa tarefa, de fato, pode ficar complicada. Maximiano (2011) comenta que, muitas vezes, as divisões de produto/serviço ou regionais podem tornar-se tão independentes umas das outras e da administração central que pode haver funções duplicadas (por exemplo: mais de um departamento financeiro contando com profissionais qualificados e bem remunerados em diferentes regiões). Essa repetição de funções pode fazer com que, no conjunto, a organização torne-se ineficiente. Para Maximiano (2012), nesse cenário de redundância de funções, a organização pode decidir pela centralização de algumas atividades.

Além disso, o administrador deve ter em mente que departamentalizar uma organização não é uma atividade fácil e nem há um único modo ideal de fazê-lo. Na prática, muitas organizações utilizam a chamada **departamentalização mista**.

3.3.3.4 Departamentalização Mista

A chamada departamentalização mista é tida como uma alternativa muito válida por diversas organizações. Como o ambiente no qual as organizações operam é de grande complexidade, nem sempre apenas um dos três outros modelos estudados suprem as necessidades organizacionais de estruturação interna para que ela persiga os seus objetivos. Por meio do modelo de departamentalização mista, a organização pode se estruturar internamente de uma forma mais coerente com a sua realidade específica. A Figura 3.17 ilustra uma possibilidade de departamentalização mista.

Figura 3.17 – Exemplo de departamentalização mista.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).



REFLETINDO

No fundo, os organogramas são utilizados para determinar quem manda e quem obedece. Assim, alguns órgãos ganham mais autoridade e responsabilidade do que outros. Diversos líderes de grandes empresas, se questionados, afirmariam que nenhuma área das suas empresas é mais importante do que outra área. O que você pensa sobre isso?

Com base na figura anterior, imagine uma empresa tradicional, que por muito tempo operou de forma sólida e eficiente em um determinado estado do país. Com o passar do tempo, surgiram oportunidades no mercado e houve incremento e diversificação dos negócios originais. A empresa então passou a projetar e desenvolver novos produtos, adquiriu outras empresas menores, inaugurou sedes em outras regiões do país e hoje ainda presta consultoria em projetos para o governo do seu estado, além de, claro, fabricar e comercializar os produtos que a tornaram reconhecida.

Essa empresa, portanto, necessitará se estruturar (ou reestruturar) de modo que o trabalho seja em parte dividido e especializado. Precisar, também, lidar com uma complexa rede de delegação de autoridade e responsabilidade e, em alguns casos, conceder certa autonomia para que alguns de seus órgãos operem com mais eficiência e eficácia. Para essa empresa, o modelo de departamentalização mista mostra-se, portanto, como a opção mais adequada.

Como vimos, as organizações diferem muito entre si, seja em termos de tamanho, atividade, complexidade, local de atuação, objetivos, stakeholders, dentre outras variáveis. Não é à toa, portanto, que o modelo de departamentalização mista seja aquele mais utilizado na prática das empresas (OLIVEIRA, 2012).

3.4 A Função Direção

O que significa dirigir? Quais as atribuições de um gestor que precisa dirigir os seus subordinados? Qual a relação entre direção, liderança, motivação e poder? Afinal, ser um bom administrador é o mesmo que ser um bom líder? De que forma se expressa e se usa o poder nas organizações? Abordaremos todos esses questionamentos ao tratarmos, nesta seção, da Função Direção.

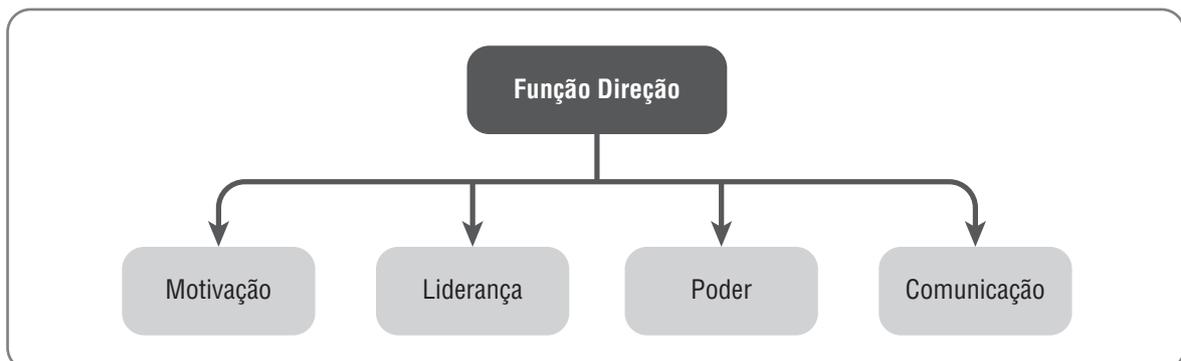
A função direção, terceira do chamado processo administrativo, diz respeito à orientação, supervisão, motivação e encorajamento dos subordinados em um ambiente organizacional na direção dos objetivos da instituição. Dirigir, afinal de contas, é uma das responsabilidades básicas dos administradores. Na constante busca pelo alcance dos objetivos, os administradores precisam guiar o trabalho de vários outros membros da organização de modo constante. E isso não é uma tarefa fácil, afinal, muitas vezes as pessoas possuem outros interesses e prioridades além daquelas da organização nas quais estão inseridas (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2012).

De modo mais específico, podemos dizer que a função direção se relaciona à necessidade ou à capacidade que os administradores têm de **motivar**, **liderar** e de se **comunicar** com os demais integrantes de uma organização, em especial com aqueles situados nos níveis hierárquicos imediatamente inferiores na estrutura organizacional (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2011).

Esses profissionais têm, em maior ou menor grau, algum tipo de poder. É por meio do **poder** que dispõem, por exemplo, que determinados gestores conseguem justamente motivar, liderar ou emitir instruções a seus subordinados.

Com base nas ideias apresentadas, propomos um desdobramento específico para a função direção desses quatro conceitos-chave citados no parágrafo anterior, que apresentam grande relação de interdependência. Esse desdobramento servirá de guia para o nosso estudo daqui em diante, e é evidenciado a seguir, na Figura 3.18.

Figura 3.18 – Desdobramento da função administrativa de direção.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Neste sentido, nossos objetivos nesta seção relacionam-se a justamente apresentar e contextualizar esses quatro importantes conceitos: motivação, liderança, poder e comunicação. Começaremos tratando de motivação já na próxima seção.

3.4.1 Motivação



REFLETINDO

Como motivar as pessoas para o trabalho nas organizações?

A motivação é um processo essencial do comportamento humano, e, portanto, impacta diretamente no desempenho das pessoas e das organizações (MAXIMIANO, 2011). Afinal, como vimos, os recursos humanos são considerados, por muitos, como o recurso organizacional mais importante e, por isso, é indispensável que as pessoas estejam motivadas a realizar suas atividades com eficiência, eficácia e comprometimento dentro das organizações de que fazem parte.

Escrivão Filho e Perussi Filho (2012) comentam que os administradores por muito tempo relacionaram a questão da motivação tão somente à remuneração e às punições (no caso de alguma norma da empresa ser desobedecida). Não demorou para que outros profissionais (tais como alguns importantes psicólogos) viessem a pesquisar o assunto e propor novas ideias e teorias a respeito da motivação nas organizações. Kwasnicka (2012) comenta que as teorias sobre motivação são de grande importância, uma vez que elas evidenciam os resultados de diversas pesquisas que buscaram compreender e sugerir as melhores formas de motivar pessoas dentro das organizações.

Sabemos também que boa parte do desempenho das pessoas em uma organização depende do seu nível de motivação. Afinal, só há desempenho quando há algum esforço envolvido, e é ideal que este esforço ocorra enquanto o indivíduo esteja motivado. Uma das abordagens acerca da motivação dentro das organizações (isto é, a motivação para o trabalho), divide-as em motivações **internas e externas**. Exibimos, a seguir, essas ideias no Quadro 3.9.

Quadro 3.9 – Diferenças entre a motivação interna e externa.

TIPO DE MOTIVAÇÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Interna	São os impulsos interiores, de origem fisiológica, psicológica e cultural. Dizem respeito às necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades que as pessoas têm.	Quando o indivíduo se sente interessado por uma coisa e não outra. Quando o indivíduo valoriza um certo comportamento, mas não outro.
Externa	São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou os objetivos que a própria pessoa persegue. Geralmente, representam as recompensas desejadas pelo indivíduo.	Os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2011).

Com base no Quadro 3.9, entendemos que a motivação para o trabalho, de forma geral, ocorre por meio de uma mistura dos motivos internos e externos. E é essa referência que balizará nosso entendimento ao longo do resto desta seção.

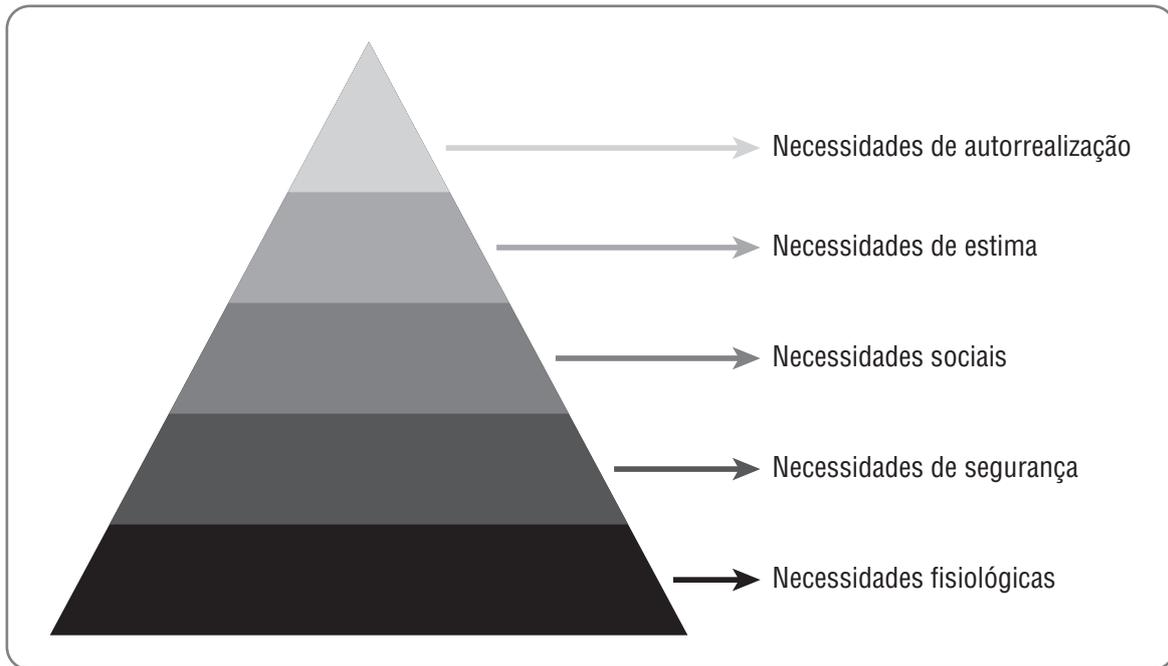
Além dessa divisão da motivação em dois tipos, sugerida no Quadro 3.9, há uma série de outras teorias importantes sobre o assunto. Por meio destes estudos, os administradores contemplam diversos fundamentos e técnicas relacionadas à motivação no local de trabalho. Nesta seção, vamos conhecer alguns desses estudos que tiveram (e ainda têm) influência nas maneiras pelas quais as organizações compreendem motivação e buscam motivar, de forma prática, os seus participantes. Começaremos com a chamada hierarquia das necessidades humanas de Maslow.

3.4.1.1 A Hierarquia das Necessidades Humanas

O estudo das necessidades trouxe à tona as primeiras explicações sobre as motivações internas das pessoas. Abraham Maslow, em 1954, realizou um abrangente estudo sobre as necessidades humanas e as relacionou a diferentes níveis de motivação. Maslow concluiu que de fato existe uma **hierarquia** de necessidades humanas, ou seja, algumas seriam mais importantes do que outras. A partir da observação da sequência hierárquica das necessidades humanas, os administradores passaram a compreender melhor como as pessoas “funcionam” e, assim, buscaram formas de preencher essas necessidades com o intuito de melhorar os níveis de desempenho dessas mesmas pessoas (MAXIMIANO, 2011; OLIVEIRA, 2009).

A partir de seu estudo, Maslow sugeriu que são cinco as necessidades básicas dos seres humanos. Geralmente, listamos essas cinco necessidades em forma de pirâmide, conforme ilustra a Figura 3.19.

Figura 3.19 – A hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Oliveira (2009).

Propomos agora, no Quadro 3.10, uma melhor contextualização dessas cinco necessidades apresentadas na Figura 3.19, acompanhadas de exemplos práticos.

Quadro 3.10 – Definição das cinco necessidades humanas de Maslow.

NECESSIDADES	DEFINIÇÃO	NA PRÁTICA
Fisiológicas	Relacionadas às questões básicas de sobrevivência, apresentando forte influência no comportamento das pessoas quando não estão satisfeitas.	Alimentação (fome), abrigo (frio e calor), sono (cansaço).
De segurança	Relacionadas ao distanciamento dos perigos e ameaças. Só ocorrem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas.	É o caso de prevenções e de autoproteção contra doenças, assaltos, desemprego, acidentes.
Sociais	Relacionadas à aceitação que se tem por outras pessoas e grupos à socialização.	Amor, amizade, afeto.
De estima	Dizem respeito à maneira como cada um se sente, em termos de gostar de si mesmo.	Autorrespeito, prestígio, nível intelectual, independência.
De autorrealização	Dizem respeito à satisfação plena do potencial, em todos os aspectos desejados.	A sensação que o indivíduo tem de que ele é tudo aquilo que poderia ser, ou seja, utiliza todo o seu potencial.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Oliveira (2009, p. 62).

Perceba que a Figura 3.19 e o Quadro 3.10 listam os grupos de necessidades em uma ordem lógica e hierarquizada. Dessa forma, a partir da teoria de Maslow, podemos compreender que:

- As pessoas, antes de mais nada, procuram atender as suas necessidades fisiológicas. Uma vez que essas necessidades estejam adequadamente atendidas, aí sim a próxima necessidade se manifestará no indivíduo;
- Quaisquer necessidades precisam ser plenamente atendidas para que a necessidade do nível imediatamente superior se manifeste. Caso a necessidade em questão não tenha sido satisfeita, a pessoa ficará “estacionada” nesse nível de motivação (MAXIMIANO, 2011);
- A última necessidade na hierarquia (autorrealização), só poderá ser satisfeita quando todas as outras quatro necessidades tiverem sido atendidas.

E agora, como a motivação, na prática, entra nesse raciocínio? No mínimo, de duas formas:

- Quando uma determinada necessidade é atendida, ocorre um processo de motivação no indivíduo pela busca da próxima necessidade;
- À medida que uma necessidade básica (camada inferior) é satisfeita, as pessoas tendem a sentirem-se mais motivadas e, por consequência, seu desempenho tende a aumentar.

Este estudo de Maslow, apesar de ter recebido algumas críticas por seu caráter “genérico”, é até hoje bastante relevante. No contexto desta disciplina, focamos, particularmente agora, na relação entre as necessidades humanas e a motivação dentro das organizações, por meio do trabalho de outro autor da época, Herzberg.

3.4.1.2 *Herzberg e a Questão do Trabalho*

Enquanto se propunha a complementar a teoria de Maslow, Herzberg contemplou uma série de circunstâncias que simbolizam satisfação ou não satisfação no local de trabalho. Assim, quando aplicamos a teoria de Maslow ao ambiente organizacional e à questão do trabalho humano de forma mais específica, podemos listar uma série de exemplos que nos auxiliam a identificar pontos-chave motivacionais (ou desmotivacionais). Baseando-nos, então, nas ideias de Maslow e Herzberg, apresentamos, a seguir, o Quadro 3.11.

Quadro 3.11 – Aplicação simples das ideias de Maslow e Herzberg ao local de trabalho.

NECESSIDADES	SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO	NÃO SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO
Fisiológicas	Remuneração adequada.	Remuneração inadequada.
De segurança	Ambiente de trabalho seguro, confortável e relativamente previsível.	Ambiente de trabalho inseguro, mal estruturado e imprevisível.
Sociais	Boa relação com colegas, chefes e subordinados.	Pouca relação com colegas, chefes e subordinados.
De estima	Prestígio na profissão.	Desprestígio, baixo salário e sensação de desigualdade.
De autorrealização	Sucesso na profissão e sensação de prazer no trabalho.	Insucesso na profissão e sensação de desprazer no trabalho.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Kwasnicka (2012, p. 68).

A partir dos exemplos de satisfação ou não satisfação apresentados no Quadro 3.11, podemos elaborar medidas motivacionais práticas para lidarmos com as respectivas necessidades. Dessa forma, podemos sugerir que, primeiramente, o trabalhador se preocuparia com a questão de sua remuneração (até para que satisfaça as suas necessidades fisiológicas básicas, como, por exemplo, se alimentar) e, apenas depois disso, poderia passar a se preocupar com um ambiente de trabalho seguro, confortável e no qual as ações da chefia sejam relativamente previsíveis. O mesmo aconteceria, portanto, com todas as demais camadas de necessidades e seus respectivos exemplos.

Além de Maslow e Herzberg, há um outro autor que argumentou que pessoas diferentes exibem comportamentos diferentes nas organizações e buscou relacionar essa ideia à motivação. Ele chama-se McGregor e veremos as suas ideias relacionadas à Teoria da Participação na próxima seção.

3.4.1.3 A Teoria da Participação de McGregor

Ainda na chamada Era Industrial, ao observar que os funcionários de diferentes organizações se tornavam cada vez mais independentes ao mesmo tempo em que as “chefias tradicionais” agiam como se esses funcionários ainda fossem dependentes delas, Douglas McGregor trouxe ao mundo um conjunto de ideias. Diante dessa chamada “onda de insubordinação”, o autor se propôs a sugerir maneiras de lidar com os subordinados na busca pelo melhor desempenho organizacional. Para McGregor, ainda que o comportamento humano varie muito dentro das organizações, é possível dividir as pessoas em dois grandes grupos para que possamos generalizar e, possivelmente, prever os seus comportamentos. O autor chamou esses dois grupos distintos de “Teoria X” e “Teoria Y”. Explicamos essas duas “teorias” por meio da comparação entre elas. Observe, a seguir, no Quadro 3.12.

Quadro 3.12 – As Teorias X e Y.

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas, em geral, têm aversão ao trabalho e evitariam trabalhar se pudessem.	Para as pessoas, trabalhar é algo tão natural como descansar ou jogar.
Como não gostam de trabalhar, as pessoas precisam ser rigorosamente controladas e ameaçadas de punição ou premiadas, para que se esforcem mais.	Como o trabalho é algo natural, as pessoas talvez nem necessitem de controle ou ameaça de punição. É possível que as pessoas se autocontrolem na realização dos objetivos organizacionais.
As pessoas, em geral, preferem ser dirigidas e gostam de evitar novas responsabilidades.	Sob condições adequadas, as pessoas recebem bem (e até procuram) novas responsabilidades.
As pessoas, em geral, têm pouca ambição.	As pessoas, em geral, são ambiciosas e sua capacidade criativa não é totalmente utilizada pelas organizações.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Lacombe (2009) e Kwasnicka (2012).

A partir das duas teorias de McGregor, foi possível a sugestão de algumas medidas práticas motivacionais para melhor lidar com tais contextos. O Quadro 3.13, a seguir, contextualiza novamente as duas teorias ao propor algumas medidas práticas que os gestores deveriam adotar.

Quadro 3.13 – Confronto entre as Teorias X e Y.

	TEORIA X	TEORIA Y
Ideia básica	As pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades.	A motivação “vem de dentro”. Isto é, as pessoas não são preguiçosas e gostam de assumir novas responsabilidades.
Objetivo das pessoas em uma organização	Segurança individual.	Realização pessoal e profissional.
Motivação das pessoas para melhorarem seu desempenho	Emprego e remuneração.	Participação.
Medidas para os gestores	Disciplina, prêmios materiais, punições e regulamentos.	Treinamento, liberação do potencial das pessoas, criação de condições para que as pessoas assumam responsabilidades, se realizem e se automotivem.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Lacombe (2009) e Kwasnicka (2012).

