

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: INTELIGÊNCIA APLICADA



PROPOSTA DE MODELO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

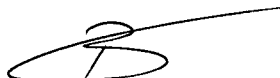
Mestrando: Antônio Pereira Cândido
Orientador: Fernando Álvaro Ostuni Gauthier

Florianópolis – SC
Maio - 1999

PROPOSTA DE MODELO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL


Antônio Pereira Cândido

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ENGENHARIA, ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Fernando Ostuni Gauthier, Dr.
Orientador



Prof. Edis Mafra Lapolli, Dra.



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: INTELIGÊNCIA APLICADA

PROPOSTA DE MODELO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia.

Mestrando: Antônio Pereira Cândido
Orientador: Fernando Álvaro Ostuni Gauthier

Florianópolis – SC
Maio – 1999

DEDICATÓRIA

Ao contemplar a criação somos constantemente estimulados a descobrir, aprender, ensinar e recriar. O amor, na sua forma mais pura e elevada é o promotor de todas as formas de conhecimento. Dedico esse trabalho de pesquisa a quem é a “Suprema Ciência da Sabedoria, que a mente humana pode descobrir em cada um dos processos do universo estampados na natureza.”; Deus.
[Pecotche,1978]

AGRADECIMENTOS

Ser grato é um grande atributo da alma humana. A gratidão é um sentimento que quando cultivado credencia os seres para viver em um plano que não pode ser vivido sem a presença de tão nobre sentimento.

A faculdade de recordar é uma grande aliada no cultivo do sentimento de gratidão. Recordar é fazer retornar ao coração o que nele já esteve. Recordo os momentos vividos comigo mesmo, as lutas oriundas das dúvidas quando a vontade nem sempre se fazia presente. Recordo o desprendimento de familiares, quando absorvido pelos estudos privava-os de minha presença. Dos colegas, companheiros de caminhada que sempre apresentaram um aporte positivo para a conquista do objetivo final.

Recordando o momento em que decidi realizar essa etapa, encontro um casal muito querido, Rogério e Luciana Fleischhauer. Foi através da Luciana que conheci o professor que seria meu orientador.

Sou muito grato ao Professor Fernando Álvaro O. Gauthier que me orientou nessa árdua etapa de aprender a fazer pesquisa. Com suas oportunas observações, com seu tino de pesquisador soube dar a um conjunto de expectativas, dúvidas e incertezas a culminação feliz desse trabalho.

Sou eternamente grato aos meus pais, ter nascido para essa vida, é o maior benefício que pode receber o espírito humano. Meus pais me propiciaram essa oportunidade. Aprendi com o Seu Nonô, a fibra para lutar, e com Dona Alayde o encanto de viver aprendendo com a vida. Deus sabe o quanto eu os amo.

O matrimônio, a mais transcendental de todas as empresas, é um grande desafio para matemáticos. É um caso em que a divisão resulta sempre maior que o que foi dividido. Dividir minha vida com minha esposa a ampliou muitas vezes mais, repartir meu coração com minhas filhas o fez ainda maior. Sou muito grato às mulheres da minha vida; Fátima, Carolina, Elisa e Maria Clara.

Sou grato também ao meu irmão mais novo, José Paulo Pereira Cândido que me auxiliou na digitação e confecção de materiais para esse trabalho. Coisas simples mas que se tornam muito complicadas quando se está no meio de uma investigação e se necessita construir uma tabela, ou organizar um índice, ou formatar uma parte do trabalho.

Elaborar essa página de agradecimentos foi um dos melhores momentos vividos em torno desse trabalho. Não poderia deixar de agradecer também a um ser que estando comigo nem sempre tem liberdade para participar de minha vida, mas sei que sem ele não teria a graça de estar pensando e sentindo nesse momento; meu Espírito.