As Teorias X e Y não são mutuamente exclusivas. Enquanto a Teoria X se propõe em dizer às pessoas exatamente o que e como fazer, a Teoria Y tem um caráter que sugere maior autonomia e senso de orgulho. Para Kwasnicka, a combinação das Teorias X e Y estimula a “tomada de providências para favorecerem maiores contribuições dos indivíduos aos processos organizacionais de estabelecimento de objetivos, organização, direção e controle” (KWASNICKA, 2012, p. 71).

Podemos, por fim, conectar as ideias de McGregor às de Maslow. Dessa forma, entendemos que, para a Teoria X, as necessidades fisiológicas e as de segurança já estão satisfeitas. A Teoria Y, por sua vez, foca nas necessidades sociais e de estima, ainda não satisfeitas (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2012).

Na seção seguinte, complementaremos as teorias motivacionais estudadas até aqui, o que chamaremos de ferramentas “clássicas” de motivação.

3.4.1.4 Ferramentas “Clássicas” de Motivação

Nesta seção, vamos abordar de forma breve algumas das principais ferramentas que o administrador tem a sua disposição para motivar os demais integrantes de uma organização na busca pelos seus objetivos. De forma geral, todo e qualquer tipo de incentivo ou recompensa poderia ser adicionado a essa lista de “ferramentas”. No Quadro 3.14, na sequência, listamos as principais ferramentas de motivação e tecemos alguns comentários.

Quadro 3.14 – Ferramentas de motivação.

FERRAMENTA	COMENTÁRIO	EXEMPLO
Alargamento de tarefas	Significa aumentar a quantidade de tarefas que uma pessoa desempenha, sem promover alterações no poder de decisão que esta pessoa tem. É comum que algumas pessoas, ao desempenharem as mesmas tarefas ou funções por muito tempo, tornem-se desmotivadas e percam não só o interesse no trabalho, mas até mesmo a concentração.	Em um setor de produção, um determinado funcionário poderia passar a ser responsável pela inspeção de qualidade das peças que ele mesmo produz.
Rodízio de cargos	Consiste em fazer as pessoas trocarem de posição dentro de uma unidade de trabalho. Significa, como o nome sugere, alternar as funções ou tarefas a cada determinado período de tempo. O rodízio de cargos aumenta a motivação, pois reduz o tédio e o cansaço e promove o aumento da experiência e qualificação das pessoas.	Em uma determinada loja, um funcionário é vendedor em uma semana, recepcionista na outra, caixa na outra, e assim por diante.
Programas de incentivos	Representam o reconhecimento do setor administrativo e dos colegas pelo desempenho do trabalhador dentro de um determinado período ou atividade. Por meio destes programas, as organizações estimulam e premiam o desempenho das pessoas. Para a maioria das pessoas, é motivador o fato de que se está perseguindo uma recompensa em competição com outros ou consigo mesmo.	Podem assumir diversas formas, como, por exemplo: programas de reconhecimento (designação do “funcionário do mês” ou “executivo do ano”), incentivos monetários, mercadorias ou viagens.
Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	É uma opção adotada por muitas empresas. A legislação em vigor determina que a PLR seja uma ação que possa ser negociada entre a empresa e seus empregados. Importante destacar que a PLR não pode substituir remuneração devida a um determinado funcionário.	Algumas empresas distribuem um determinado percentual de seu lucro anual entre os funcionários.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2011, p. 249-253).

Além das ferramentas motivacionais “clássicas” que apresentamos no Quadro 3.6, ressaltamos que, seguidamente, surgem novas abordagens a respeito de motivação nas organizações. Antes de encerrarmos este tópico, vamos apresentar uma dessas ideias: a motivação que se origina a partir do respeito para com os colaboradores.

3.4.1.5 *Motivação e o Respeito aos Colaboradores*

Ao citar o trabalho da autora Diane Tracy, Araújo (2011) comenta que motivação também se relaciona ao nível de respeito que um gestor mostra para com os seus subordinados. Algumas dessas formas de respeito, que são por tabela compreendidas também como “técnicas de motivação”, estão listadas na sequência. Para Araújo (2011), um gestor motivador deve, por exemplo:

- Definir com clareza quais são as funções das pessoas;
- Providenciar os recursos necessários para que as pessoas realizem suas atividades;
- Despeitar o tempo das pessoas;
- Não retirar uma autoridade anteriormente delegada;
- Procurar formas de simplificar o trabalho dos subordinados;
- Saber ouvir;
- Respeitar a privacidade e as dificuldades dos subordinados.

Podemos compreender que, por meio das práticas apresentadas por Araújo (2011), o gestor passa a demonstrar respeito frente ao subordinado que, em contrapartida, tem sua autoestima fortalecida. Essas práticas “respeitosas”, assim, podem ser vistas como “pilares” de um processo maior de motivação.

Dentro da função direção, os conceitos de motivação, liderança e comunicação mostram-se interligados. Afinal, parte do processo de liderança diz respeito a motivar as pessoas lideradas, e isso se faz usando de boa comunicação. Vamos continuar abordando essas inter-relações na próxima seção, quando trataremos mais especificamente de liderança.

3.4.2 Liderança



REFLETINDO

Será que todo administrador é um líder?

Originalmente, liderar significa conduzir. Neste sentido, o líder é aquele que conduz um determinado grupo, tal qual fizeram figuras como Júlio César, Martin Luther King, Gandhi, Lênin e Mao Tsé-Tung ao longo da história (LACOMBE, 2009). De forma similar, Maximiano (2011) argumenta que a liderança sempre está relacionada a pessoas, e diz respeito às tarefas que determinadas pessoas realizam ao serem responsáveis por um grupo (como, por exemplo, professores, maestros, sacerdotes, diretores de cinema, treinadores de equipes esportivas, e, claro, os administradores).

Ainda que haja dezenas de definições para o termo liderança e muitos estudos sobre o tema, Maximiano oferece a sua. Ele afirma que liderança é a “realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder” (MAXIMIANO, 2011, p. 256). Lacombe, de forma complementar, relaciona o conceito de liderança à administração e às empresas, de forma mais específica.

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, a fim de alcançar os objetivos da empresa (LACOMBE, 2009, p. 191).

Perceba que o conceito apresentado por Lacombe se relaciona com alguns termos que já estudamos, como motivação e delegação, e isso não é por acaso: as funções do processo administrativo estão constantemente interligadas e funcionam melhor se vistas como um “todo”. Assim, dirigir também é liderar. Liderar também é motivar e delegar.

Ainda que de fato não haja apenas uma definição padronizada e universalmente aceita para o termo liderança, podemos aqui destacar mais uma “verdade universal”: liderança tem a ver com capacidade que algumas pessoas têm de influenciar e inspirar outras na direção de determinados objetivos e é uma das principais condições para o sucesso de uma organização. Nenhuma organização será verdadeiramente bem-sucedida sem um grande líder (MAXIMIANO, 2011; LACOMBE, 2009).

Agora que relacionamos a liderança às organizações, fica a pergunta: todo administrador é um líder? Todo líder é um administrador? Exploraremos essas questões na próxima seção.

3.4.2.1 Administrador ou Líder?

Entendemos que administrar e liderar são duas práticas indispensáveis às organizações e se complementam, mas não necessariamente caminham juntos (KWASNICKA, 2012). Os dois termos, portanto, não são sinônimos. Assim, propomos com o Quadro 3.15 uma diferenciação entre estes dois conceitos.

Quadro 3.15 – Diferenças entre o administrador e o líder.

ADMINISTRADOR	LÍDER
Lida com sistemas e estruturas	Lida com pessoas
Usa o “controle”	Inspira confiança
Lida com a complexidade	Lida com as mudanças
Tem os olhos no “possível”	Tem os olhos no “horizonte”
Preocupa-se mais com a eficiência	Preocupa-se mais com a eficácia
Geralmente é designado	Pode ser designado ou surgir naturalmente
Utiliza os recursos organizacionais mais “tradicionais”	Atua sobre os “recursos emocionais” das pessoas
Tem o poder legítimo e autoridade formal	Desperta paixões

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Kwasnicka (2012) e Lacombe (2009).

Baseando-nos no Quadro 3.15, percebemos que todos os elementos de ambos os perfis são importantes dentro das organizações. Por exemplo, é importante que se use do controle e que se inspire confiança nas pessoas. Na prática, o ideal seria que os profissionais da gestão conseguissem combinar todos os elementos pertinentes ao administrador e ao líder. Infelizmente, alguns dirigentes de organizações pensam que são automaticamente líderes e isso provoca uma série de problemas para a condução delas (MAXIMIANO, 2011). Ainda assim, entendemos que é melhor que um profissional seja bom administrador com pouca capacidade de liderança do que um ótimo líder com poucas habilidades administrativas (KWASNICKA, 2012; LACOMBE, 2009).

Agora que já refletimos sobre algumas das principais diferenças entre a figura do administrador e a do líder, vamos refletir um pouco mais sobre as características desejáveis para a atuação deste líder no contexto organizacional?

Ainda que diversos estudos tenham buscado identificar padrões para a definição do “líder ideal”, a verdade é que não existe uma lista definitiva das características ideais para um líder. No entanto, é seguro afirmar que algumas dessas características incluem autoconfiança, carisma, determinação, coragem, bom relacionamento interpessoal, paciência e capacidade de prover feedbacks (pareceres e comentários construtivos) aos

membros da equipe. Entende-se que algumas dessas características são inatas ou pré-dispostas em algumas pessoas, isto é, são naturais ou próprias delas. Por outro lado, todas essas características podem (e devem) ser aperfeiçoadas e/ou desenvolvidas ao longo da trajetória pessoal e profissional dos administradores e líderes, no intuito de que eles exerçam suas atividades de forma mais adequada.

Ainda que muitos líderes exibam diversas das características listadas, precisamos levar em conta que também há diferentes estilos de liderança. Ou seja, mesmo que diferentes líderes exibam características pessoais semelhantes, o estilo de liderança empregado pode também repercutir na motivação dos colaboradores e impactar os resultados organizacionais. A próxima seção trata dos estilos de liderança.

3.4.2.2 *Estilos de Liderança*

Paralelamente às características pessoais dos líderes, os estilos adotados por estes profissionais para colocar sua liderança em prática podem variar. Abordaremos nesta seção três estilos de liderança distintos: o estilo autocrático, o estilo democrático e o estilo liberal.

3.4.2.2.1 *Estilo Autocrático de Liderança*

A palavra “autocracia” tem origem grega e significa “poder absoluto”. Em outras palavras, ela diz respeito a uma forma de governo na qual o governante detém todo o poder. De forma lógica, o estilo autocrático de liderança corresponde a um modo de liderar através do qual o poder da tomada de decisão está concentrado na figura do líder. Assim, podemos traçar um paralelo com a ideia de “centralização”. Baseando-nos em Maximiano (2011) e Chiavenato (2010), podemos dizer que um líder autocrático:

- Toma decisões por conta própria, sem consultar a sua equipe;
- É duro e impositivo;
- Cobra os seus funcionários por maior desempenho;
- Está mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa;
- Enfatiza constantemente a necessidade do cumprimento de prazos e metas;
- Preza pela economia de custos e por padrões rigorosos de qualidade;
- Insiste na necessidade de superar a concorrência;

- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas;
- Não cria laços afetivos facilmente com a sua equipe.

Os elementos citados soam familiares para você? Este é apenas um estilo possível, e ainda não estamos realizando julgamentos sobre quão adequados ou inadequados os estilos são. A título de comparação, veremos agora o estilo democrático de liderança.

3.4.2.2.2 Estilo Democrático de Liderança

Assim como autocracia, a palavra “democracia” também tem origem grega, mas significa algo bem diferente. Democracia, de forma simples, significa “poder que emana do povo”, ou, em outras palavras, uma forma de governo na qual o povo escolhe os seus dirigentes. Imagino que este termo seja bastante familiar a você, uma vez que vivemos em um país democrático.

No âmbito organizacional, portanto, o estilo democrático de liderança corresponde a um modo de liderar em que os integrantes de uma equipe (ou de uma organização de forma mais ampla) participam das decisões do líder. Para Maximiano (2011), quanto mais uma equipe tiver a chance de influenciar as decisões de um líder, mais democrático é o comportamento deste líder.

Baseando-nos em Maximiano (2011) e Chiavenato (2010), podemos dizer que um líder democrático:

- Presta atenção nas ideias do seu grupo e as leva em consideração;
- Dá atenção e orienta os integrantes de sua equipe;
- Prioriza as relações humanas e a melhoria do trabalho em equipe;
- Pede opiniões ou sugestões para elaborar decisões;
- É amigável e cria laços mais profundos do que o líder autocrático;
- Defende os seus liderados, se necessário;
- Encoraja os integrantes de sua equipe a aceitarem novas responsabilidades e desafios.

A partir das definições apresentadas, você considera que o estilo democrático de liderança é “mais adequado” do que o autocrático? Bem, antes disso, precisamos ainda tratar do estilo liberal de liderança.

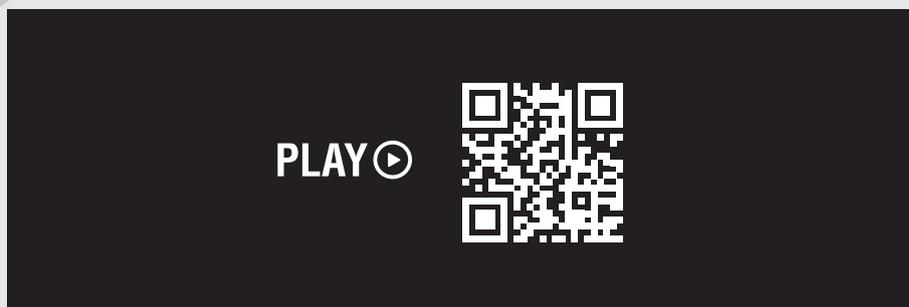
3.4.2.2.3 Estilo Liberal de Liderança

O estilo liberal de liderança é também por vezes chamado de *laissez-faire*, que, na língua francesa significa algo como “deixar fazer”. Ele corresponde a um modo de liderar através do qual os integrantes de uma equipe (ou de uma organização de forma mais ampla) dispõem de total liberdade para tomarem decisões em grupo ou de forma individual. Neste contexto, a figura do líder é por vezes secundária. De acordo com Kwasnicka (2012), podemos dizer que um líder liberal:

- Participa de forma limitada nos debates;
- Permite que o grupo ou os indivíduos tomem as decisões necessárias;
- Permite que a divisão do trabalho seja feita pela própria equipe;
- Não realiza avaliações e não oferece sugestões, a menos que seja requisitado;
- Não tenta controlar ou regular os acontecimentos.



VÍDEO



Muitas pessoas nomeiam Steve Jobs (fundador da Apple) como exemplo destacado de liderança organizacional nos tempos recentes. Diversos filmes e livros abordam a vida e a carreira deste profissional. Assista ao trailer do filme “**Steve Jobs**”, do diretor Danny Boyle (2015), e reflita sobre quais são as características de liderança retratadas no filme. O link está aqui: <http://gg.gg/o1fs3>.

Agora que abordamos os três estilos de liderança, apresentamos o Quadro 3.16, que compara os estilos de liderança à luz de cinco critérios: tomada de decisão, participação no grupo, programação das atividades, divisão do trabalho e participação do próprio líder.

Quadro 3.16 – Comparação dos três estilos de liderança.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
Tomada de decisão	Somente o líder	Estimulada e assistida pelo líder	Participação mínima do líder
Participação no grupo	Não existe	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo	Total liberdade para a tomada de decisões
Programação das atividades	Líder determina	Próprio grupo esboça as providências e técnicas	Participação limitada do líder (ele apresenta alternativas)
Divisão do trabalho	Líder determina	Grupo determina	Grupo determina
Participação do líder	Líder é “dominador”	Líder é um membro normal do grupo	Não faz nenhuma avaliação, exceto quando lhe pedem

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Kwasnicka (2012, p. 92).



REFLETINDO

Afinal, qual é o melhor estilo de liderança?

Com base no Quadro 3.16, algumas pessoas poderiam pensar que o estilo liberal de liderança seja o “melhor”. A verdade é que isso depende das circunstâncias. Por exemplo: será que o estilo liberal seria o mais adequado a ser empregado a uma equipe de novos colaboradores ainda em fase de treinamento? Provavelmente não. E se o exemplo em questão for uma equipe formada por profissionais experientes, maduros e com longo tempo de casa? Aí a coisa muda. A verdade é que todos os três estilos de liderança que apresentamos podem ser importantes e eficazes, dependendo das circunstâncias. Os estilos, portanto, não são mutuamente exclusivos. Os líderes podem combinar graus de autocracia e democracia dependendo do contexto, das equipes e dos objetivos (MAXIMIANO, 2011).



SAIBA MAIS

Ressaltamos que há outros estilos de liderança que não são abordados no nosso texto por pura limitação de páginas. Recomendamos a leitura do artigo “Estilos de liderança x desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em juiz de fora/MG”, que aborda outros estilos (como a liderança contingencial e a transformacional). Ele está disponível em: <http://gg.gg/nfth0>.

O líder, como vimos, é aquela pessoa que influencia o comportamento de um grupo de liderados. Sem a figura do líder, muitos grupos tendem ao desfoque e à desmotivação, o que impacta diretamente nos resultados organizacionais. A capacidade de liderar está relacionada à necessidade de motivar as pessoas para o trabalho, e os gestores, líderes e diretores, de forma geral, utilizam de um ou mais tipos de poder para moldarem o comportamento das pessoas e assim conseguirem o que desejam (incluindo-se aí, claro, a melhoria do desempenho individual). Para compreendermos melhor essas inter-relações, veremos na próxima seção as ideias e premissas sobre poder.

3.4.3 Poder

Poder está diretamente relacionado à liderança e à motivação das pessoas, e, portanto, é um conceito indissociável da ideia de direção. É pelo poder que os diretores, gerentes e líderes moldam o comportamento das pessoas para conseguirem o que desejam. Independentemente dos estilos de liderança ou das técnicas motivacionais adotadas, alguns traços de poder sempre estarão presentes.

Poder também tem a ver com autoridade, e tanto poder quanto autoridade são meios de se influenciar as pessoas. Em outras palavras, algumas pessoas usam de poder para influenciar outras pessoas, ou, ainda, para conseguirem aquilo que querem. De forma simples, podemos entender poder como a capacidade de controlar e influenciar pessoas, fatos ou recursos e conseguir aquilo que se quer, mesmo que haja obstáculos ou vontades contrárias (KWASNICKA, 2012; LACOMBE, 2009).

Os diretores, gerentes e líderes conseguem influenciar o comportamento das pessoas por meio do poder que têm. Entretanto, precisamos destacar que poder não é algo único ou padronizado: há vários tipos de poder. Os cinco principais são identificados, a seguir, no Quadro 3.17.

Quadro 3.17 – Tipos de poder.

TIPO DE PODER	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
Poder de recompensa	Representa a capacidade que uma pessoa tem de proporcionar recompensas. É o poder mais importante nas empresas, pois permite que as pessoas sejam influenciadas e tenham seu comportamento controlado. As recompensas podem ser tanto tangíveis (aumentos de salário e bonificações) quanto intangíveis (elogios e respeito).	Diretor que pode ou não proporcionar bonificações em dinheiro para o desempenho de determinados setores da empresa; Gerentes que motivam seus subordinados com a promessa de comissões por vendas; Diretor que dá um “tapinha nas costas” de um gerente que promoveu um aumento de eficiência em seu departamento.
Poder coercitivo	Representa a autoridade que uma pessoa tem para aplicar castigos ou punições. Se usado em demasia, pode criar um ambiente de pressão e distanciamento das pessoas submetidas ao detentor deste tipo de poder, o que também gera questionamentos éticos.	Um determinado gerente emite uma advertência a seu subordinado que chegou atrasado ao trabalho e ameaça demiti-lo caso isso volte a se repetir. Um determinado diretor estipula que haverá redução de salários caso as metas não sejam atingidas.
Poder legítimo (ou legitimado)	Representa o grau de autoridade que uma determinada pessoa atinge justamente porque o grupo de subordinados acredita que é adequado que se subordinem a este detentor do poder. Tem origem nas normas organizacionais e na posição hierárquica.	Gerente de um determinado departamento que dispõe do poder legítimo para contratar novos colaboradores, distribuir tarefas ou redividir o trabalho, e avaliar o desempenho de seus comandados.
Poder de referência	É o tipo mais informal de poder. Origina-se no respeito ou na admiração dos subordinados pelo líder/diretor, pois os comandados os vêem como referência. Há uma identificação psicológica com esta pessoa detentora do poder.	Um colega de departamento que, por seu carisma e atitudes, lidera naturalmente uma equipe e pode até mesmo vir a tornar-se um líder legitimado por este fato.
Poder de perícia (ou de especialista)	Baseia-se no conhecimento ou na experiência que determinado líder ou diretor possui. Pode ser utilizado sob a forma de treinamento aos demais colaboradores, em detrimento a aspirações mais autoritárias por parte de seu detentor.	Gerente operacional que é seguidamente consultado por um diretor acerca de tarefas práticas que requerem conhecimento técnico prévio.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Jones e George (2008).

O Quadro 3.17 evidencia que cada um dos tipos de poder diz respeito a uma diferente relação entre a pessoa que detêm o poder e a pessoa influenciada por ele. Além disso, podemos sugerir que, em um cenário ideal, o bom líder utiliza uma combinação de tipos de poder de forma equilibrada para que a motivação de sua equipe se mantenha elevada, o desempenho seja adequado e os princípios éticos sejam respeitados.



REFLETINDO

Podemos delegar poder?

Há um termo muito empregado atualmente que se chama *empowerment* (ou empoderamento). Ele está relacionado à prática da transferência de poder dos líderes, gerentes e diretores para os subordinados, ou seja, os subordinados passam a assumir mais responsabilidades e gozam de mais autoridade para tomarem decisões, responsabilizando-se pelos (seus próprios) resultados, podem reduzir custos e aprimorar a qualidade de produtos e serviços, sempre na direção dos objetivos organizacionais.

Jones e George (2008) comentam que, embora pareça que o *empowerment* represente o oposto da direção por meio do poder legítimo, esse tipo de delegação traz vantagens: não só os colaboradores tendem a se motivar e se comprometer mais com a organização, mas também aqueles que delegam o poder tendem a ter mais tempo livre para se concentrarem em tarefas mais urgentes ou importantes.

De qualquer forma, essa delegação, caso ocorra, deve ser muito bem comunicada. Estudaremos na próxima seção a importância da comunicação nas organizações, que não só está relacionada ao poder, mas é parte importantíssima da função direção como um todo.

3.4.4 Comunicação

Podemos compreender comunicação como a “cola” que une e interliga todas as atividades de um grupo, mas também todos os processos de uma organização de forma mais ampla. A comunicação é, assim como a motivação e a liderança, uma tarefa básica para um administrador.

Seja face a face, em reuniões formais ou informais, por meio de e-mails, telefone ou até mesmo por aplicativos de telefones móveis, é certo que os gerentes passam a maior parte do tempo se comunicando com os demais integrantes da organização. Estima-se que estes profissionais passam cerca de 85% do seu tempo se comunicando (JONES; GEORGE, 2008).

Uma comunicação adequada é de suma importância em todas as áreas da administração, mas em especial dentro da função direção, pois é a partir da comunicação bem-feita que se estabelecem boas relações interpessoais e níveis elevados de confiança e motivação (MAXIMIANO, 2011; CHIAVENATO, 2010). Além disso, quando todos os membros de uma organização se comunicam de maneira eficiente e eficaz, a organização em questão tende a operar com alto desempenho e usufruir de vantagens frente aos seus competidores (JONES; GEORGE, 2008).

A fim de abordar as principais ideias e conceitos a respeito da comunicação como parte da função direção, vamos dividir esta seção em algumas subseções. Em um primeiro momento, vamos abordar os elementos de um sistema de comunicação. Em seguida, estudaremos que a comunicação pode ser formal ou informal, verbal ou não verbal, e que ela pode caminhar em diversas direções dentro das organizações. Mais adiante, contemplaremos a tecnologia como desafio à comunicação dos gestores e, ao final, proporcionaremos um fechamento para a função direção de modo mais amplo.

3.4.4.1 Sistema de Comunicação

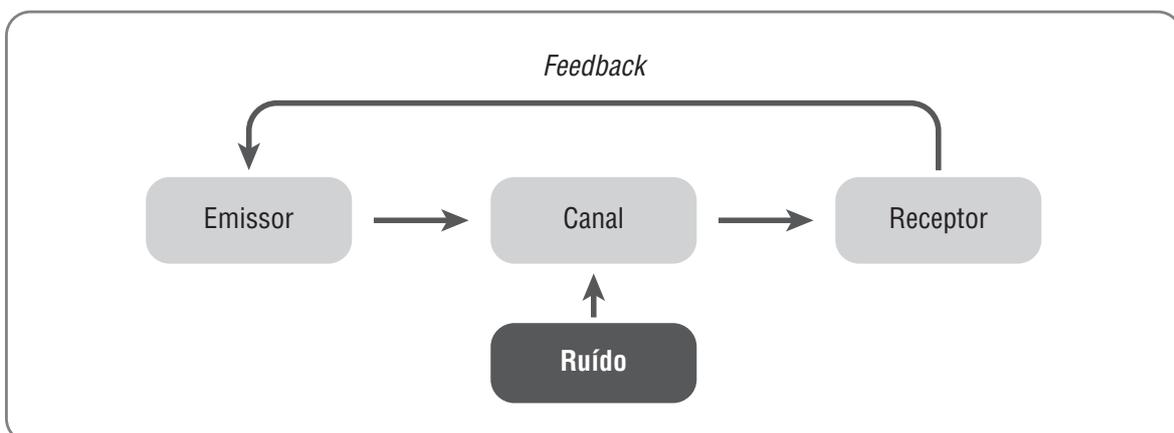
Para Oliveira (2009, p. 152), comunicação é definida como o

[...] processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem – dado, informação, ordem – entre o emissor e o receptor por um canal, em determinado momento, e visando a um objetivo específico da empresa.

Em outras palavras, comunicação é a transmissão de informações de uma pessoa para outra, e é essencial que a pessoa que recebe essas informações as compreenda (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2012).

A Figura 3.20, a seguir, ilustra de forma simplificada esse “sistema de comunicação” a que diversos autores se referem.

Figura 3.20 – Elementos de um sistema de comunicação.



Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2011).

Há dois elementos importantes ainda a destacar a partir da Figura 3.20: **ruído** e **feedback**. Entendemos ruído como qualquer perturbação não desejada que pode distorcer as mensagens transmitidas. Poderíamos incluir aí um tom de voz baixo, uma letra ilegível, barulhos no ambiente, escuridão, dificuldade de expressão por parte do emissor ou até mesmo uma eventual falta de atenção por parte do receptor. O certo é que, em maior ou menor grau, todo sistema de comunicação lida com algum nível de ruído, até porque a nossa forma de ver e entender o mundo varia (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2011).

Feedback, por sua vez, significa “retroalimentação”, ou, no nosso caso, o próprio retorno da mensagem comunicada. O *feedback* deve ser cultivado por todos os administradores, e é importante, pois busca garantir que as mensagens emitidas tenham sido corretamente interpretadas pelo receptor ao mesmo tempo em que promove um entendimento mútuo entre emissor e receptor acerca da mensagem emitida (JONES; GEORGE, 2008). Em outras palavras, podemos dizer que o *feedback* busca eliminar possíveis mal-entendidos. São exemplos de *feedback* (MAXIMIANO, 2011):

- Emissor conta uma piada e o receptor ri dela;
- Professor conversa com um aluno sobre o desempenho que ele teve no teste que realizou;
- Colaborador sugere uma nova ideia e pede a opinião do gerente sobre ela.

Sabemos que a comunicação é essencial a qualquer gestor, uma vez que ele precisa não só se comunicar com as pessoas de maneira genérica, mas também comunicar às pessoas a maneira mais eficiente e eficaz de elas realizarem as suas atividades. Isso inclui o “como fazer”, o “quanto fazer”, o “onde fazer”, o “com quem fazer”, e assim por diante. Neste sentido, a comunicação, para Chiavenato (2010), tem duas funções principais:

- Expor às pessoas as informações necessárias para que elas conduzam suas tarefas de forma apropriada;
- Estimular as atitudes necessárias entre os envolvidos para que sejam promovidas a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

Para o autor, essas duas dimensões, tomadas em conjunto, permitem o desenvolvimento de um ambiente que melhora o espírito de equipe e, por consequência, os resultados da organização como um todo.

Outro aspecto muito importante a ser levado em conta pelos administradores é a existência da comunicação informal nas organizações. Para que falemos dela, vamos, primeiramente, diferenciar comunicação formal e comunicação informal.

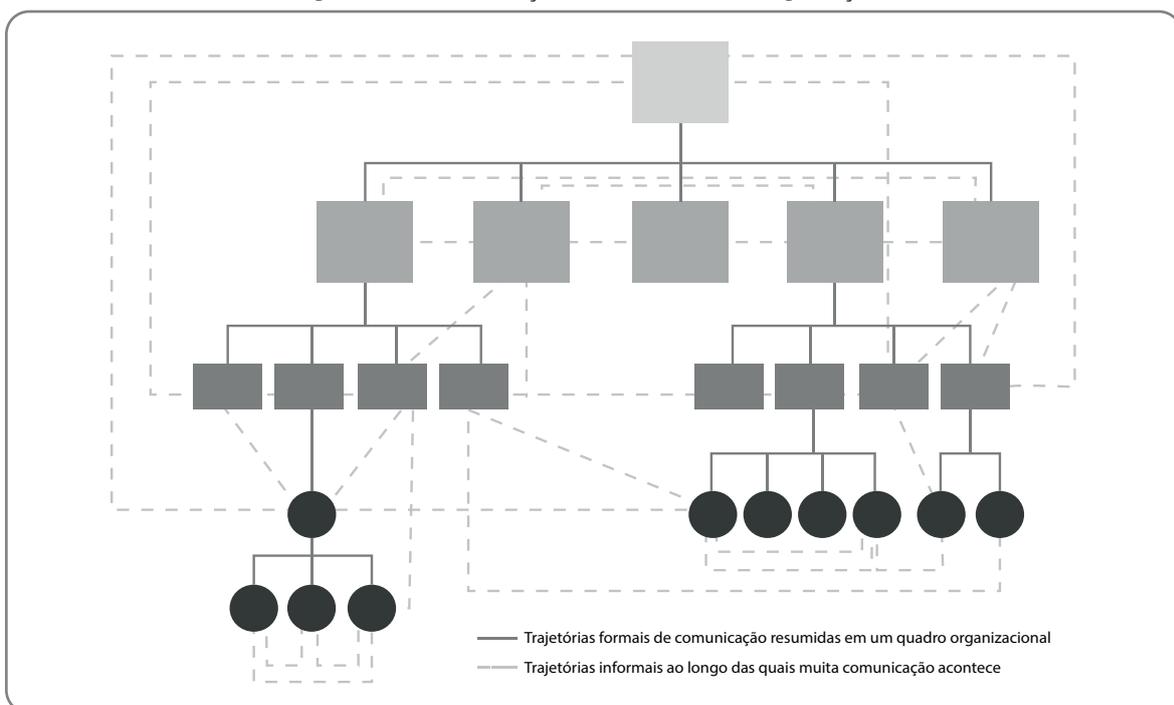
3.4.4.2 Comunicação Formal Versus Comunicação Informal

Para diversos autores, como Oliveira (2009) e Kwasnicka (2012), a comunicação nas organizações pode ser dividida em formal e informal. A **comunicação formal** é planejada e controlada com certo rigor, e segue a lógica da hierarquia na organização. Ou seja, esta comunicação ocorre “de cima para baixo”. Neste tipo de comunicação, estão inclusas aquelas entre gestores e seus subordinados, seja por meio de e-mails, circulares, relatórios, manuais de procedimentos e regras, ou mesmo face a face.

A **comunicação informal** é tão ou mais importante para os membros de uma organização. Como o nome sugere, este é o tipo de comunicação que ocorre de forma mais espontânea, mais rápida, supera a estrutura hierárquica formal e responde a algumas necessidades específicas de seus membros. Ela acontece por canais diversos (e-mail, telefone, face a face) e, por meio dela, os colaboradores usufruem de certa liberdade de expressão (KWASNICKA, 2012). A comunicação informal pode até mesmo surgir a partir de deficiências na rede de comunicação formal e, apesar de ser rápida, ela pode ser maléfica para as organizações. Isso se deve ao fato de que, por exemplo, ela pode facilitar a propagação de boatos ou informações que não são verdadeiras a diferentes órgãos e indivíduos (KWASNICKA, 2012; JONES; GEORGE, 2008).

A Figura 3.21, na sequência, sugere uma estrutura organizacional típica e ilustra as trajetórias da comunicação formal e da comunicação informal.

Figura 3.21 – A comunicação formal e informal nas organizações.



Fonte: Jones e George (2008, p. 583).

Como a Figura 3.21 sugere, a comunicação formal “desce” pela hierarquia de forma organizada e lógica, enquanto as mensagens de cunho informal não “respeitam” essa hierarquia formal. Há outra maneira de entendermos e classificarmos a comunicação dentro das organizações, quando nos referimos ao sentido que ela assume: ela pode ocorrer de forma descendente, ascendente ou lateral.

3.4.4.3 O Sentido da Comunicação: Ascendente, Descendente ou Lateral?

Ainda tomando como base um organograma típico, podemos dizer que a comunicação pode ocorrer “para cima”, “para baixo” ou “para os lados”. O Quadro 3.18 destaca essas possibilidades e oferece alguns exemplos.

Quadro 3.18 – A comunicação descendente, ascendente e lateral.

TIPO DE COMUNICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Descendente	Ocorre no sentido tradicional da hierarquia organizacional, isto é, de cima para baixo. Neste caminho, informações sobre instruções, estratégias, metas e expectativas seguem dos gestores e diretores em direção aos demais colaboradores. É o modo de comunicação que mais representa a “direção”.	Um gerente comunica a sua equipe de produção que ela trabalhará em período reduzido por um mês pois há um grande estoque de produtos e as vendas estão em baixa. Um diretor envia a um gerente funcional um relatório com pareceres sobre a satisfação dos clientes e pede providências.
Ascendente	Ocorre no sentido inverso da hierarquia formal, ou seja, acontece de baixo para cima. Neste caminho, informações sobre o desempenho das pessoas e demais acontecimentos nos níveis inferiores são repassados aos devidos superiores.	Um gerente de produção encaminha um relatório de produtividade à sua diretoria. Danos para seu supervisor; Resultados de pesquisa de clima organizacional (ou satisfação dos trabalhadores) encaminhados a um gerente.
Lateral	Como o nome sugere, este tipo de comunicação ocorre entre departamentos ou órgãos de mesmo nível hierárquico. Acredita-se que a maioria das atividades organizacionais faz uso da comunicação lateral.	Um pedido feito por um cliente em uma loja (Operações) é enviado ao depósito para entrega (Logística) e para a cobrança (Administração Financeira). A área de produção (Operações) faz requisições contínuas de material para os compradores (Suprimentos). O material comprado é colocado no estoque (Operações).

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Maximiano (2011).

Baseando-nos no Quadro 3.18, podemos afirmar que, da mesma forma em que a comunicação formal e a informal coexistem, a comunicação também pode assumir diversos sentidos de forma não exclusiva. Por exemplo, quando um assistente se comunica diretamente com o diretor geral no refeitório de uma empresa, poderíamos classificar essa comunicação como informal e ascendente. Por outro lado, quando um determinado gerente emite instruções de trabalho impressas para um de seus subordinados, estamos nos referindo a uma comunicação formal e descendente.

Há ainda um outro aspecto a considerarmos tratando-se de comunicação nas organizações: a existência da comunicação não verbal. Ela diferencia-se da comunicação verbal (que usa palavras, escritas ou faladas) ao propor a troca de informações por gestos, expressões faciais ou comportamentos específicos.

Por exemplo, um diretor que se veste de maneira mais informal pode passar a mensagem à sua equipe que a empresa está se livrando da formalidade excessiva e da burocracia, e talvez tornando-se mais descentralizada (JONES; GEORGE, 2008). Ou seja, estes diretores estão fugindo do “tradicional”.

Outra maneira de ultrapassarmos a dimensão tradicional da comunicação é abordarmos os impactos da tecnologia neste processo. É o que faremos na próxima seção.

3.4.4.4 Comunicação “Tradicional” Versus Comunicação Eletrônica

Não podemos mais ignorar a existência (e a importância) da comunicação eletrônica. O e-mail, por exemplo, já se tornou ferramenta indispensável aos administradores há alguns anos. Isso vem causando, inclusive, uma espécie de remodelagem do próprio trabalho: hoje, as pessoas conseguem trabalhar em horários e locais diferentes dos quais estavam acostumadas, seja de suas próprias casas ou até mesmo em diferentes países com diferentes fusos horários.



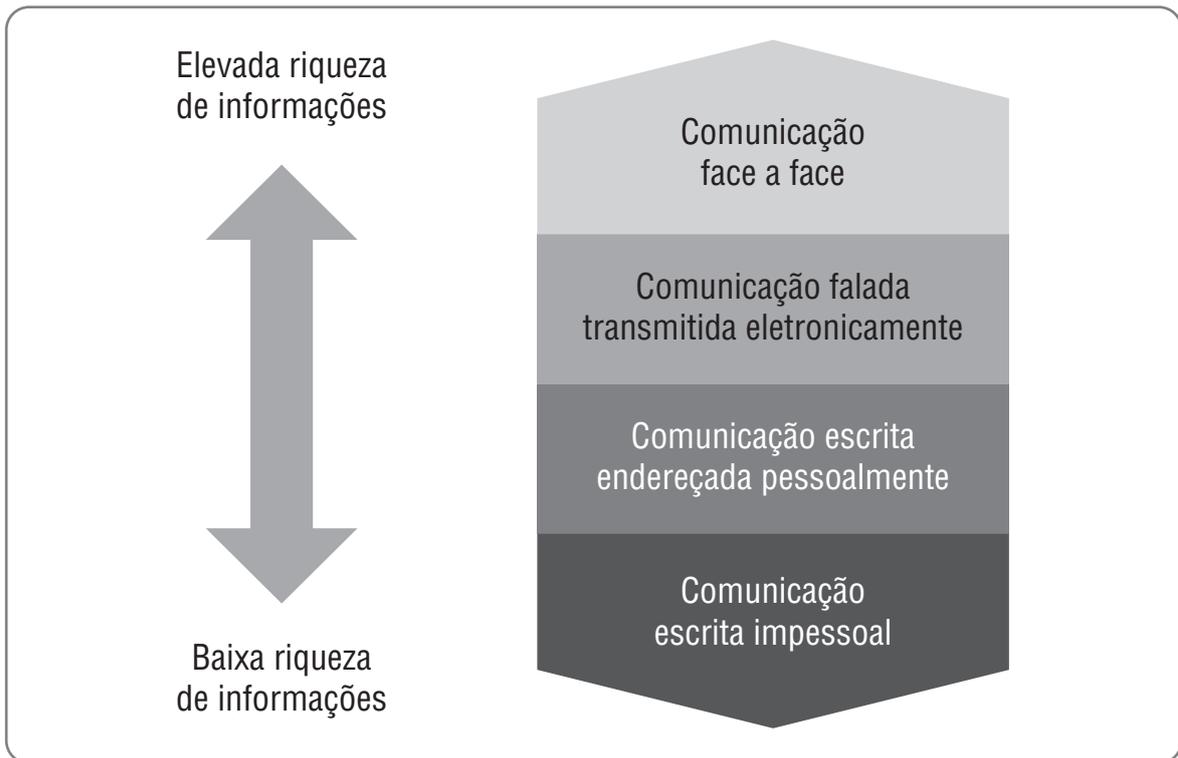
REFLETINDO

Muitas pessoas hoje não trabalham, apenas passam o dia respondendo e-mails. O que você pensa sobre isso?

Com os avanços tecnológicos, que integram as pessoas de forma cada vez mais fácil e rápida (como via redes sociais ou aplicativos para *smartphones*) o futuro da comunicação dentro das organizações é incerto. Nesse contexto, que vem alterando o modo pelo qual os gestores e todos os demais membros de uma organização emitem e recebem mensagens dentro de um sistema de organização, surge a seguinte dúvida: como os gestores podem equilibrar a comunicação eletrônica com aquela mais “tradicional”?