SUMÁRIO

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Lista de figuras	vi
Lista de tabelas	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
Capítulo 1: Objetivos, Justificativas e Limitações.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Justificativas	4
1.4 Limitações	6
1.5 Estrutura do Trabalho.....	6
Capítulo 2: As Organizações	8
2.1 Surgimento das Organizações	8
2.2 Visão Geral da Teoria das Organizações	12
2.3 Os Maiores Pensadores Sobre a Teoria das Organizações, Suas Obras e Contribuições	18
2.4 Aspectos Estruturais da Organização.....	24
2.4.1 Tipo Linear, Escalar, Vertical ou Militar	25
2.4.2 Tipo Linear e Estado-Maior (Linha e Staff).....	26
2.4.3 Tipo Funcional	26
2.4.4 Estrutura com Conselho de Administração	27
2.5 Considerações Preliminares Sobre Ciclo de Vida das Organizações	28
2.6 Modelos de Ciclo de Vida para as Organizações	29
2.6.1 Modelo de Greiner	30
2.6.2 Modelo de Churchill e Lewis.....	32
2.6.3 Modelo de Scott e Bruce	35
2.6.4 Modelo de Kazanjian.....	40
Capítulo 3: Aspectos Comportamentais e Jogos de Empresa.....	43
3.1 Considerações Iniciais.....	43
3.2 Aspectos Comportamentais.....	43
3.3 Escolas Sobre o Comportamento Humano.....	44
3.3.1 Comportamentalismo ou Behaviorismo.....	44
3.3.2 Gestalt-Terapia.....	49
3.3.3 Psicologia Humanista	53
3.3.4 Psicologia Cognitiva.....	58
3.3.5 Psicanálise.....	63
3.4 Jogos de Empresa.....	68
3.4.1 Classificação para Jogos de Empresas	70
3.4.1.1 Jogos interativos ou isolados.....	71
3.4.1.2 Jogo individual ou grupal.....	71

3.4.1.3	Jogos determinísticos ou estocástico	71
3.4.1.4	Jogos de empresas estático e dinâmico.....	72
Capítulo 4: Apresentação do Modelo de Diagnósticos	73
4.1	Objetivos.....	73
4.2	Justificativas	74
4.2.1	Fundamentação Teórica para a Elaboração do Modelo de Diagnóstico.....	74
4.3	Considerações Preliminares.....	78
4.4	Limitações	82
4.5	Descrição do Modelo	83
4.6	Funcionamento do Modelo.....	91
Capítulo 5: Conclusão e Sugestões	93
5.1	Considerações Finais.....	93
5.2	Conclusão	93
5.3	Sugestões.....	94
Referências Bibliográficas	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Modelo de Greiner	30
Figura 2.2: Evolução da pequena empresa de acordo com Churchill e Lewis ...	34
Figura 2.3: Modelo de Scott e Bruce	36
Figura 3.1: Invariantes funcionais	62
Figura 4.1: Visão sistêmica dos aspectos contingenciais	79
Figura 4.2: Desenho de novo modelo	82
Figura 4.3: Novo modelo de diagnóstico	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Modelo de Churchill and Lewis	35
Tabela 2.2: Modelo de Kazanjian	41
Tabela 4.1: Tipos de jogos e suas aplicações.....	76
Tabela 4.2: Princípios para a elaboração do modelo de diagnóstico	80
Tabela 4.3: Forma gráfica de apresentação	81
Tabela 4.4: Matriz resultante da junção	86
Tabela 4.5: Modelo de diagnóstico.....	89

RESUMO

A história das organizações é tão antiga quanto a própria humanidade. Segundo [Miranda, 1981] “... quando dois indivíduos se associaram para realizar um objetivo comum (produção de bens, prestação de serviços ou mero esforço útil), surgiu o primeiro problema de organização.”, e, naturalmente, a primeira organização.

A trajetória descrita pelo pensamento empreendedor, que se traduz na vontade de produzir bens, prestar serviços ou encaminhar suas energias em prol de um projeto que atenda a necessidade de produção de bens e serviços, deixa evidente o avanço que a ciência deu na direção de transformar uma atividade empírica, em algo estruturado e sistematizado.

Tão antiga quanto a história das organizações é a vontade de saber, segundo [Pecotche, 1977] “O saber é a razão de ser da existência do homem na terra; a primeira e a última de suas tarefas”. Faz bastante sentido essa igualdade de condições pois a vontade de saber leva o homem a empreender e o empreendimento é um desafio para a sabedoria do homem.

Muitos foram os pensadores que contribuíram para trazer ao nosso entendimento as questões complexas que envolvem as organizações. Esses postulados e teorias servem de base para a elaboração de diagnósticos. Observa-se que esses postulados e por consequência os métodos de diagnosticar sofreram muitas alterações no decorrer do tempo.

Apresentamos nesse trabalho de pesquisa uma metodologia de diagnóstico, que poderá servir como uma contribuição a mais para o aperfeiçoamento dessa atividade. Essa metodologia busca oferecer para o analista diagnosticador uma condição mais apropriada de observação, e com isso elaborar um diagnóstico mais preciso.

A metodologia envolve várias teorias possibilitando a construção de um modelo estruturado e modular, com grande flexibilidade.