Jones e George (2008) defendem que, mesmo com os inúmeros e velozes avanços na tecnologia de comunicação, o “método” face a face continua sendo muito importante, pois é aquele que proporciona mais riqueza de informações (tanto verbais quanto não verbais). A Figura 3.22 ilustra quatro métodos (ou canais) de comunicação e propõe uma hierarquia deles em relação à riqueza de informações repassadas do emissor ao receptor.

Figura 3.22 – Métodos de comunicação e riqueza de informações.



Fonte: Jones e George (2008, p. 575).

Como a Figura 3.22 sugere, a comunicação **face a face** é que proporciona mais riqueza de informações, porque através dela os gestores usufruem de todo o potencial da comunicação verbal e da não verbal. Em seguida, temos aquela **falada eletronicamente** (ou seja, por telefone), que dá acesso a um recurso verbal (voz) mas não do recurso não verbal. Na sequência, observamos a **comunicação escrita endereçada pessoalmente** (tal qual um e-mail), que já tem ainda menos chance de atingir a compreensão do receptor, pois ele pode não prestar a devida atenção e o processo de *feedback* é demorado. Por último, listamos a **comunicação escrita impessoal** (por exemplo, uma norma organizacional impressa), que é um método muito útil quando alguma determinada mensagem precisa atingir um número muito grande de receptores, mas carrega consigo uma chance mais limitada de informar e impactar o receptor do que as três demais (JONES; GEORGE, 2008).



REFLETINDO

Você acredita que os ramais de telefone estão com os seus dias contados, ou eles ainda serão usados por muito tempo nas organizações?

Em resumo, e com base na Figura 3.22, podemos argumentar que as pessoas ainda são o centro da comunicação, seja qual for o meio de transmissão adotado. Acreditamos que é preciso investir tempo para criarmos formas de melhorar a comunicação organizacional. É por ela que os gerentes motivam e lideram. Em linhas gerais, a comunicação simplifica a vida (LACOMBE, 2009).



SAIBA MAIS

Recomendamos a leitura do artigo **“Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária”**, que estuda alguns processos de comunicação e sugere a importância da comunicação no desempenho organizacional. Disponível em: <https://goo.gl/xUKL91>.

Ao concluirmos o tópico relacionando à função direção, listamos aqui algumas sugestões. Para Oliveira (2009, p. 153), um administrador deve:

- Ter comprometimento das pessoas para com os resultados negociados, necessários e estabelecidos;
- Ter líderes que desenvolvam e operacionalizem a função direção nas empresas;
- Ter profissionais motivados para a concretização dos resultados esperados para a empresa;
- Ter profissionais treinados e conhecedores dos vários processos a serem desenvolvidos e operacionalizados na empresa;
- Ter efetivo sistema de comunicação na empresa.

Na próxima seção, passamos a estudar a função controle, que complementa o nosso estudo introdutório sobre o processo administrativo.

3.5 A Função Controle

Como já enfatizamos, todas as quatro funções do chamado processo administrativo estão interligadas e são interdependentes. Logicamente, a função controle está também diretamente ligada às outras funções, até porque, muitas vezes, é necessário que controlemos e modifiquemos não só o planejamento, mas também a organização e/ou a direção previamente estabelecida, no intuito de buscarmos maior eficiência e eficácia para o todo organizacional. Com base em Lunkes (2010), propomos que o controle:

- Tem relação com o **planejamento**, pois fornece informações importantes para a realização dele. Por meio do controle, podemos garantir que as atividades sejam executadas de acordo com o planejamento original;
- Tem relação com a função **organização**, pois as organizações designam as formas de controle de acordo com a estrutura hierárquica e as respectivas delegações de autoridade e responsabilidade;
- Tem relação com a função **direção**, pois a gestão realiza o controle dos comportamentos e dos desempenhos das pessoas e do sistema de incentivos.

A prática do controle permite que uma organização meça e avalie as atividades organizacionais a partir daquilo que foi planejado, organizado e dirigido. Em outras palavras, podemos dizer que o bom administrador precisa unir a tarefa de controle às tarefas de planejamento, organização e direção para que o processo administrativo esteja em pleno funcionamento e, assim, os resultados organizacionais desejados possam ser alcançados (CHIAVENATO, 2010).

Ainda que já tenhamos dado algumas dicas, vamos compreender melhor o conceito de controle antes de avançarmos?

3.5.1 Conceito de Controle

No nosso dia a dia, **controle** pode significar várias coisas diferentes. Poderíamos dizer que controle tem a ver com controlar alguém (como os pais controlam um filho adolescente, por exemplo). Também usamos esse termo popularmente no sentido de “monitorar”. Repare: quando alguém faz uma dieta no intuito de “controlar” o seu peso e, para isso, precisa de informações constantes sobre o seu desempenho (neste caso, a medição do próprio peso corporal). Ideias relacionadas a controle também são encontradas na contabilidade, biologia, medicina, aeronáutica, dentre muitas e muitas outras áreas.

Maximiano (2011), ao definir controle como parte do processo administrativo, sugere que

Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo (ou seus objetivos). Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo (MAXIMIANO, 2011, p. 325-326).

Perceba, portanto, que o conceito de controle em parte se assemelha ao conceito do senso comum. Isto é, controle, como função administrativa, também se responsabiliza por **manter** uma organização na direção de seu objetivo e, para isso, necessitamos de **informações contínuas**.

No intuito de manter uma organização na direção pretendida, os administradores costumam criar diversos mecanismos para controlar todos os possíveis processos e atividades organizacionais. Confira, no Quadro 3.19, a variedade de outras atividades que o controle organizacional abrange.

Quadro 3.19 – Atividades integrantes do controle organizacional.

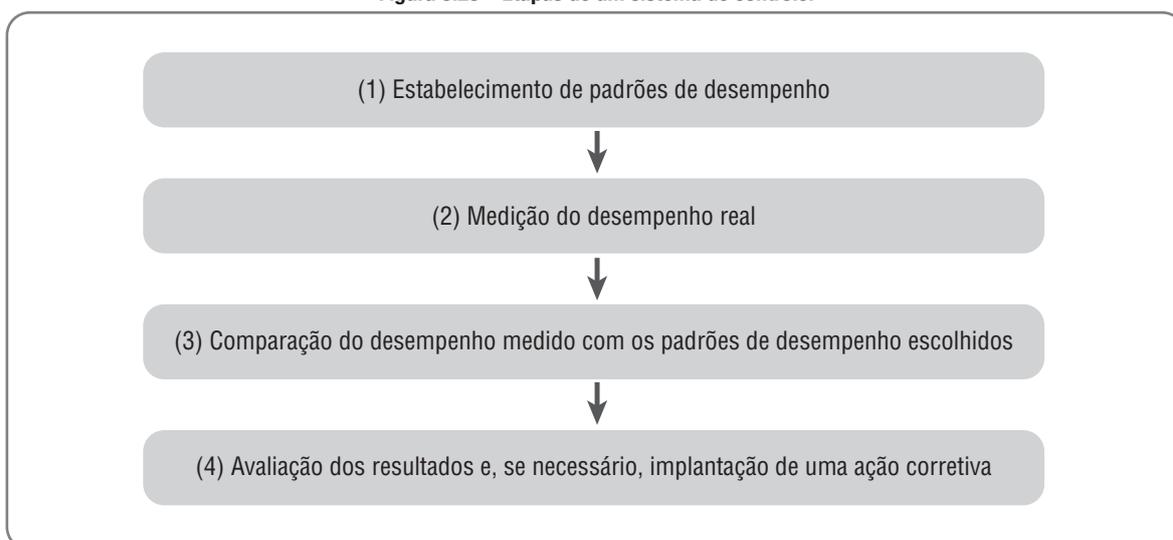
CONTROLAR TAMBÉM DIZ RESPEITO A...	DE QUE FORMA? (EXEMPLOS)
Proteger os recursos organizacionais de desperdícios, mal uso e até furto.	Exigindo registros escritos; Dividindo responsabilidades.
Padronizar o desempenho.	Planos operacionais; Inspeções; Supervisão de pessoas; Registros escritos.
Padronizar a qualidade de produtos e serviços.	Inspeções; Controle estatístico; Treinamento dos colaboradores; Motivação e incentivos.
Medir e dirigir o desempenho das pessoas.	Sistemas de avaliação do desempenho das pessoas; Supervisão direta; Vigilância; Registros de informações sobre a produtividade (ou o desperdício) das pessoas.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Chiavenato (2010).

Diversos autores, no intuito de simplificar e padronizar todas essas responsabilidades da função controle, sugerem a existência de um **sistema de controle**, composto por diferentes etapas bem definidas.

Nessa mesma linha, Jones e George (2008) sugerem que podemos colocar o controle organizacional em prática por meio do estabelecimento de quatro etapas que se complementam. Observe o esquema apresentado na Figura 3.23:

Figura 3.23 – Etapas de um sistema de controle.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O esquema de quatro etapas apresentado na Figura 3.23 é simples de compreender, pois apresenta a sequência das etapas e como elas acontecem. Para auxiliar você, oferecemos, no Quadro 3.20, dois exemplos simultâneos: um relacionado ao controle exercido por um professor em sala de aula e outro relacionado a um gerente operacional de uma produção de camisetas.

Quadro 3.20 – Contextualização de dois sistemas de controle.

ETAPA DO SISTEMA DE CONTROLE		EXEMPLO 1 O PROFESSOR E A PROVA	EXEMPLO 2 FÁBRICA DE CAMISETAS
1	Estabelecimento de padrões de desempenho	Professor define que a média para aprovação será “6,0”.	Gerente operacional define que só as camisetas produzidas com o comprimento de 75 cm serão consideradas aptas para venda, mas estabelece uma tolerância de 1 cm para mais ou para menos.
2	Medição do desempenho real	Professor aplica a prova e mede o desempenho dos estudantes.	Ao final do processo produtivo, um funcionário mede todas as camisetas com o auxílio de uma fita métrica.
3	Comparar o desempenho medido com os padrões de desempenho escolhidos	Professor compara cada nota com a média mínima para aprovação.	Todas as camisetas produzidas com comprimento entre 74 cm e 76 cm são consideradas aprovadas. Aquelas fora do padrão não seguirão para as lojas.
4	Avaliação dos resultados e, se necessário, implementação de uma ação corretiva	Professor decide que alguns alunos estão aprovados. Aos demais, será aplicada alguma ação corretiva (neste caso, uma prova adicional para recuperação da nota).	Ao final de um dia, o gerente operacional analisará a relação entre as camisetas aprovadas e as reprovadas e poderá tomar medidas como treinamento dos colaboradores e ajustes do maquinário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Tendo como base os exemplos do Quadro 3.20 e no sistema de controle de forma mais ampla, podemos traçar ao menos três constatações sobre a importância da atividade de controle.

- O controle nos permite identificar possíveis falhas ou erros;
- O controle nos ajuda a prevenir eventuais novas falhas ou erros;
- O controle envolve ação, uma vez que medidas corretivas talvez tenham que ser tomadas para que aquilo que estava originalmente previsto aconteça.

Diante das constatações apresentadas, podemos perceber que, de fato, as funções planejamento e controle são interdependentes. Não é à toa que diversos autores argumentam que planejamento e controle são funções tão relacionadas que muitas vezes não é fácil sabermos onde uma função termina e onde a outra começa (KWASNICKA, 2012; LACOMBE, 2009).

Perceba que a quarta etapa do processo de controle, retratada no Quadro 3.20, também contempla a possível adoção de uma **ação corretiva**. Quando ocorrem divergências em relação àquilo que foi inicialmente planejado, é necessário que os gestores coloquem o processo “de volta nos trilhos”. Isso é feito por meio de uma ação corretiva, que nada mais é do que uma medida que o administrador adota para garantir que os resultados esperados possam ser alcançados (LACOMBE, 2009). Essas medidas podem assumir diversas intensidades: desde um mero ajuste em uma máquina até uma reestruturação organizacional drástica.

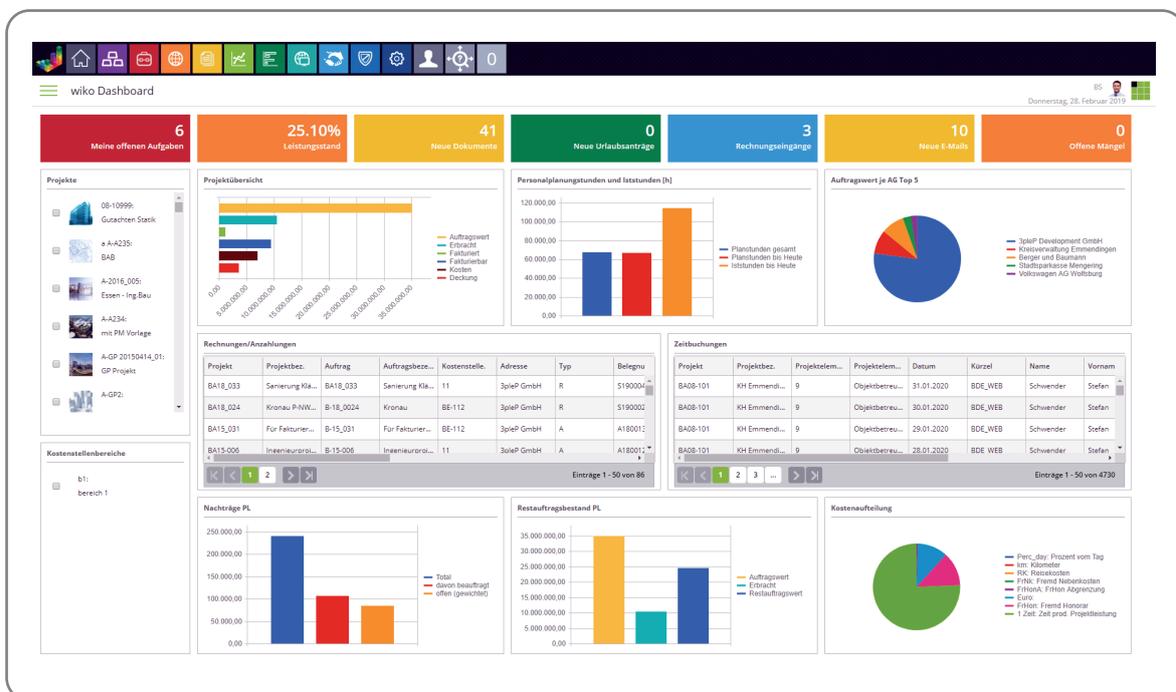
A partir desse entendimento, cabe destacar que são diversas as ferramentas para o controle gerencial. Oliveira e Callado (2018) citam algumas delas: Gerenciamento por projeto; Orçamentos; Custeio Baseado em Atividades; Gestão Baseada em Valor; Análise Custo/Volume/Lucro, Análise da Cadeia de Valor; e as Demonstrações Contábeis e o *Balanced Scorecard* (BSC).

3.5.2 A Função Controle Frente aos Avanços Tecnológicos

Os avanços tecnológicos, que vêm facilitando a comunicação ao redor do mundo, têm também alterado significativamente as dinâmicas de controle organizacional. Muitas empresas contam com sistemas informatizados e aplicativos mobile que oferecem aos gestores um panorama completo sobre o funcionamento da organização. Na sequência, o monitoramento pode ser feito em tempo real, seja via planilhas de controle, painéis na intranet ou em sites externos, *dashboards* interativos, enfim, há, cada vez mais, recursos digitais que permitem o monitoramento dos indicadores previamente estabelecimentos para o controle dos processos, atividades-chave e resultados organizacionais.

Você já ouviu falar em *dashboards*? Tratam-se de painéis de controle que exibem, em tempo real, uma série de informações acerca de indicadores previamente estabelecidos pela organização (Figura 3.24). Eles provêm o que é comumente conhecido como “gestão à vista”, ou seja, a ideia de democratizar o acesso a dados, informações e resultados na organização. Nesse sentido, entende-se que a socialização dos resultados organizações podem engajar, motivar e inspirar os colaboradores a cumprirem e superarem metas. Em algumas empresas, tal monitoramento em tempo real dos resultados pode até mesmo fomentar uma competição saudável entre equipes, departamentos ou filiais, por exemplo. Quem ganha, nesses casos, é a própria organização.

Figura 3.24 – Exemplo de Dashboard.



Fonte: Wikimedia Commons (2020).

A Tecnologia da Informação (TI) tem revolucionado os sistemas informatizados de controle e facilitado o fluxo de informações por toda a estrutura organizacional. Muito provavelmente você já tenha operado algum desses sistemas, não é mesmo? Ao “lançarmos” dados ou informações dentro desses sistemas, estamos colaborando para que algo em breve seja “controlado” e que alguma decisão baseada nessas informações seja tomada.

Nas pequenas e médias empresas, muitas vezes o próprio “dono” (ou, claro, dona!) do negócio pode exercer o controle, mesmo que de forma mais direta e informal. Nas organizações maiores, o processo de controle tende a ser mais formal e estruturado. Há inclusive profissionais ou departamentos inteiros dedicados a este fim. É o caso da **controladoria**.

**SAIBA MAIS**

Ficou curioso em descobrir mais sobre controladoria? Recomendamos a leitura do artigo “**O papel da controladoria na gestão administrativa empresarial**”, que aborda os principais conceitos de controladoria e responsabilidades do controller. Ele encontra-se em: <http://gg.gg/o1fux>.

Em resumo, compreendemos que a principal atribuição da função controle (e, conseqüentemente, de um sistema de controle) é a **fornecer informações**. Desse modo, o produto final do controle é justamente a informação (LUNKES, 2010). Com informações úteis e no tempo adequado, podemos identificar e solucionar problemas, garantir que os resultados detectados estejam próximos do esperado e verificar se as estratégias e políticas adotadas pela organização estão sendo seguidas. Em suma: o controle dá subsídios à ação e decisão das pessoas.

**SAIBA MAIS**

Para aprofundar o seu entendimento acerca dos indicadores de desempenho e da elaboração de painéis de controle pertinentes ao negócio, recomendamos a leitura do artigo “**Procedimentos e Rotinas no Planejamento e Controle da Produção utilizando Indicadores de Desempenho em uma Indústria Cítrica**”. O link está disponível em: <http://gg.gg/nftxt>.

É importante, por fim, destacar a mudança de importância que a função controle, como um todo, teve ao longo do tempo. Enquanto na chamada Era Industrial (isto é, até o fim do século XX), “administrar” e “controlar” eram praticamente sinônimos. Nessa lógica, o controle acabava sendo rigoroso, inflexível e baseado na supervisão rígida dos gestores frente aos funcionários. Hoje, muito do controle é descentralizado. Ou seja, colaboradores de diversos níveis são constantemente habilitados a autocontrolarem as suas atividades, “liberando” os gestores para dedicarem maiores esforços para outras atividades, como a de planejamento.

**SAIBA MAIS**

A função controle também é importante para a gestão das organizações públicas. Recomendamos a leitura do artigo “**Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação**”, que enfoca a questão do controle interno na gestão pública brasileira. Disponível em: <https://goo.gl/P8gF7w>.

Síntese da Unidade

Para que as organizações operem com eficiência, eficácia e efetividade, é necessário que uma rotina administrativa esteja em pleno funcionamento. Essa rotina – desempenhada na prática por administradores dos mais diversos níveis – inclui algumas atividades básicas como planejamento, organização, direção e controle.

Nesta Unidade, compreendemos, inicialmente, que planejar significa estabelecer aquilo que se deseja alcançar e determinar os caminhos necessários para que isso aconteça na prática. A função planejamento permite que a organização se antecipe a eventuais mudanças internas e externas. À medida que o mundo muda mais intensamente e o ambiente no qual as organizações operam se torna mais imprevisível, mais cresce a relevância das atividades de planejamento.

Vimos também que o processo de planejamento normalmente se desdobra em três (planejamento estratégico, tático e operacional). O planejamento estratégico lida primordialmente com o ambiente externo e tem horizonte de longo prazo; o planejamento tático desdobra os planos estratégicos para o nível operacional e tem horizonte de médio prazo; o planejamento operacional, por sua vez, lida com o planejamento das atividades rotineiras, previsíveis e de curto prazo.