Uma primeira teoria está calcada no ciclo de vida das organizações. Essa abordagem descreve a trajetória por que devem passar as organizações. Há várias contribuições sobre o assunto. Busca-se nos estudos de Kazanjiam e Churchill e Lewis os modelos para compor uma parte da estrutura do processo de diagnóstico. Com os modelos citados busca-se diagnosticar a parte estrutural da organização.

Outra teoria integrante do modelo tem por objetivo diagnosticar o clima organizacional e a parte pessoal da organização. Dentro dessa expectativa aplica-se os Jogos de Empresa como ferramenta para a formação de um ambiente propício para a elaboração desse tipo de diagnóstico. Dessa forma, além das entrevistas e dos questionários, a observação do desenvolvimento dos jogos oferecerá muitos elementos para a execução desse tipo de diagnóstico.

ABSTRACT

The history of the organizations is almost as old as that of humanity. According to [Miranda, 1981] "... when two persons are joined together in order to share the accomplishment of the same objective (welfare production, service rendering or a simple useful effort), first problem of the organization appeared and, consequently, the first kind of organization.

The trajectory described by enterprising thinking, which can be viewed as the wish to produce goods, render services or focus its energies into a project that attends the needs of the productions of goods and services clearly show us the advancement of science in the direction of transforming an empiric activity into something well-structured and systemized.

As old as the history of the organizations is the wish for knowledge, according to [Pecotche, 1977] "Knowledge is the reason for the existence of Man in Earth; the first and the latter of his tasks". This equality of conditions makes a lot of sense, as the wish for knowledge takes Man to enterprise and the enterprising is a challenge for man's wisdom.

There were many thinkers who contributed to bring to our understanding these complex questions which evolve the organizations. It can be observed that these postulates and consequently, the methods of diagnosis suffered many changes through the passing of the time.

In this present research work we present a diagnosis methodology, which can be considered as one more contribution to the improvement of this activity. This methodology offers the analyst a more appropriate observation condition, in order to the elaboration of a more precise diagnosis.

This methodology evolves many theories which enables the construction of a structured and modular model, with great flexibility.

A first theory is based on the cycle of life of the organizations. This perspective describes the trajectory in which the organizations should pass. There are a great number of literature in this area. In the studies of Kazanjiam and Churchill and Lewis we look for the models which will compose a part of the diagnosis process. With the models mentioned above we aim at the diagnosis of the structural part of the organization.

Another theory that is part of the model aims at the diagnosis of the organizational climate and the personals part of the organization. From this perspective, we use Business Games as a tool for the formation of a favorable ambience for this kind of diagnosis. From that, there are also interviews and questionnaires, and the observation of the development of the games will offer many elements to the accomplishment of this type of diagnosis.

Capítulo 1

Objetivos, Justificativas e Limitações

1.1 Introdução

A engenharia, segundo [Aurélio, 1994], é “a arte de aplicar conhecimentos científicos e empíricos e certas habilitações específicas à criação de estruturas, dispositivos e processos que se utilizam para converter recursos naturais em formas adequadas ao atendimento das necessidades humanas.” Partindo desse conceito, entende-se que é objetivo da Engenharia de Produção, buscar aplicar nos processos produtivos conhecimentos científicos, empíricos e certas habilidades que favoreçam o aperfeiçoamento da área do conhecimento dentro de seu enfoque de responsabilidade. “Racionalizar os sistemas produtivos através do desenvolvimento das melhores formas dos métodos de trabalho, visando a produtividade e qualidade do sistema como um todo”, é segundo [Cardoso, 1993], o objetivo da Engenharia de Produção.

A estruturação de dispositivos e processos é uma atividade necessária e fundamental para aperfeiçoar os sistemas produtivos. Representa um desafio para a inteligência humana a arte de entender e diagnosticar processos e sistemas, através dela pode-se constatar, compreender, concluir e manter. O aperfeiçoamento de um processo ou sistema está diretamente ligado ao grau de evolução que se pode aplicar a ele. Para que processos e sistemas se perpetuem, devem estar permanentemente em evolução, e segundo [Pecothe, 1996], “não há evolução sem mudanças”. Para que se promovam as mudanças é necessário que se estabeleça o ponto de partida, o ponto de chegada e os parâmetros que servirão como guias para fazer com que o deslocamento se dê de forma metódica e segura.

Dentro desse propósito busca-se através do presente trabalho apresentar uma contribuição para a área de diagnóstico institucional. Espera-se que o que se produziu contribua oferecendo pontos que permitam mais um avanço nessa área da engenharia.