A função organização, segunda no processo administrativo, responde pela divisão do trabalho, pela atribuição e delegação de autoridade e responsabilidade, e pelo agrupamento do trabalho por meio da criação de departamentos, divisões ou órgãos. Vimos que autoridade e responsabilidade são princípios diretamente relacionados. Na busca por seus objetivos, as organizações podem se estruturar internamente por meio de critérios funcionais, por produto/serviço, por área geográfica ou de forma mista e mais flexível. É pelo uso de um organograma que determinada organização formaliza e representa a sua estrutura interna e ilustra como se desenrola a hierarquia e as relações de autoridade e responsabilidade entre os departamentos, (e por vezes, pessoas com grande concentração de autoridade e responsabilidade).

Na sequência subdividimos a próxima função - direção -, em quatro temas principais, no intuito de estudá-los em maior profundidade. Relembrando: refletimos, nesta terceira função, sobre motivação, liderança, poder e comunicação.

Por fim, estudamos a função controle, e entendemos porque é correto afirmar que o controle tem interface direta com as outras três funções, mas, especialmente, com o planejamento. O controle pode apresentar-se de diversas formas, desde a proteção dos recursos organizacionais até a medição do desempenho para a padronização de produtos e serviços. Em última análise, entendemos que o controle busca levantar informações úteis e válidas para a tomada de decisão.

Bibliografia

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol. 1, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (Orgs.). **Teorias da administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2012.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUNKES, R. J. **Controle de gestão**: estratégico, tático, operacional, interno e de risco. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELITTA. **Declaração de Missão, Visão e Valores**. Melitta, 2021. Disponível em: <https://goo.gl/24mtYX>. Acesso em: 5 jan. 2021.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OLIVEIRA, A. S. de; CALLADO, A. A. C. Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (ONGs) brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n.º 1, p. 092-109, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Fundamentos da administração**: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração**: Evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas. São Paulo: Atlas, 2019.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

POLÍCIA FEDERAL - PF. **Declaração de Missão, Visão e Valores**. Polícia Federal do Brasil, 2021. Disponível em: <https://goo.gl/T9Scna>. Acesso em: 5 jan. 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

RICCIO, V. **Administração Geral**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

WILLIAMS, C. **ADM**: princípios de administração. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.



Modelos Contemporâneos de Gestão

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Destacar e contextualizar os principais modelos contemporâneos de gestão.

Objetivos Específicos

- Contemplar o conceito de qualidade e a relevância e decorrências da gestão da qualidade;
- Apresentar a reengenharia como importante técnica contemporânea de gestão;
- Destacar a gestão do conhecimento como fonte de inovação e vantagem competitiva;
- Apresentar a aprendizagem organizacional e o processo de educação e formação gerencial como diferenciais competitivos na atualidade.

Questões Contextuais

- Quais são os principais modelos contemporâneo de gestão?
- Como aplicar a gestão da qualidade em uma organização?
- O que é a aprendizagem organizacional?
- Para que serve a reengenharia?

4.1 Gestão de Qualidade

Como o nome sugere, a nossa quarta Unidade contempla alguns modelos mais recentes utilizados na gestão das organizações. São modelos que, no fundo, ainda levam em conta as concepções básicas sobre organizações que já estudamos, mas vão mais longe. Cada um dos modelos que vamos abordar têm seu próprio modo de operação, mas sempre com um objetivo em comum, que é também aquele da gestão mais “tradicional”: garantir eficiência, eficácia e efetividade às organizações.

Agora, pensemos juntos: você já se questionou sobre o que é um produto ou serviço de qualidade? Será que algo de qualidade é o mesmo que algo “bem-feito”? Você possui algum produto que considera de qualidade exemplar? E o que será que o Japão tem a ver com isso tudo? O primeiro dos nossos modelos contemporâneos de gestão chama-se gestão da qualidade, e por meio do estudo dele buscaremos essas respostas.

Quando abordarmos mais adiante a aprendizagem organizacional, buscaremos verificar se as organizações são capazes de aprender assim como as pessoas o fazem. Ou será que as organizações aprendem se as pessoas que a integram aprenderem primeiro? E, afinal, o que deve ser aprendido? E há alguma forma de testar esse aprendizado? O certo é que o conhecimento que circula dentro da organização (e nas cabeças de seus integrantes) deve ser sistematizados, e consolidado para que as melhores práticas de gestão prevaleçam. Quando chegarmos nessa discussão, estaremos já fazendo uso de um novo tópico, mesmo que bastante correlato: a gestão do conhecimento.

Em momento oportuno, e ainda dentro desta Unidade, trataremos de **reengenharia**, um tema bastante polêmico. O tema divide opiniões por suas características e metodologias drásticas, mas que, em última análise, visam à “saúde” da organização. O que precisamos compreender é sob quais circunstâncias a adoção da reengenharia se faz justificada, você concorda?

Portanto, em resumo: esta nossa Unidade traz os conceitos, metodologias e aplicações de quatro modelos contemporâneos distintos: gestão da qualidade, aprendizagem organizacional, reengenharia e a gestão do conhecimento. Trataremos dos modelos nesta ordem, abordando, portanto, a gestão da qualidade na seção a seguir.

Já sabemos que a maioria das organizações opera em um ambiente altamente competitivo. O “achatamento” do mundo, provocado pela globalização e pela velocidade das informações trazidas pelas novas tecnologias, é um dos fatores que ajuda a compreender este grau de competitividade atual. Nesse contexto, as organizações em geral, mas particularmente as empresas, têm sido pressionadas a oferecerem produtos e serviços com cada vez mais qualidade a fim de conquistar e fidelizar os clientes.



REFLETINDO

O que significa dizer que algo tem “qualidade”? É o mesmo que dizer que algo foi “bem-feito”?

Embora pareça simples, a resposta à pergunta em destaque é complexa. Segundo Paladini (2012), o conceito de qualidade engloba muitos elementos. O que entendemos muitas vezes como “bom” ou “de grande valor”, representa apenas uma das possíveis facetas do termo qualidade, que, por óbvio, configura algo bem mais amplo. É necessário, portanto, estudar com bastante cuidado o significado de qualidade.

4.1.1 Definindo Qualidade

Apresentamos, a seguir, dois conceitos que julgamos adequados para o termo qualidade. O primeiro é apresentado por Araújo (2011, p. 228), que aponta que a qualidade é “a busca pela perfeição com fins a agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos”. Outra definição é apresentada por Lacombe (2009, p. 255):

[...] todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas a 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.

Mesmo com os diferentes entendimentos (não só dos dois autores citados, mas de diversos outros), algo fica evidente nessa discussão: qualidade invariavelmente tem a ver com os **clientes**. Isso porque, de forma simples, é o cliente quem decide se um produto é ou não de “boa qualidade” (LACOMBE, 2009). Nesse contexto, é importante compreendermos quais são esses possíveis **atributos** de qualidade de um produto (ou mesmo serviço) normalmente considerados como importantes pelos clientes.

4.1.2 Atributos da Qualidade de um Produto

Como é unânime pensar que qualidade tem a ver com agradar clientes, concluímos, portanto, que as organizações precisam constantemente pesquisar e identificar aquilo que os clientes consideram atributos valiosos para os produtos/serviços providos por essas organizações. Quando falamos da qualidade de um produto, estamos nos referindo a um conjunto de atributos que não apenas os clientes finais, mas a sociedade como um todo, consideram importante. Apresentamos a seguir, no Quadro 4.1, uma lista, proposta por Carpinetti (2012), dos atributos que representam qualidade e a respectiva descrição de cada um.

Quadro 4.1 – Principais atributos da qualidade.

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Desempenho técnico ou funcional	Grau com que o produto cumpre a sua missão ou função básica.
Facilidade ou conveniência de uso	Inclui o grau com que o produto cumpre funções secundárias que suplementam a função básica.
Disponibilidade	Grau com que o produto se encontra disponível para uso quando requisitado (por exemplo: não está “quebrado”, não se encontra em manutenção etc.).
Confiabilidade	Probabilidade que se tem de que o produto, estando disponível, consegue realizar sua função básica sem falhar, durante um tempo predeterminado e sob determinadas condições de uso.
Mantenabilidade (ou manutenibilidade)	Facilidade de conduzir as atividades de manutenção no produto, sendo um atributo do projeto do produto.
Durabilidade	Vida útil média do produto, considerando os pontos de vista técnico e econômico.
Conformidade	Grau com que o produto se encontra em conformidade com as especificações de projeto.
Instalação e orientação de uso	Orientação e facilidade disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto.
Assistência técnica	Fatores relativos à qualidade (competência, cortesia etc.) dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente (pré, durante e pós-venda).
Interface com o usuário	Qualidade do ponto de vista ergonômico e de comunicação do usuário com o produto.
Interface com o meio ambiente	Impacto no meio ambiente, durante a produção, o uso e o descarte do produto.
Estética	Percepção do usuário sobre o produto a partir de seus órgãos sensoriais.
Qualidade percebida e imagem da marca	Percepção do usuário sobre a qualidade do produto a partir da imagem e reputação da marca, bem como sua origem de fabricação (por exemplo “ <i>made in Japan</i> ”).

Fonte: Carpinetti (2012, p. 12-13).

A partir da análise do Quadro 4.1, podemos voltar à questão introdutória desse capítulo: dizer que algo tem qualidade é o mesmo que dizer que algo foi “bem-feito”? A resposta é: “nem sempre”. Um produto dito bem-feito, no mundo da qualidade, significa apenas que ele tem o atributo “conformidade” (conforme vimos no quadro anterior). Tomemos como exemplo um telefone celular: claro que a conformidade no processo produtivo é importante, mas há uma série de outros fatores igualmente importantes que complementam a ideia de qualidade como um todo: os clientes, de forma geral, desejam que o telefone celular também seja fácil de operar, seja durável, seja confiável,

venha acompanhado de um manual com instruções claras, seja bonito/elegante, seja ergonômico (isto é, se “encaixe” bem na mão), tenha garantia contra possíveis defeitos, esteja associado a uma marca sólida e socialmente responsável, dentre outros fatores.

Diversos autores, ao longo das décadas, consolidaram essa ideia compreensiva da “qualidade” como conhecemos hoje. Abordaremos, na próxima seção, de forma breve, a história da qualidade e as contribuições dos principais teóricos sobre o tema.

4.1.3 Breve Histórico da Qualidade

Tanto na época da produção artesanal como na época das “revoluções industriais”, alguma ideia de qualidade sempre esteve presente. No início do século XX, quando as inovações tecnológicas passaram a permitir a produção fabril em massa, a qualidade manifestava-se de forma ainda bastante simplória, sob a forma da inspeção para verificação da conformidade dos itens produzidos. Ao longo das décadas, a percepção acerca do que de fato era qualidade evoluiu.

Carpinetti (2012) comenta que, na década de 1950, qualidade era vista como sinônimo de perfeição técnica em um produto. A qualidade, aqui, dizia respeito ao produto e aos métodos de produção dele. A partir da década de 1950, qualidade passou a ser compreendida como satisfação dos clientes por meio da adequação de um determinado produto ao seu uso. Na verdade, poderíamos contar a história da qualidade (que não é curta) de diversas formas. Poderíamos, por exemplo, enfatizar as diferenças entre a cultura oriental e a ocidental ao longo do tempo, ou ainda focarmos no trabalho específico de diversos autores (os chamados “gurus da qualidade”). Aqui, baseando-nos em Riccio (2012), Paladini (2012) e Araújo (2011), propomos o Quadro 4.2, que, de forma resumida, lista alguns dos principais acontecimentos e ideias de qualidade no século XX.

Quadro 4.2 – Eventos e ideias relacionados à qualidade no Século XX.

PERÍODO	ACONTECIMENTOS / VISÃO DE QUALIDADE
Início do século XX	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade vista como inspeção da produção em massa. • Admitia-se certa margem de erro.
Década de 1920	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeções de qualidade realizadas por meio de amostragem. • Uso intenso da estatística.
Décadas de 1940 e 1950	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda Guerra Mundial e Guerra da Coréia demandam intensa produção de material de guerra, que necessitava de grande conformidade e controle rígido de qualidade. • Japão começa a se destacar como produtor de itens de alta qualidade.
Década de 1960	<ul style="list-style-type: none"> • Um autor chamado Armand Feigenbaum publica um conjunto de medidas para a gestão da qualidade e cunha o termo TQC (do inglês <i>Total Quality Control</i>, ou Controle Total da Qualidade). • Passamos a compreender qualidade a partir das necessidades dos clientes.
Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Cresce a importância do comportamento das pessoas nas práticas de qualidade. • Qualidade passa a ser compreendida como um modelo de gestão. • Surge o movimento da Qualidade Total (TQM). • Um autor chamado William E. Deming (que já fora relevante ainda nos anos 1950), publica “Qualidade: a revolução da administração” e propõe um método inovador para a administração da qualidade pelas organizações.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Riccio (2012), Paladini (2012) e Araújo (2011).

O Quadro 4.2, em certo momento, faz menção ao **Japão**. É inegável que grande parte da ideia que temos hoje a respeito de qualidade se origina a partir da cultura japonesa. E o que tem ela de tão especial?

Há, de fato, alguns traços da cultura japonesa que, ao longo do tempo, contribuíram para a gestão da qualidade. Para Kwasnicka (2012, p. 282), os japoneses, de forma geral:

- Promovem o desenvolvimento direto dos colaboradores e altos executivos no que tange aos problemas de qualidade e, assim, conseguem produzir com melhor qualidade;
- Precisam de apenas metade dos recursos financeiros que as empresas ocidentais para produzirem itens de alta qualidade;
- Têm altos níveis de produtividade, e isso é refletido em seus altos níveis de qualidade.

Além disso, os japoneses, em geral, apresentam alguns traços que contribuem para as práticas de qualidade. No geral, os japoneses são disciplinados, comprometidos, rigorosos e contam com bons níveis educacionais. Em termos organizacionais, isso significaria a exclusão de defeitos e a eliminação total de desperdícios.

Não é surpreendente que o Japão, que foi um dos países mais devastados pela Segunda Guerra Mundial (você já ouviu falar em Hiroshima e Nagasaki?) e que há poucas décadas atrás não possuía grande representatividade industrial e econômica, seja hoje uma grande potência exportadora e tenha uma das economias mais sólidas do mundo. Também não é à toa que muitas pessoas associem produtos “*Made in Japan*” (produzido no Japão) com itens de alta qualidade e produzidos com grande nível de eficiência. Alguns motivos complementares ajudam a explicar essa ascensão japonesa e a importância do Japão como um todo para os estudos da qualidade: ao fim da Segunda Guerra Mundial, por exemplo, o Japão recebeu grande volume de recursos financeiros dos Estados Unidos para sua reconstrução. Além disso, alguns “gurus” americanos da qualidade (como Juran e Deming) realizaram trabalhos e estudos no Japão neste período pós Segunda Guerra. Acredita-se, também, que a empresa japonesa Toyota tenha sido a primeira organização a adotar a gestão da qualidade total, conforme veremos na sequência.

4.1.4 Os “Gurus” da Qualidade e Algumas Ferramentas

A literatura especializada concorda sobre quais são os “gurus” da qualidade. Exibimos, a seguir, no Quadro 4.3, um resumo das contribuições dos “gurus” da qualidade.

Quadro 4.3 – Os “gurus” da qualidade.

“GURU” DA QUALIDADE	CONTRIBUIÇÕES
Joseph M. Juran	Argumentava que a qualidade deve ser compreendida como um processo, ou seja, a qualidade precisava ser planejada, controlada e melhorada. Organização dos custos de “não fazer certo da primeira vez”.
William E. Deming	Auxiliou os japoneses na otimização de processos e introduziu o controle estatístico da qualidade. Contribuições práticas: 14 princípios da qualidade e Ciclo PDCA.
Armand Feigenbaum	Ajudou a mudar o foco da conformidade do produto para a satisfação dos clientes. Argumentava que “qualidade precisa ser embutida no produto desde o início do processo”. Introduziu o TQM (Controle da Qualidade Total).
Kaoru Ishikawa	Aprofundou os estudos iniciados por Deming e Juran. Salientava a necessidade da participação de todos para garantir a qualidade. Diagrama de Ishikawa. Círculos de Controle da Qualidade (CCQ).

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Corrêa e Corrêa (2012), Araújo (2011) e Riccio (2012).

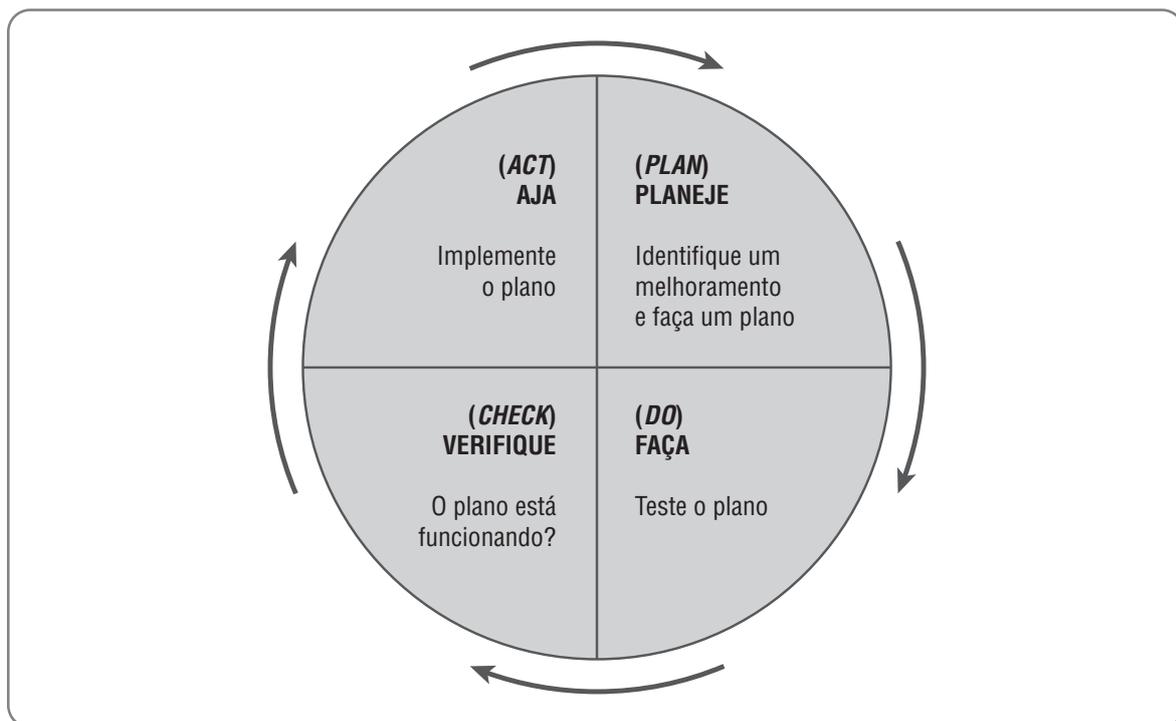
Notamos no Quadro 4.3 a menção a algumas ferramentas práticas para a gestão da qualidade, como o Ciclo PDCA, o Diagrama de Ishikawa e os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs). Trataremos agora destas três ferramentas em mais detalhe.

4.1.4.1 O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, também por vezes chamado de ciclo Deming-Shewhart, é uma ferramenta proposta por Deming dentro do universo das práticas de qualidade. O nome PDCA é um acrônimo das palavras em inglês Plan (Planejamento), Do (Execução), Check (Verificação) e Act (Ação). Carpinetti (2012) comenta que o ciclo PDCA representa uma ideia de melhoria contínua – ou seja, a concepção de que a melhoria da qualidade é resultante de um processo contínuo de aperfeiçoamento de produtos/serviços que caminham em paralelo com as melhorias do desempenho organizacional. A melhoria contínua é cíclica, ou seja, observamos os resultados obtidos a partir de alguma ação de melhoria e propomos novas ações de melhoria, o que resulta em um “ciclo virtuoso de melhoria” (CARPINETTI, 2012, p. 38).

Apresentamos a representação gráfica do ciclo PDCA na Figura 4.1.

Figura 4.1 – O Ciclo PDCA.



Fonte: Corrêa e Corrêa (2012, p. 172).

Desdobrando as quatro etapas do ciclo PDCA, temos o seguinte (CORRÊA; CORRÊA, 2012; CARPINETTI, 2012):

P - Planejamento: inclui o estudo da situação, a identificação de problemas, a investigação de causas e a proposição de soluções e as formas de medição das melhorias.