Diagnóstico é uma palavra de origem grega que reúne dois radicais; dia e gnóse. Dia significa através de, e gnóse significa conhecimento; conhecer, com base nessa decomposição, diagnóstico significa, através do conhecimento. Do anteriormente

explicado conclui-se que diagnóstico é ver através do conhecimento o objeto do diagnóstico.

A seguir são apresentados algumas definições de diagnóstico

“O diagnóstico em Administração de Empresa se constitui num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, em um dado momento, das causas da baixa produtividade, do desempenho da Administração e da potencialidade da empresa, identificando deficiências e desequilíbrios, com vista à elaboração de um programa de reorganização e facilitar a tomada de decisão.” [Pina, 1979].

“A idéia essencial, ao se fazer um diagnóstico, é ter uma visão dinâmica e global da organização, seu ambiente, recursos, metas, atividades e realizações. “[Kubr, 1980].

“O propósito do diagnóstico organizacional é de considerar os recursos do cliente, examinar as atividades que estes recursos proporcionam, avaliar o desempenho e identificar oportunidades para melhorar os resultados obtidos” [Kurb, 1980].

“O diagnóstico do clima organizacional também chamado de “pesquisa de ação”, refere-se ao modo pelo qual os administradores (ou agentes de mudanças) aprendem quais são os aspectos da organização que precisam ser melhorados, e como se pode ajudá-la a fazer essas melhorias. A proposta é que se faça o levantamento do comportamento individual e nas relações de trabalho.”[Cardoso, 1993].

“Um estudo exploratório tem por finalidade aumentar a familiarização com a situação a ser investigada.”[Pina, 1979].

“As pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”[Gil, 1992].

“O Diagnóstico da situação atual (DAS) responde à pergunta “Onde estamos?” e é base para o estabelecimento do “Para onde queremos ir?” e do “Como iremos?” em termos de sistemas, recursos humanos, técnicos e financeiros.”[Santos, 1983].

“O levantamento é o estudo das condições estruturais, físicas, operacionais, financeiras, materiais da entidade e de Recursos Humanos.”[Miranda, 1981].

Diagnosticar é a atividade exercida pelo diagnosticador, ou seja é a prática do diagnóstico. Para que essa prática se consolide como tal algumas premissas deverão ser atendidas. a) o diagnosticador deverá ter conhecimentos sobre os métodos e o objetivo do diagnóstico. b) o objeto do diagnóstico deve ser claro e preciso.

Essas condições determinam um cenário claro, circunscrito e portanto delimitado. A prática de diagnosticar pressupõe um método para diagnosticar um modelo, que, nesse caso, busca-se nos conceitos de jogos de empresa e ciclo de vida das organizações.

O objetivo do diagnóstico é um dos pontos altos no motivo que impulsiona a realizar essa pesquisa. Para que diagnosticar? Observa-se que muitas atividades tem no diagnóstico sua base de sucesso. Sem um diagnóstico preciso o sucesso do projeto estará fortemente comprometido. Dentro desse aspecto o objetivo do diagnóstico deverá estar bem delineado e seus contornos precisamente conhecidos. Através do diagnóstico define-se o “de onde se veio, onde se está e para onde se vai”.

Diagnosticar é uma das atividades exercidas constantemente por todos nós. Quando levantamos, pela manhã, já estamos diagnosticando as condições do tempo, o horário de sair de casa e a possibilidade de realizar as atividades planejadas para aquele dia. Diagnosticar é uma habilidade inata no ser humano. Qualquer situação pode ser diagnosticada. O problema está na precisão do diagnóstico. Observa-se que esta precisão está ligada diretamente ao conhecimento que se tem sobre o tema , objeto do diagnóstico, e o método que se utiliza para fazer o diagnóstico.

1.2 Objetivos

Quando se busca entender a realidade dos processos ou organizações elabora-se diagnóstico. A partir do mesmo, é possível se compreender as condições em que se encontram os processos e a própria organização, ou para medir e avaliar o quanto foi modificada em relação a realidade inicial, e a qualidade dessa modificação.

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo apresentar um modelo de diagnóstico. Esse modelo oferece possibilidade de estruturação e de automatização bem como um conjunto de condições e instrumentos necessários para aqueles que buscam o aperfeiçoamento nesse tipo de atividade.