D - Execução: diz respeito à implementação daquilo que foi planejado, ainda de maneira experimental. Em seguida, o melhoramento obtido é medido e os resultados registrados.

C - Verificação: coletam-se os resultados experimentais e comparam-os mesmos com a meta planejada. Pode-se questionar: os objetivos definidos estão sendo alcançados? As formas de medição estão convenientes? Novos problemas ocorreram?

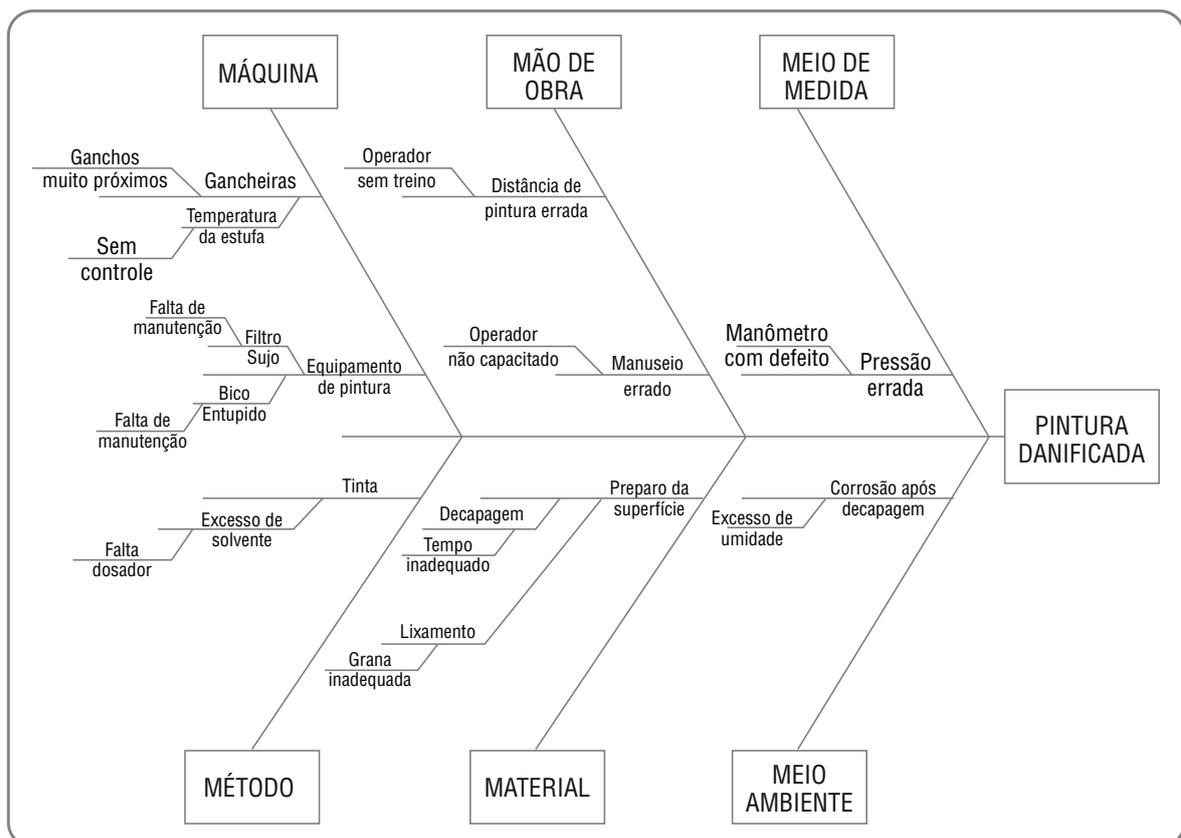
A - Ação corretiva: nesta fase, atua-se sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, há um novo planejamento das ações de melhoria e reinicia-se o ciclo PDCA.

4.1.4.2 O Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como “diagrama de causa e efeito” ou “espinha de peixe”, o Diagrama de Ishikawa busca representar graficamente as possíveis causas para determinados problemas organizacionais por meio da organização de ideias. Nele, colocamos o problema em si, onde, em tese, estaria a “cabeça do peixe” e, em seguida, propomos as devidas ramificações com as possíveis causas do problema destacado (onde estariam as “espinhas” do peixe). Essas causas são desdobradas em causas ainda mais específicas, até que possamos perceber qual é, de fato, a raiz do nosso problema.

A Figura 4.2 ilustra um Diagrama de Ishikawa que busca identificar as causas de uma situação hipotética de “pintura danificada”.

Figura 4.2 – O Diagrama de Ishikawa.



A partir da análise da Figura 4.2, percebemos que as possíveis causas imediatas do problema central se desdobram em ainda mais causas, o que pode facilitar, e muito, a identificação do real problema. Por exemplo, dentro do grupo de causas “máquina”, encontramos a possível causa “equipamento de pintura”. Duas possíveis causas derivam daí: o bico de pintura pode estar entupido ou o filtro pode estar sujo. Para ambas as possibilidades, mais uma (e, neste caso, a mesma) causa foi sugerida: falta de manutenção.

Perceba também que todos os demais “grupos de causas” (mão de obra, meio de medida, meio ambiente, método e material) seguem a mesma lógica e encadeiam possíveis outras causas. Normalmente, esse tipo de diagrama é formulado com a participação de um grupo amplo e diverso de pessoas em que todos opinam livremente, por meio da técnica conhecida como **brainstorming**.

O diagrama de Ishikawa transcende a dimensão de qualidade e é atualmente usado em várias atividades gerenciais.



GLOSSÁRIO

Brainstorming (do inglês “brain” = cérebro e “storm” = tempestade), pode ser entendido como uma tempestade de ideias. É uma técnica que consiste em reunir pessoas para que elas gerem ideias livremente, a fim de solucionar problemas ou criar novos projetos. Há um caráter de sinergia, ou seja, vale a máxima de que “duas (ou mais) cabeças pensam melhor que uma”. Importante: não há ideia “certa” ou “errada” e não deve haver julgamentos por parte dos participantes.

4.1.4.3 O Círculo de Controle de Qualidade (CCQ)

O Círculo de Controle da Qualidade é formado por colaboradores que promovem a gestão da qualidade com as suas “próprias mãos”. Para Lacombe (2009), um CCQ é formado por um grupo de pessoas de mesmo nível ou área de trabalho com o objetivo de identificar problemas ou debater assuntos relacionados à qualidade (JONES; GEORGE, 2008; LACOMBE, 2009).

Para Lacombe (2009, p. 262), um CCQ típico tem as seguintes características:

- a participação dos membros é voluntária;
- deve haver um treinamento prévio para os participantes;
- é indispensável o apoio da administração superior para o seu funcionamento;
- as reuniões são, em princípio, realizadas durante o expediente. No Japão, é comum o CCQ reunir-se aos sábados de manhã, fora do horário de expediente, embora a presença na empresa seja, na prática, obrigatória;

- o CCQ não tem poder decisório, sugere alternativas a um executivo, que pode aceitar ou não as sugestões.

Baseando-nos na listagem proposta por Lacombe (2009), podemos destacar um ponto especialmente importante: o CCQ não tem poder de decisão. A decisão final fica geralmente a cargo do profissional na camada hierárquica imediatamente superior. De certa forma, a atuação do CCQ auxilia o gestor a melhor realizar as suas próprias atividades.



SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento sobre os CCQs, recomendamos a leitura do artigo “Círculos de controle da qualidade no Brasil: sobrevivendo ao ‘modismo’”. O material está disponível em: <https://goo.gl/wuu5tW>.

De maneira geral, um CCQ é importante pois promove a melhoria dos produtos e serviços, aumenta a produtividade, melhora as condições de trabalho para os colaboradores, melhora a comunicação entre os diferentes níveis organizacionais e ajuda a reduzir custos e combater os desperdícios (LACOMBE, 2009). Além disso, o CCQ é visto como parte importante de algo mais amplo e mais compreensivo: a **Gestão da Qualidade Total**.

4.1.5 Gestão da Qualidade Total

Compreendemos a Gestão da Qualidade Total (GQT ou TQM, do inglês *Total Quality Management*) como mais que uma simples técnica ou ferramenta. A GQT pode ser encarada como uma filosofia organizacional. Ela engloba toda a organização e busca aprimorar constantemente a qualidade de um produto ou serviço. Para Lacombe (2009, p. 257),

[...] qualidade total não é um produto perfeito, sem defeito algum. Qualidade total é um sistema de administração visando 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 ao mercado, e a qualidade do produto é um dos objetivos a ser atingido.

Para implementar uma GQT, a organização necessita de interesse e dedicação, e os princípios e responsabilidades dessa nova filosofia precisam ser compreendidos e praticados por todos os integrantes da organização (independentemente do cargo ou nível hierárquico).

Baseando-nos em Jones e George (2008), Kwasnicka (2012) e Lacombe (2009), listamos, na sequência, algumas medidas que os gestores precisam adotar para implementar um sistema de GQT que funcione:

- Assegurar que todos os colaboradores compreendam e aceitem a ideia da busca pela qualidade;
- Compreender que erros e materiais defeituosos ou de baixa qualidade não são mais aceitáveis;
- Ter ciência de que a GQT requer pessoas motivadas e bem treinadas para obter produtos e serviços de qualidade;
- Focar no cliente. É o cliente, e não os administradores, que define o que é qualidade;
- Praticar a descentralização e o empoderamento, sempre que possível, para que diversas pessoas dividam a responsabilidade pela qualidade;
- Definir um órgão ou departamento responsável pela qualidade, pois serão necessárias normas e algum controle mais rígido das práticas de qualidade;
- Criar um sistema de medição para avaliar a qualidade (por exemplo, com o uso de indicadores diversos para vários *stakeholders*);
- Estabelecer metas e criar incentivos: os gestores devem propor metas desafiadoras para a qualidade e criar incentivos para que as pessoas busquem atingi-las;
- Ouvir e contar com as pessoas: os colaboradores podem ser uma importante fonte de informação sobre as causas da má qualidade. Aqui, retomamos a importância dos CCQs;
- Trabalhar próximo dos fornecedores: os gestores devem acompanhar de perto o trabalho dos fornecedores para garantirem o posterior recebimento de insumos com mais qualidade;
- Elaborar projetos que facilitem a produção: quanto mais etapas são exigidas para montar um produto ou fornecer um serviço, mais oportunidades há para se cometer um erro. Lembre sobre os princípios do planejamento operacional.



SAIBA MAIS

Você conhece o **Código Brasileiro de Defesa do Consumidor**? Se os brasileiros de modo geral buscassem mais os seus direitos, teríamos melhores produtos e serviços disponíveis no mercado? Leia o Código na íntegra em: <https://goo.gl/PSHnbU>.

Ainda que o futuro da qualidade seja incerto e possivelmente reserve muitas surpresas aos gestores, alguns pontos já são previsíveis: os clientes estarão cada vez mais exigentes e melhor informados e tendem a ficar menos fiéis às marcas. Isso significa que as organizações têm cada vez menos espaço para tolerar a falta de qualidade em eventuais produtos e serviços que fornecem à sociedade. A falta de qualidade pode representar altos custos, atraso nas entregas, perda de clientes, desperdícios e retrabalhos. Além disso, é necessário que os departamentos de pesquisa e desenvolvimento e marketing nas organizações estejam cada vez em maior sintonia. Afinal, não adianta produzir algo com altíssima qualidade se os clientes não desejarem este produto (LACOMBE, 2009).



SAIBA MAIS

Você já ouviu falar em ISO9001 ou ISO14000? Essas são apenas duas das normas ISO existentes, e todas elas relacionam-se diretamente com a ideia da GQT. No Brasil, o órgão responsável pelo credenciamento da ISO é a ABNT. Acesse os sites <https://goo.gl/vLBwXz> e <https://goo.gl/yhzQ3V> e amplie o seu conhecimento sobre o assunto, refletindo sobre as relações entre as normas ISO e a GQT.

4.2 Aprendizagem Organizacional



REFLETINDO

Sabemos que as pessoas aprendem. E as organizações?

Em tempos de intensas mudanças na sociedade e da alta competitividade, as organizações que prosperarão serão aquelas que conseguirem desenvolver uma capacidade de aprender. Esse aprendizado, em seguida, poderá ser transformado em prevenção e correção de problemas organizacionais, inovação na condução dos processos e até lançamento de melhores produtos e serviços, sempre no intuito de melhor atender os *stakeholders* (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2012). Essa capacidade que algumas organizações têm se relaciona ao processo de **aprendizagem organizacional**.

Para Almeida e Souza-Silva (2015), a aprendizagem organizacional deve ser encarada como estratégica para que as organizações obtenham vantagens em relação a seus competidores. Ela diz respeito ao modo pelo qual as organizações evoluem e se adaptam às mudanças ambientais ao longo do tempo. Como o ambiente é sabidamente mutável, quanto maior a capacidade de aprendizagem e adaptação organizacional, maiores as chances de que a organização tenha sucesso.

Vamos passar a compreender como essas ideias relativas à “organização que aprende” surgiram, a partir da próxima seção.

4.2.1 As Organizações que Aprendem

Dentro da teoria administrativa, as ideias relativas à aprendizagem organizacional são relativamente recentes. Na década de 1990, este termo passou a ganhar popularidade a partir de algumas publicações importantes de seu principal expoente, Peter Senge. Este autor, ao perceber que o contexto de sua época exigia que as organizações se reinventassem para acompanhar a evolução dos mercados e das tecnologias, propôs uma teoria que, para muitos, revolucionou a maneira de se administrar uma organização.

Senge originalmente formulou o conceito de **Organizações Aprendizizes** (*Learning Organizations*). Para ele, uma organização de aprendizagem é aquela que busca consolidar sua capacidade interna de aprender, e de que seus integrantes todos aprendam. Para isso, as organizações necessitam ajustar sua cultura, sua estratégia e até mesmo sua estrutura formal, para que este processo de aprendizagem seja viável. Mais do que isso: para Senge, o principal autor relacionado a essa ferramenta de gestão, os colaboradores de uma organização precisam ter elevado grau de autonomia e tornarem-se capazes de aprender com as suas próprias experiências (ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015).



GLOSSÁRIO

Organização de aprendizagem (*learning organization*) é aquela que está em constante aprendizado. Nela, os colaboradores aprendem em grupo, e progressivamente ampliam a sua capacidade de inovar e de colocar a organização na frente dos concorrentes.

4.2.2 Como Criar uma Organização que Aprende: as Cinco Disciplinas

Peter Senge identificou cinco princípios para que uma organização se torne uma organização de aprendizagem. Esses cinco princípios, não por acaso, estão relacionados às chamadas “cinco disciplinas” propostas por este autor (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2012; JONES; GEORGE, 2008). Os cinco princípios são:

1. Desenvolver o domínio pessoal.
2. Construir modelos mentais complexos e desafiadores.

3. Promover a aprendizagem da equipe.
4. Construir a visão compartilhada.
5. Encorajar o pensamento sistêmico.

Na prática, construir uma organização que aprende requer que os administradores ousem. Muitas vezes, mudanças serão necessárias nas concepções originais dos gestores. O Quadro 4.4, a seguir, apresenta os cinco princípios e sugere algumas das atitudes a serem adotadas pelos gestores para a criação de uma organização que aprende.

Quadro 4.4 – Contextualização das cinco disciplinas de Peter Senge e o papel dos gestores.

PRINCÍPIOS (DISCIPLINAS)	COMENTÁRIO SOBRE A DISCIPLINA	O QUE DEVEM FAZER OS GESTORES (OU AS ORGANIZAÇÕES COMO UM TODO)
Desenvolver o domínio pessoal	Constitui a “base espiritual”. É por meio desta disciplina que o indivíduo aprende a esclarecer seu objetivo pessoal, a concentrar suas energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva e alinhar os seus interesses com os da organização.	Dar autonomia aos colaboradores para que eles experimentem, criem e explorem o que quiserem.
Construir modelos mentais complexos, desafiadores	Modelos mentais são ideias e conceitos próprios das pessoas que influenciam o modo de encarar o mundo (incluindo aí os preconceitos). Esta disciplina busca explicitar os modelos que cada indivíduo possui, possibilitando que ele se abra para novas visões.	Encorajar os colaboradores a assumirem riscos e encontrarem maneiras novas e melhores de desempenhar uma tarefa.
Promover a aprendizagem da equipe	A equipe é a unidade organizacional mais importante. Essa disciplina defende que quando as equipes estão aprendendo, seus membros evoluem individualmente.	Promover a criatividade do grupo e permitir que a interação entre as pessoas e suas ideias aconteça de forma fluída.
Construir a visão compartilhada	Representa a capacidade que os indivíduos possuem de entender os objetivos e valores comuns existentes dentro da organização. É importante porque representa o entusiasmo que cada indivíduo apresenta ao trabalhar em uma organização e ao mesmo tempo proporcionar o aprendizado da organização.	Alinhar, de forma contínua, os interesses das pessoas com os interesses da organização.
Encorajar o pensamento sistêmico	Encorajar o pensamento sistêmico e reconhecer os efeitos de uma disciplina sobre a outra.	Permitir que as pessoas percebam que o mundo não é composto por uma série de eventos isolados, mas, sim, inter-relacionados de forma bastante complexa.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Escrivão Filho e Perussi Filho (2012) e Jones e George (2008).

4.2.2.1 A Quinta Disciplina

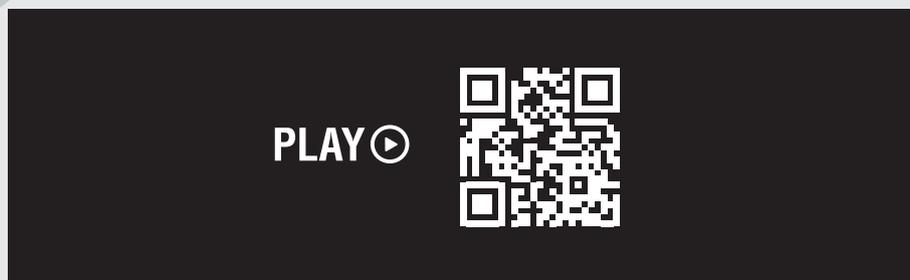
O quinto passo (ou quinta disciplina) conecta todas as demais. Assim, a inserção do pensamento sistêmico sugere que todas as outras quatro medidas devem ser encaradas como interdependentes, conforme propõe a Figura 4.3.

Figura 4.3 – Os cinco princípios de Peter Senge para a criação de uma organização que aprende.



Fonte: Jones e George (2008, p. 246).

O pensamento sistêmico, na Figura 4.3, está colocado ao centro justamente porque esta disciplina interliga todas as outras quatro. O raciocínio sistêmico se propõe a mostrar que o todo tende a ser maior do que a simples soma das partes isoladas. Neste sentido, não bastaria apenas criar equipes que facilitem a aprendizagem se os gestores não adotarem medidas para promover o domínio pessoal dos demais integrantes da organização (JONES; GEORGE, 2008). Em outras palavras, podemos dizer que as cinco etapas precisam ocorrer de forma concomitante.



Para que você compreenda melhor a ideia do “pensamento sistêmico”, recomendamos que você assista o filme “**Ponto de Mutação**”, baseado no ótimo livro de mesmo nome do autor Fritjof Capra. Ele propõe que enxerguemos o mundo de uma nova forma, por meio do pensamento sistêmico. O link está aqui: <http://gg.gg/o1q6o>.

4.2.2.2 Os Novos Papéis do Gestor

Baseando-se, ainda, na obra de Peter Senge, Escrivão Filho e Perussi Filho (2012) comentam que a aprendizagem organizacional sugere que os gestores passem a receber três novos “papéis”: o de projetista, o de guia e o de professor. O gestor como projetista deve realizar projetos de estratégias e políticas organizacionais a longo prazo e fazer com que seus projetos sejam bem entendidos e bem aceitos por todos na organização. No papel de guia, o gestor deverá passar a estimular a criatividade das pessoas para que elas possam aprender mais por conta própria. Como professor, o gestor deverá estimular o aprendizado constante, levando em conta os pontos fortes e fracos das pessoas.



DICA

Deseja conhecer com mais detalhes a obra de Peter Senge? Recomendamos o livro **“A Quinta Disciplina”** que, para muitas pessoas, revolucionou o modo de administrar as empresas.