1.3 Justificativas

O fator que motivou a realização deste trabalho foi o interesse por propor um modelo para diagnosticar organizações e processos com as seguintes características:

- a) que pudesse contemplar uma organização sob quatro enfoques – pessoal, tecnológico, estratégico e estrutural;
- b) que pudesse incorporar enfoques de diversos autores desde que representados por itens que estabelecessem paradigmas para construir padrões;
- c) que pudesse ser representado em um modelo computacional.

Para conseguir essas características, procurou-se aplicar ao modelo um conjunto de conceitos e tecnologias que favorecessem a coleta e a organização das informações. Nesse sentido busca-se as aplicações de jogos de empresa como ferramenta para diagnosticar. Esses jogos além de promover um ambiente estimulante e rico em elementos para treinamento e reciclagem, ainda podem servir como meio para observações dos itens pessoal, estrutura, estratégico e tecnologia; componentes do modelo proposto. Um ponto onde o modelo poderá apresentar uma forte contribuição é o que se refere a coleta de informações da parte humana e social da organização. Normalmente se utilizam entrevistas para obter informações relacionadas com essa parte. Porém, o que se observa é que quando alguém é entrevistado e inúmeras questões devem ser respondidas, às vezes com escasso tempo e, quando não, em uma posição altamente tendenciosa, determina a perda da espontaneidade.

Outro elemento aplicado ao modelo tem origem nos estudos sobre o ciclo de vida das organizações. Com base neles, se buscou construir uma estrutura que pudesse facilitar a implementação de duas características que deve ter o modelo possível de estruturação, possível de automatização e incorporar enfoque de diversos autores.

Geralmente a atividade de diagnosticar está contida em um projeto maior que se propõe a implementar um novo modelo de produção, ou uma nova forma de gestão, ou um novo modelo de sistema de informação. Em muitos casos é estratégia de marketing oferecer gratuitamente o diagnóstico, para gerar a necessidade da implantação de “pacote” que se quer vender, com isso se pode descaracterizar a função de diagnosticar e gerar conseqüências bastante desfavoráveis.

Os conhecimentos oriundos de estudos sobre o ciclo de vida das organizações representam uma contribuição para o trabalho. Esta contribuição está notadamente presente para diagnosticar o que se refere a questão do nível evolutivo organizacional, considerando não apenas as habilidades individuais ou coletivas dos colaboradores, mas considerando o ambiente da corporação, interno e externo, a capacidade produtiva, a estrutura de poder, a forma como os vários setores se relacionam, os objetivos da organização e seus principais problemas.

No início desta pesquisa foi necessário investigar as seguintes questões:

a) com base em quais conhecimentos poderemos propor a estruturação de um modelo de diagnóstico ?

b) qual enfoque deve nortear o desenvolvimento da atividade do diagnosticador?

c) como desenvolver a atividade de diagnósticos de tal forma que se possa extrair as informações necessárias para a atividade, sem descaracterizar a situação atual ou sem gerar no conjunto dos colaboradores da empresa um estado de expectativa nem sempre favorável aos objetivos do trabalho que se quer desenvolver, podendo gerar frustrações altamente comprometedoras do processo.

d) como apresentar o resultado da atividade de diagnóstico sem incorrer no equívoco de oferecer resultados fundamentados em métodos estatísticos as vezes prejudicados por aspectos já abordados anteriormente.

e) como ser preciso, claro e eficaz na arte de diagnosticar?

No decorrer dos trabalhos identificam-se várias teorias e ferramentas que contribuíram para encaminhar algumas das respostas acima e permitiram apresentar uma proposta.

As bases que propiciaram a definição de uma linha a seguir na formulação de um método de diagnóstico foram duas:

1º) Os conhecimentos sobre o ciclo de vida das empresas, apresentados por diversos autores que possibilitaram a definição de paradigmas capazes de permitir uma outra abordagem de diagnóstico.

2º) Os jogos de empresas, que favorecem uma interação com os colaboradores de tal forma que convertem as atividades de entrevistas e questionários as

vezes monótona, em ações e reações eloqüentes e estimulantes que propiciam a elaboração de diagnósticos mais precisos e amplos.

1.4 Limitações

O presente trabalho busca oferecer uma proposta de modelo de diagnóstico, baseada num conjunto de conceitos, idéias e modelos presentes na literatura. Por uma questão de objetivos, a aplicação e validação do mesmo deve ser feita em etapa posterior.

Espera-se dessa proposta a contribuição no sentido de oferecer uma alternativa a mais para elaboração de diagnósticos.