Almeida e Souza-Silva (2015) comentam que a aprendizagem é importante em todos os níveis organizacionais, mas foca principalmente na aprendizagem conquistada pelos administradores das camadas hierárquicas superiores. Os autores argumentam que são estes profissionais os principais responsáveis pelo processo administrativo e pelas estratégias organizacionais.

4.2.2.3 A Aprendizagem Organizacional e a Questão da Liderança

No contexto das organizações de aprendizagem, os gestores e líderes exercem funções mais “delicadas”, que dizem respeito aos aspectos mais pessoais dos integrantes de uma organização. Neste sentido, o líder fica responsável por ampliar a capacidade que as pessoas têm de aprender, levando em conta as cinco disciplinas anteriormente apresentadas. Dessa forma, cabe também ao líder a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal dos colaboradores, sempre no intuito de que eles sejam cada vez mais capazes de melhorar o seu desempenho nas organizações (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2012).

4.2.2.4 Mais Medidas Práticas

De forma resumida, podemos propor mais algumas medidas para a constituição de uma organização que aprende. Na prática, é necessário que as organizações:

- recrutem, treinem e mantenham os melhores profissionais;
- priorizem a descentralização;
- não tenham estruturas hierárquicas tão rígidas e inflexíveis;
- criem uma cultura baseada na confiança e eliminem as barreiras de comunicação, para que as pessoas troquem informações e experiências de forma livre e com confiança;
- preocupem-se com o bem-estar e com o desenvolvimento das pessoas;
- reconheçam que as organizações devem satisfazer às aspirações humanas;
- não sejam orientadas exclusivamente para o lucro;
- concebam uma “nova” maneira de administração.



SAIBA MAIS

Recomendamos a leitura do artigo **“Organização de Aprendizagem em uma Empresa Júnior”**. Nele, os autores verificam em que medida uma Empresa Júnior típica pode ser caracterizada como uma organização de aprendizagem, por meio da relação direta dessa organização com as cinco disciplinas de Peter Senge. Você encontra o artigo em: <https://goo.gl/k3jBQ1>.

4.2.3 O “Teste” da Organização que Aprende

Uma organização que aprende não é construída do dia para a noite. Mas quando sabemos que a organização em questão pode ser vista como uma que pratica a aprendizagem? Em Lacombe (2009, p. 286), encontramos alguns importantes questionamentos que podem ser feitos para realizarmos essa avaliação:

Quadro 4.5 – Questionamentos para a organização que aprende.

QUESTIONAMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE
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?

Fonte: Lacombe (2009, p. 286).

De forma geral, podemos afirmar que o aprendizado e o conhecimento devem ser propagados por todos os níveis, órgãos e indivíduos que compõem uma organização. Ou seja, não devem mais ficar restritos ao “topo”. Da mesma forma, a partir das oito questões apresentadas no “teste da organização de aprendizagem”, percebemos a relevância que tem a geração e difusão do conhecimento nas organizações. Lacombe (2009), inclusive, aponta que é o **conhecimento** a única fonte de vantagem competitiva duradoura em tempos nos quais a incerteza é nossa única certeza. Essas ideias pautam a Gestão do Conhecimento, que estudaremos de forma mais detalhada mais adiante. Antes disso, nosso próximo assunto é uma ferramenta contemporânea que gera até certa polêmica: a reengenharia.

4.3 Reengenharia

Certas vezes, os administradores notam que o desempenho organizacional se mostra aquém do esperado. Isso pode ser resultado, por exemplo, de um planejamento mal realizado ou de uma estruturação organizacional defasada frente às abruptas mudanças do ambiente externo ou às novas demandas dos clientes. Sejam quais forem as causas, muitas vezes a situação é tão séria que decisões ou atitudes simples, provavelmente não colocarão a organização de volta no caminho dos seus objetivos originais. Ou, ainda pior: caso uma medida drástica não seja tomada, a tendência é que esta organização caminhe rumo à falência.

Nestes casos, é, portanto, necessário que se pare e pense a organização do zero, no intuito de que reaja e passe (ou volte) a operar com eficiência e eficácia. E é a isso que se propõe a reengenharia.

Nesta seção, vamos buscar compreender por que tal ferramenta é muitas vezes tida como polêmica e impopular entre os colaboradores. Além disso, buscaremos compreender sob quais circunstâncias a adoção da reengenharia se faz necessária e as principais vantagens e desvantagens. Para começar, buscaremos definir reengenharia de forma adequada.

4.3.1 Definindo Reengenharia

Assim como “administração” e “estratégia”, o termo reengenharia parece ser utilizado por vezes de forma irresponsável e descontextualizada. Muitos praticantes da administração utilizam o termo reengenharia para referirem-se às mudanças diversas na gestão organizacional. Por vezes, essas mudanças são simples, como uma redução de custos. Oliveira (1996) destaca esse mau uso do conceito de reengenharia e ressalta que, na verdade, reengenharia é uma técnica/ferramenta que tem algumas características bastante próprias. Reengenharia, para este autor, significa:

- Reestruturar processos de forma radical;
- Transformar os processos das empresas, visando a torná-las mais competitivas;
- Melhorar drasticamente o resultado dos indicadores críticos de uma empresa (por exemplo, produtividade, rentabilidade, satisfação dos clientes);
- Reformar radicalmente uma empresa;
- Melhorar radicalmente o desempenho de uma empresa;
- Inovar na execução de um processo, levando à mudança;
- Combinar diversas outras técnicas de administração.

Oliveira (1996) também comenta que a reengenharia diz respeito a uma forte transformação, e não a uma simplesmente melhora. De forma similar, podemos dizer que reengenharia nada mais é do que repensar a organização como se começássemos de novo, “do zero”. E, caso fossemos fazê-lo, provavelmente teríamos que questionar o seguinte (LACOMBE, 2009):

- Qual seria o novo objetivo da nossa organização?
- Como a estruturaríamos?
- Que processos internos seriam indispensáveis?
- Que pessoas contrataríamos?
- O que precisaríamos fazer para que a organização tenha sucesso?

A partir das ideias dos últimos dois autores apresentados, você já deve ter percebido que a reengenharia sugere que tomemos providências radicais, não é mesmo? De fato, a reengenharia é mesmo considerada uma ferramenta radical de gestão (JONES; GEORGE, 2008; OLIVEIRA, 1996, LACOMBE, 2009).

Lacombe (2009) destaca que, além da palavra radical, outras três palavras simbolizam a ideia central da reengenharia: **fundamental, drástica e processo**. Para melhor compreendermos o que se esconde por trás dessa prática tão radical, analisaremos estas quatro palavras com o Quadro 4.6.

Quadro 4.6 – Termos utilizados para tratar da reengenharia.

TERMO USADO PARA DEFINIR REENGENHARIA	JUSTIFICATIVA
Fundamental	A organização deve questionar tudo o que é feito, começando pelas perguntas: Por que fazemos isto? O que deveríamos fazer no lugar disto? Por que fazemos dessa forma?
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 melhoras contínuas e progressivas, mas melhoras drásticas (significativas) nos resultados. A reengenharia só deve ser aplicada quando houver necessidade de transformar drasticamente aquilo que já existe.
Processo	A reengenharia foca no processo. Nem mesmo as pessoas ou a divisão do trabalho são tão importantes como a análise do processo quando se adota a prática de reengenharia.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Lacombe (2009, p. 268).

Perceba que o Quadro 4.6 sugere que a reengenharia adquire uma conotação séria, rigorosa, e por vezes até dramática. O foco no “processo” da reengenharia, inclusive, menciona que a nova prioridade venha a ser os próprios processos em detrimento de outros aspectos organizacionais. Essas mudanças de prioridades incluem até mesmo um desfoque temporário nas pessoas, que, como vimos, talvez constituam, normalmente, o principal recurso organizacional.

Sob quais circunstâncias, portanto, é aceitável que desfoquemos das pessoas de uma organização? Em outras palavras: afinal, quando a reengenharia é necessária?

4.3.2 A Necessidade de Reengenharia

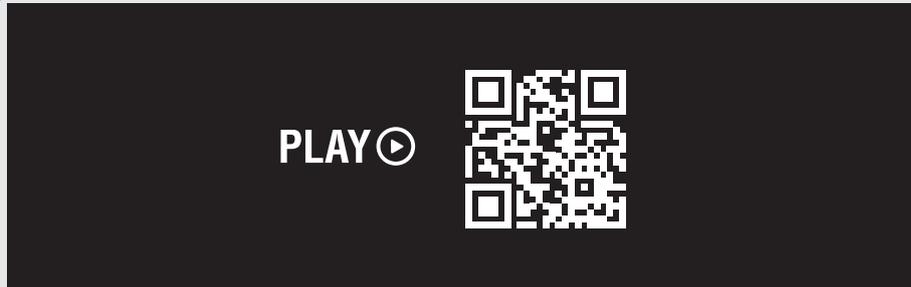
Decidir pela reestruturação drástica de uma organização não é uma tarefa das mais fáceis. Entretanto, às vezes isso é necessário, seja pela busca de mais competitividade frente à concorrência intensa dos mercados globalizados, seja para reerguer uma organização em situação caótica e aparentemente irreversível. Em qualquer um dos casos, a reengenharia também, de quebra, tende a reduzir os custos organizacionais, ainda que esse não seja um objetivo declarado (KWASNICKA, 2012).

Para Lacombe (2009), diversos são os motivos que fazem com que uma organização decida pela prática de reengenharia. Dentre eles, podemos destacar a alta concorrência, a velocidade das mudanças, a necessidade de redução de custos e o poder dos clientes. Veja que eles estão todos inter-relacionados: a velocidade das mudanças no ambiente externo às organizações faz com que seja necessário se reestruturar constantemente, ou ao menos estejam preparadas para fazê-lo de forma rápida. A alta concorrência faz com que as organizações estejam sempre atrás da redução de custos, e algumas empresas buscam isso por meio da eliminação ou reconfiguração de algumas atividades (especialmente aquelas que não são atividades-chave ou que não agregam valor diretamente aos produtos/serviços principais de uma organização). A alta competição entre as organizações atuais também vem elevando o poder dos clientes, e isso tem obrigado as empresas a cada vez mais fornecerem produtos ou serviços que os clientes queiram adquirir com mais qualidade, e tudo isso a um preço que estejam dispostos a pagar.

Outro motivo, talvez o mais atual e pertinente, relaciona-se aos avanços tecnológicos. O uso da Tecnologia da Informação (TI) vem permitindo que as organizações aperfeiçoem e substituam cada vez mais os seus processos de trabalho.



VÍDEO



O início do filme “A vida secreta de Walter Mitty” (2013) evidencia um exemplo claro de reengenharia que está sendo conduzida em uma organização. Ele mostra que a tecnologia trouxe sérias mudanças à atividade-chave da empresa em questão, e agora reformulações drásticas terão que ser tomadas. E isso, claro, impactará nas pessoas. Prepare a pipoca e confira o trailer: <http://gg.gg/o1qaa>.

4.3.2.1 Reengenharia e a Cadeia de Valor

Podemos dizer que, de forma geral, existem três “tipos” de atividades em uma organização (LACOMBE, 2009):

1. Aquelas que adicionam valor a um produto ou serviço ofertado pela organização.
2. Aquelas que não adicionam valor, mas são importantes como suporte àquelas que adicionam valor.
3. Aquelas que não geram valor e nem são essenciais para que outras o façam. Geralmente, só existem e ainda se mantêm por “rotina” ou “hábito”.

Baseando-nos nas ideias apresentadas, propomos uma forma de compreendermos o real propósito da reengenharia: por meio da análise de uma cadeia de valor. A **cadeia de valor** pode ser vista como uma coleção de atividades ou processos que utilizam um ou mais tipos de recursos e os transformam para criar produtos e/ou serviços para os clientes (JONES; GEORGE, 2008). Geralmente, o processo organizacional deve gerar bens e serviços e pode ser desdobrado em sub-atividades, baseando-nos no conceito da cadeia de valor.

Em um ambiente competitivo, e dentro de um setor específico, acredita-se que todas as organizações têm cadeias de valor semelhantes. Essa cadeia de valor (ou sequência de atividades que agregam valor ao longo do processo até que tenhamos o produto ou serviço final) inclui etapas-chave, como a obtenção de matérias-primas, o desenvolvimento e produção de bens, a distribuição e comercialização e até o pós-venda desses produtos/serviços. Em um cenário ideal, as organizações deveriam compreender até mesmo a cadeia de valor dos fornecedores e concorrentes. A Figura 4.4, a seguir, busca esboçar a cadeia de valor típica de uma organização industrial:

Figura 4.4 – Esboço da cadeia de valor de uma organização.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para melhor compreendermos o que a Figura 4.4 propõe, pensemos em um determinado pedido recebido por uma empresa para a produção de um determinado produto. Desde o recebimento deste pedido, muitas atividades daquelas citadas na figura deverão ser realizadas para que o produto em questão seja processado. O real propósito da reengenharia, nesse caso, seria reduzir o número de atividades necessárias para que o pedido seja atendido. Isso poderia se dar por meio da eliminação total de atividades que não geram valor aos produtos e serviços da organização, ou ainda pela combinação de duas ou mais atividades em um só processo. Essas atitudes trariam mais eficiência ao processo como um todo e, de quebra, responderiam pela redução de custos da operação.

4.3.3 Reengenharia na Prática

Ainda levando em conta a ideia da cadeia de valor apresentada na seção anterior, Jones e George (2008) citam um bom exemplo de reengenharia na prática. Observe o caso apresentado pelos autores:

Quadro 4.7 – Caso de reengenharia.

CASO DE REENGENHARIA

Um gerente da Ford estava trabalhando na Mazda, sua parceira japonesa, e descobriu, por acaso, que a Mazda só tinha cinco pessoas em seu departamento de contas a pagar. O gerente da Ford ficou chocado, visto que a operação norte-americana da Ford tinha 500 funcionários nesse departamento. Ele relatou sua descoberta aos gerentes norte-americanos da Ford, que decidiram formar uma força-tarefa para identificar por que existia essa diferença. Os gerentes da Ford descobriram que o processo de compra começava quando o departamento de compras enviava um pedido a um fornecedor e mandava uma cópia desse pedido ao departamento de contas a pagar. Quando o fornecedor expedia os bens e eles chegavam à Ford, um funcionário responsável pelo recebimento completava um formulário, descrevendo os bens, e o enviava para contas a pagar. O fornecedor, enquanto isso, enviava uma fatura ao departamento de contas a pagar. Assim, o departamento de contas a pagar recebia três documentos relacionados a esses bens: uma cópia do pedido original de compra, o comprovante de recebimento e a fatura. Se as informações em todos os três estivessem de acordo (na maioria das vezes estavam), um funcionário desse departamento emitia o pagamento. Vez ou outra, entretanto, todos os três documentos divergiam. E a Ford descobriu que os funcionários de contas a pagar passavam a maior parte de seu tempo acertando o 1% de casos em que o pedido de compra, o comprovante de recebimento e a fatura continham informações conflitantes. Os gerentes da Ford decidiram fazer a reengenharia no processo de compras para simplificá-lo. Agora, quando um comprador no departamento de compras emite um pedido a um fornecedor, ele registra o pedido no banco de dados on-line. Como antes, os fornecedores enviam os bens solicitados. Quando eles chegam, o funcionário verifica em um terminal de computador se a mercadoria recebida coincide com a descrição do pedido de compra. Se coincidir, o funcionário aceita os bens e pressiona um botão no teclado que diz ao banco de dados que os bens chegaram. O recebimento dos bens é registrado no banco de dados e o computador, automaticamente, emite e envia um controle ao fornecedor. Se os bens não corresponderem à descrição do pedido de compras no banco de dados, o funcionário que os recebe recusa a expedição e a devolve ao fornecedor. A autorização de pagamento, que costumava ser realizada por contas a pagar, agora é feita na própria recepção. O novo processo quase eliminou a necessidade de um departamento de contas a pagar. Em algumas partes da Ford, o tamanho do departamento de contas a pagar foi cortado em 95%. Ao reduzir o número de funcionários no departamento, o esforço de reengenharia diminuiu a quantidade de tempo gasto em atividades não produtivas, aumentando, assim, a eficiência de toda a organização.

Fonte: Jones e George (2008, p. 318-319).

Perceba que o caso apresentado mostra que a reengenharia proposta, de fato, diminuiu os custos organizacionais e, assim, fez com que a organização se tornasse mais eficiente. Um “pequeno” detalhe não deve ter passado despercebido de você: o grande número de pessoas que perderam seu emprego diante da reengenharia posta em prática.

Comentamos, na abertura deste tópico, que reengenharia é, de fato, radical e drástica, e, por isso, muitas vezes deixa as pessoas em segundo plano. Não é apenas essa a desvantagem ou motivo de “impopularidade” da prática de reengenharia. Veremos as críticas à reengenharia na próxima seção.

4.3.4 Críticas à Reengenharia

Ainda que a adoção da reengenharia tenha grande utilidade e promova mais eficiência em certas circunstâncias, ela também é considerada uma técnica polêmica e sofre críticas por alguns de seus princípios. Algumas delas relacionam-se ao fato de que a reengenharia enxerga processos como “ilhas”, ou seja, não leva em conta o contexto organizacional como um todo. Ainda assim, entendemos que a principal crítica acerca da reengenharia tenha a ver com as pessoas.

A reengenharia tende a causar uma redução de pessoal, uma vez que se propõe a “fazer mais com menos”, enquanto reformula e reorganiza processos ineficientes. Neste sentido, Lacombe (2009) comenta que a organização “pós-reengenharia” tende a preferir profissionais que possam desempenhar mais de uma função. Como algumas funções específicas terão sido extintas, os profissionais que tiverem habilidades em apenas uma área ou tarefa específica podem não se adaptar e, assim, tornarem-se desnecessários. Além disso, os processos redesenhados tendem a necessitar de pessoas mais qualificadas e com capacidade de aprendizado constante.

Outra desvantagem proveniente da reengenharia, e conectada às pessoas, diz respeito ao moral de forma geral. A tendência é que a reengenharia diminua o moral e a confiança e aumente os níveis de insegurança que as pessoas têm frente à organização da qual fazem parte. Se alguns cuidados não forem tomados e o processo de reengenharia não for conduzido de forma adequada, a técnica pode até mesmo resultar na falta de motivação e comprometimento das pessoas, visto que, como vimos, a necessidade de segurança no emprego é uma das necessidades humanas considerada básica dentro do ambiente organizacional (LACOMBE, 2009).

A reengenharia promovida, impulsionada pela inovação tecnológica, em especial, tende a reduzir de forma significativa o número de colaboradores de uma organização. E esse “corte” tende a ser maior ainda quando se tratam dos profissionais do nível intermediário da organização, como os gerentes. Isso acontece porque muitos sistemas e softwares se incumbem de ajudar na “gestão” e, em tese, poderiam realizar a comunicação dos profissionais do nível institucional diretamente com os profissionais do nível operacional. Afinal, há pessoas que acreditam que a função dos gerentes se resume somente a transferir ordens e necessidades de cima para baixo e de baixo para cima.

Como vimos, o nível intermediário tem bem mais responsabilidade que isso. Lacombe comenta que estes profissionais têm uma série de outras responsabilidades, como resumir, interpretar e solucionar diversos problemas e tarefas à luz das estratégias da organização, levando em conta a sua equipe, portanto, para o autor, esse processo “não é dirigido por meio de regras automáticas e, portanto, não pode ser exercido por um computador” (LACOMBE, 2009, p. 274).

4.3.5 Há Outras Vantagens?

De qualquer forma, a reengenharia não traz só desvantagens. Além dos ganhos em eficiência e redução de custos que já mencionamos, uma reengenharia bem conduzida também proporciona a diminuição de erros e retrabalhos (considerando que a estrutura tende a ser mais enxuta), promove a qualificação e motivação dos colaboradores remanescentes (pois desempenharão mais atividades e, provavelmente, tarefas mais complexas) e promove mais qualidade, pois elimina atividades não essenciais e não valorizadas pelos clientes.

Por fim, Oliveira (1996) comenta que os gestores, ao identificarem a real necessidade de uma reengenharia, não devem ser tímidos diante de sua aplicação. Ou seja, se a adoção for inevitável, que os gestores pensem grande, para que a reengenharia cumpra sua função: promova mudanças drásticas (mas efetivas) para o bem da organização.

Uma organização pós-reengenharia tende a gerar e acumular novos e melhores conhecimentos a respeito dos processos de trabalho. Retomamos, na próxima seção, a importância da **gestão do conhecimento** dentro das organizações para concluirmos nossa Unidade 4.

4.4 Gestão do Conhecimento

Hoje vivemos na Era da Informação, também chamada de Era do Conhecimento. A propósito, veremos essa diferença entre **informação** e **conhecimento** logo adiante. Seja qual for o nome que dermos a essa nova Era, uma coisa é certa: atualmente, a quantidade de dados, informação e conhecimento com que os administradores lidam é enorme, e tende a ser cada vez maior. A velocidade das inovações tecnológicas responde pela diversificação e intensificação das formas de comunicação, e ajuda a compreendermos essa realidade. Essa lógica dos novos tempos nos leva a crer que saber administrar a informação e o conhecimento é importantíssimo (senão obrigatório) para garantir sucesso a uma organização. E que conhecimento é esse? Onde ele se encontra?

Para Lacombe (2009), grande parte do conhecimento organizacional encontra-se na mente das pessoas que as integram. Portanto, as pessoas com maior conhecimento e qualificação tendem a ser mais valorizadas. Em um ambiente de alta competitividade, o conhecimento é hoje também visto como um recurso organizacional dos mais valiosos. Aquelas organizações que souberem melhor gerenciar o seu conhecimento podem obter vantagem sobre as demais. Como ninguém negaria que avanços tecnológicos (computadores, internet, softwares, redes sociais, aplicativos mobile, inteligência artificial, *big data*) impulsionaram a quantidade e a velocidade das informações ao redor do mundo, a gestão de todo esse conhecimento precisa estar em funcionamento para que os administradores tirem algum proveito dele.



SAIBA MAIS

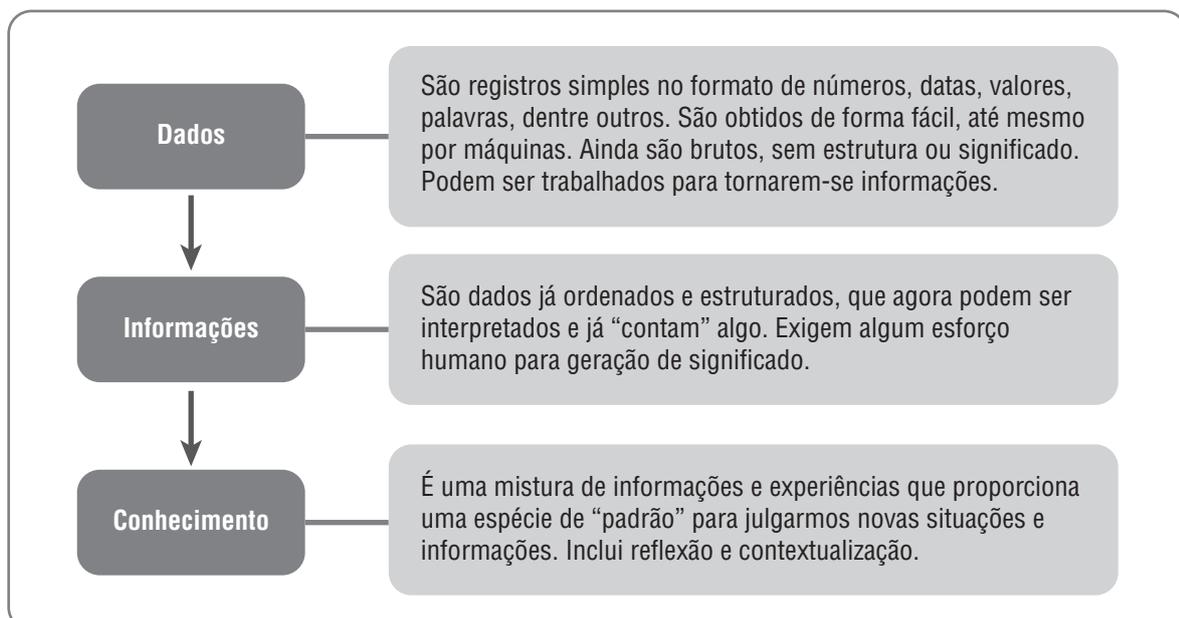
Você sabe o que é big data e qual a sua importância para as organizações? Aprofunde seus estudos a partir da leitura do artigo “**Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações**”, que discute os conceitos de Inteligência Organizacional e Competitiva e, claro, aborda a Big Data. Ele está disponível em: <http://gg.gg/ng7g3>.

Nesta seção, vamos abordar os principais aspectos da chamada gestão do conhecimento. De forma mais específica, começaremos diferenciando dados de informação e de conhecimento. Em seguida, proporemos a diferenciação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito no âmbito organizacional e veremos a importância do chamado capital intelectual. Por fim, trataremos de algumas sugestões práticas para promover a gestão do conhecimento nas organizações.

4.4.1 Dados, Informação e Conhecimento

Todos os integrantes de uma organização lidam com uma grande quantidade de informações. O meio externo às organizações também está repleto delas, e a tecnologia vem tornando essas informações ainda mais disponíveis aos gestores. Para que mais adiante possamos compreender como os gestores podem (e devem) gerenciar toda a complexa rede de conhecimento organizacional, é necessário que tratemos de diferenciar dados, informações e conhecimento. A Figura 4.5 propõe essa diferenciação.

Figura 4.5 – Dados, informações e conhecimento.



Note que a Figura 4.5 sugere que há uma relação importante entre os três conceitos. Há, na verdade, uma **transição**. Começamos com alguns dados, que são brutos. Quando ordenamos e interpretamos esses dados, geramos informações. Quando refletimos e contextualizamos essas informações, produzimos conhecimento. Para ilustrar melhor essa transição, apresentamos dois exemplos bastante práticos no Quadro 4.8.

Quadro 4.8 – Exemplos da transição entre dado, informação e conhecimento.

	EXEMPLO 1 - SALA DE AULA	EXEMPLO 2 – INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO
Dado	Aluno A = 5,5 Aluno B = 4,5 Aluno C = 5,9	Máquina X = 3.000 peças produzidas Máquina Y = 3.000 peças produzidas Máquina Z = 2.164 peças produzidas
Informação	“A média da turma é 5,3”	“As máquinas X e Y estão operando conforme previsto, mas a máquina Z não”
Conhecimento	“A turma das sextas-feiras à noite tende a apresentar desempenho inferior às demais turmas”	“Ano após ano, a máquina Z apresenta problemas”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).



REFLETINDO

Como a informação vira conhecimento? Seria por meio de comparações, conexões mentais ou a partir da conversa com outras pessoas? Ou uma combinação?

A partir do Quadro 4.8, fica mais fácil definirmos conhecimento. Baseando-nos em Alvarenga Neto (2008), podemos dizer que o **conhecimento**:

- Representa as relações que as pessoas fazem mentalmente;
- É uma mistura de experiências, valores, informação e contextualizações;
- É a informação mais valiosa, pois representa a capacidade de agir;
- Representa uma vantagem competitiva à organização.

Diversos autores enfatizam que o conhecimento não é um só. Há duas dimensões importantes quando tratamos de conhecimento: tácita e explícita.

4.4.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

Como o nome sugere, o conhecimento explícito é mais claro, mais evidente. É o conhecimento que, por exemplo, está expressado em textos, livros, diagramas e figuras. Por outro lado, há também um tipo de conhecimento que é mais subjetivo e de mais difícil expressão (conhecimento tácito). Apresentamos diversas características dos dois tipos no Quadro 4.9.

Quadro 4.9 – Os conhecimentos explícito e tácito.

EXPLÍCITO	TÁCITO
Expressado em números, palavras, documentos, modelos, projetos e manuais.	Formado por conceitos, ideias, discussões em reuniões, rede de relacionamentos, telefonemas e e-mails.
É mais claro, direto e acessível.	É mais subjetivo. Tem raiz nas ações, experiências, valores e emoções das pessoas.
Fácil de ser processado, sistematizado, modificado e comunicado. Muitas organizações utilizam uma intranet para fazê-lo.	Mais difícil de ser processado, sistematizado, modificado e comunicado.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Escrivão Filho e Perussi Filho (2012) e Lacombe (2009).

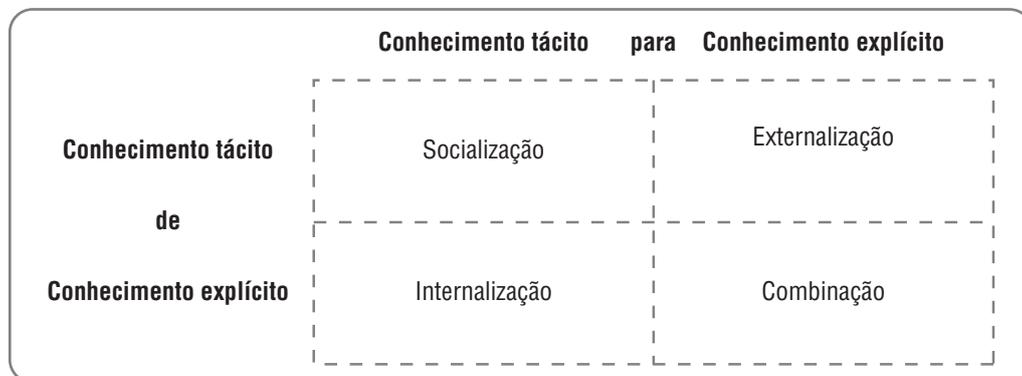


GLOSSÁRIO

Intranet é uma espécie de rede que as organizações usam e que fornece um ambiente parecido ao da internet. Entretanto, normalmente esta rede fica “off-line”, para garantir a segurança e confidencialidade das informações organizacionais.

Para que as organizações lidem melhor com toda a adversidade e utilizem o conhecimento a seu favor, é necessário que todo o conhecimento seja sistematizado, compartilhado e comunicado dentro das organizações. Dessa forma, todos os membros de uma organização podem acessá-lo e compreendê-lo. Diversos autores argumentam que é justamente durante a conversão do conhecimento tácito para o explícito, e novamente para o tácito, que criamos conhecimento organizacional (ALVARENGA NETO, 2008; LACOMBE, 2009). Essas transições para a consequente geração do conhecimento organizacional podem ser expressadas através do “modelo SECI”. Muitas vezes, este modelo é apresentado na forma de uma espiral crescente. Aqui, apresentamos o “modelo SECI” de forma resumida, na Figura 4.6.

Figura 4.6 – O modelo SECI de geração do conhecimento organizacional.



Fonte: Alvarenga Neto (2008, p. 109).

Como a Figura 4.6 sugere, a criação do conhecimento pode ser gerada de quatro maneiras: por meio da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização desse conhecimento, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito ou vice-versa. O Quadro 4.10 explica as etapas do modelo SECI com mais detalhes.

Quadro 4.10 – O modelo SECI de geração de conhecimento.

ETAPA DO “MODELO SECI”	SITUAÇÃO/MOMENTO	EXEMPLO
Socialização	Ocorre do nível de conhecimento tácito para conhecimento tácito. Representa o compartilhamento das experiências. A partir disso, novos conhecimentos tácitos ou modelos mentais podem ser criados.	Relação de um novo colaborador frente ao seu gerente, por meio da observação, da imitação e da prática. Observação das interações informais com clientes e fornecedores.
Externalização	Ocorre do nível de conhecimento tácito para conhecimento explícito. É considerado o modo de transição mais importante, pois permite a criação de novos conhecimentos explícitos, com o uso de conceitos, hipóteses, modelos e comparações. É considerada a chave para a criação do conhecimento.	Redação de um livro com as melhores práticas de gestão. Produção de um documentário em vídeo.
Combinação	Ocorre do nível de conhecimento explícito para conhecimento explícito. É a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito para a criação de um novo conhecimento explícito. Relaciona-se à troca de informações explícitas e faz uso de documentos, reuniões formais, dentre outros. Atualmente, acontece muito por meio da TI (Tecnologia da Informação).	Cursos universitários e escolas com treinamento formal. Troca de conhecimentos por meio do agrupamento de informações e de geração de relatórios.
Internalização	Ocorre do nível de conhecimento explícito para conhecimento tácito. É por esse processo que surgem os protótipos e modelos reais.	Leitura, escuta, estudo, visualização e compreensão de documentos, vídeos, atas de reuniões formais, conversas telefônicas e informações disponíveis em redes de computadores.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Alvarenga Neto (2008) e Escrivão Filho e Perussi Filho (2012).

Há algumas condições que devem estar presentes dentro das organizações para que estas convertam e gerem conhecimento. As organizações, por exemplo, precisam compreender quais o(s) tipo(s) de conhecimento que precisam ser desenvolvidos, estimular constantemente o compartilhamento de informações com base em equipes multidisciplinares e autônomas e promover mudanças em sua estrutura formal para que novos conhecimentos e práticas sejam geradas.

Uma verdade parece inegável na atualidade: o conjunto de conhecimentos de uma organização constitui uma das maiores (senão a maior) vantagem competitiva que ela possui. E grande parte dessa verdade deve-se ao fato de que este tipo de recurso organizacional não pode ser facilmente copiado. Ele está na cabeça das próprias pessoas que compõem a organização. Em outras palavras, podemos dizer que, hoje em dia, o **capital intelectual** de uma organização é o seu mais valioso recurso.

**DESTAQUE**

Capital intelectual pode ser definido como a soma de todo o conhecimento de todos os integrantes de uma organização, e algo que configura uma vantagem competitiva para ela.

Por muitos anos – e principalmente durante a Era Industrial –, considerava-se que os principais ativos organizacionais eram aqueles **tangíveis** (por exemplo, máquinas, equipamentos, instalações, prédios, terrenos, investimentos, e até o fluxo de caixa). Em contraste, sabemos que o capital intelectual é **intangível** (ou seja, não pode ser facilmente tocado ou medido).

Para Lacombe (2009), o capital intelectual corresponde ao conhecimento dos integrantes da organização somado ao seu sistema de gerenciamento de informações, à sua capacidade de cooperação, à sua **propriedade intelectual** e à sua experiência de gestão. O domínio e gestão deste novo tipo de capital da Era da Conhecimento permite, por exemplo, que a organização inove primeiro que os concorrentes, adapte-se melhor às variáveis incontroláveis do mundo externo e tome decisões de forma mais assertiva.

**GLOSSÁRIO**

Propriedade intelectual é a soma dos direitos relativos às inovações científicas, invenções, desenhos e modelos industriais e às marcas, bem como a vários outros direitos inerentes à atividade intelectual humana.

Mas, afinal, como gerir, na prática, todo esse conhecimento organizacional e esse ativo intangível tão importante, o capital intelectual? É o que abordaremos na próxima seção.

4.4.3 Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual

Cada colaborador que, por algum motivo, deixa de participar de uma organização leva consigo parte do conhecimento organizacional. Como pode a organização permitir isso? Em tese, ela não pode! Esse rápido exercício nos permite desde já compreender a importância da gestão do conhecimento.

Todo o conhecimento organizacional, seja ele criado internamente por um dos processos que vimos anteriormente ou mesmo trazido por novos colaboradores, deve estar devidamente registrado em algum lugar. Para Jones e George (2008), aí entra o papel indispensável da Tecnologia da Informação (TI) nos dias atuais. Tanto é verdade,

que os autores definem gestão do conhecimento como elemento inseparável da TI. Para eles, a gestão do conhecimento representa a troca e a integração de conhecimento e experiências entre as funções e divisões de uma organização por meio da TI, que as interconecta e funciona em tempo real.

De forma similar, Lacombe (2009, p. 208) define a gestão do conhecimento como um

[...] 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.

Com a ajuda importantíssima da TI, é mais fácil que a organização crie, acumule, sistematize e difunda conhecimento. Dessa forma, a organização fica mais apta a se reinventar quando necessário, sempre no intuito de atingir seus objetivos e satisfazer os seus mais diversos *stakeholders*.

Na prática, para promover a gestão do conhecimento e do capital intelectual, é recomendável que os gestores:

- Identifiquem o que se sabe e o que se deve saber em uma organização;
- Decidam qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização e que permite proporcionar resultados concretos;
- Criem uma visão de conhecimento e comuniquem-na internamente na organização;
- Desenvolvam uma equipe de conhecimento;
- “Peguem carona” no processo de desenvolvimento de novos produtos, portanto, um processo adaptativo, flexível, interativo, dinâmico e contínuo;
- Construam uma rede de conhecimento com o mundo externo;
- Criem e organizem fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento na organização;
- Incentivem as trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas;
- Permitam que cada membro da organização agregue valor aos processos e produtos da empresa;
- Compartilhem e aproveitem os ativos intelectuais entre colaboradores, gerentes e dirigentes para transformá-los em resultados concretos;

- Esforcem-se para descobrir e aprender novas e melhores práticas, novas e melhores soluções, novos produtos e serviços;
- Reconheçam que o conhecimento precisa ser planejado, organizado, dirigido e controlado.

A fim de ilustrar as principais ideias extraídas dos preceitos apresentados, a Figura 4.7 mostra a “roda da gestão do conhecimento organizacional”, que indica que a gestão do conhecimento deve ser vista como uma atividade sistematizada e compreendida por diversas etapas inter-relacionadas.

Figura 4.7 – A roda da gestão do conhecimento organizacional.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 340).

A Figura 4.7 indica que o processo da gestão do conhecimento é cíclico e ocorre de forma constante, em uma interação significativa entre os ambientes interno e aquele externo à organização. Entende-se que o real desafio está em tirar o conhecimento das mãos (e cabeças) de poucos e torná-los acessíveis para toda a organização. Dessa forma, o conhecimento (seja ele explícito ou tácito) na forma de capital intelectual (talvez o maior dos recursos organizacionais atuais) pode, de fato, fazer a diferença na atividade organizacional.

Síntese da Unidade

Nesta quarta Unidade, contemplamos quatro dos mais pertinentes modelos de gestão das organizações. Apesar de eles trazerem consigo novas teorias e sugestões aos gestores, no fundo eles ainda pressupõem que todos os administradores precisam percorrer cotidianamente as etapas do processo administrativo.

Inicialmente, abordamos a gestão da qualidade e compreendemos que qualidade significa um conjunto vasto de características de um produto ou serviço relacionadas a sua capacidade de satisfazer às necessidades dos consumidores. Compreendemos também a importância que o Japão teve na consolidação das práticas de qualidade e vimos que a Qualidade Total diz respeito a um sistema amplo de administração que engloba toda a organização.

Em seguida, tratamos da aprendizagem organizacional e das cinco disciplinas de Peter Senge, enquanto argumentamos que, em tempos de intensas mudanças na sociedade e de alta competitividade, as organizações precisam desenvolver e consolidar uma capacidade de aprender, a fim de obterem sucesso. Em casos de insucesso iminente, muitos gestores recorrem à reengenharia, que propõe reestruturar processos de forma radical e, assim, melhorar consideravelmente a eficiência e o desempenho de uma organização (mesmo que isso resulte em redução do número de pessoas).

Por fim, e retornando à ideia de que o conhecimento na atualidade talvez seja o principal recurso com o qual conta uma organização, estudamos a gestão do conhecimento. Aqui, compreendemos a diferença entre dados, informação e conhecimento, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, entre os ativos tangíveis e intangíveis e vimos, também, como criar conhecimento dentro das organizações por meio de quatro ações distintas.

Bibliografia

ALMEIDA, N. C. P. de; SOUZA-SILVA, J. C. de. **Aprendizagem organizacional e formação de gestores:** como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. REGE, São Paulo, SP, v. 22, n.º 3, p. 381-402, jul./set. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/cK8MoV>. Acesso em: 9 jul. 2020.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol. 1, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (Orgs.). **Teorias da administração:** introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2012.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea.** 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Revitalizando a empresa:** a nova estratégia de reengenharia para resultado e competitividade: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012

RICCIO, V. **Administração Geral.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

WILLIAMS, C. **ADM:** princípios de administração. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.



CONTRIBUA COM A QUALIDADE DO SEU CURSO

Se você encontrar algum problema neste material, entre em contato pelo email eadproducao@unilasalle.edu.br. Descreva o que você encontrou e indique a página.

Lembre-se: a boa educação se faz com a contribuição de todos!



UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é **evoluir**.

Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500
eadproducao@unilasalle.edu.br