Não há a pretensão de se encerrar os questionamentos em torno do tema, que é bastante amplo e complexo. Por outro lado espera-se que esse modelo estimule a criação de novos trabalhos no sentido de produzir meios para incrementar os métodos de diagnósticos.

1.5 Estrutura Do Trabalho

O presente trabalho está estruturado com o objetivo de oferecer ao leitor aporte para melhor compreender a proposta de diagnóstico.

O primeiro capítulo apresenta os aspectos relacionados com os objetivos, justificativas, limitações e um enfoque geral sobre conceitos de diagnósticos, aplicações, dificuldades e importância.

O segundo capítulo apresenta um conjunto de teorias e conceitos fundamentais para contextualizar o leitor nas questões referentes a visão geral das organizações, como se formaram, a presença humana e a tecnologia na formação das organizações. Aborda também a questão da teoria geral das organizações, suas escolas modelos e tipos de estruturas organizacionais. O capítulo também apresenta modelos sobre o ciclo de vida das organizações. Todos os tópicos apresentados são básicos para a construção do modelo proposto.

No terceiro capítulo são apresentados os fundamentos para a elaboração do diagnóstico comportamental. E divide-se em 2 partes: As questões apresentadas pelas escolas comportamentalistas, os estudiosos representantes destas escolas e as propostas que as constituem. Não se buscou expor todas as escolas existentes, apenas aquelas consideradas importantes para a elaboração das ferramentas que deverão compor esse modelo. A seguinte parte é dedicado aos jogos de empresas. E oferece ao leitor uma visão geral desses jogos, suas características, aplicações e público alvo, bem como a forma de aplicação dos jogos na construção do modelo de diagnóstico proposto.

O quarto capítulo mostra o modelo proposto. Nele estão reunidos de forma sucinta todos os componentes do mesmo, sua forma de utilização, estrutura, características e contribuição.

No quinto capítulo apresenta-se as considerações finais, as conclusões e recomendações.

Capítulo 2

As Organizações

2.1 Surgimento das Organizações

A idéia da empresa, do empreendedorismo é muito antiga. Apesar de hoje, até por questões econômicas e sociais, muitos pesquisadores voltam-se para essa área, com o objetivo de entendê-la e estimular seu crescimento, no passado essa idéia seguiu seu rumo de forma bastante empírica e extremamente pragmática.

É importante considerar que as organizações e as empresas surgiram espontaneamente, como culminação de uma atividade contínua, “exigindo e regulando o comportamento de indivíduos, e de grupos sociais na consecução de determinado objetivo.” [Miranda, 1981].

Assim, quando dois indivíduos se reuniram para realizar um trabalho, ali começou uma empresa, uma organização, que trouxe a necessidade de encaminhamentos gerenciais, coordenação de esforços, administração das diferenças e desenvolvimento de trabalhos em equipe.

Resgatando a idéia da formação das organizações, é interessante considerar que: “O trabalho em épocas primitivas, na antiguidade e na idade medieval era feito com ferramentas de produção muito rudimentares e, por conseguinte, o rendimento pessoal obtido mediante seu emprego era sumamente baixo. Assim, a produção do artesão ou trabalhador era tão pequena, que uma vez satisfeitas as necessidades do clã a que pertencia, pouco sobrava para o comércio dentro da nação e com o estrangeiro.” [Miranda, 1981].

No estágio mais rudimentar da sociedade a quem os sociólogos convencionaram chamar de ‘pré-letrado’, a sociedade primitiva, era “inconsultil” [Cury, 1981]. O trabalho era algo difuso, não havia uma separação clara e economia, arte, relações morais e magia mantinha-se em estreitíssima interdependência, tudo se constituía em uma peça só.

É interessante observar que naquela época o status não se definia no poder econômico, no dinheiro, ele era estabelecido em outras formas de poder que se plasmava no vigor físico, no poder militar, na valentia, e até em deficiências físicas.

A medida que as ferramentas foram se aperfeiçoando e as habilidades dos artesões também, foi aumentando a produtividade e a qualidade dos produtos. Começou então a se definir a atividade do artífice e a necessidade de ajudantes. As atividades de produção já não eram mais realizadas nas horas de folga, passaram a ser atividades principais e os artífices começaram a contar com o auxílio de outras pessoas, da própria família ou de vizinhos dando início a formação das companhias. Com o advento da criação da máquina a vapor e do aperfeiçoamento da atividade de produção, outra forma de organização social começou a surgir. [Miranda, 1981].

Após aquele estágio primitivo e nômade, surgiu então, uma sociedade mais estratificada e, conseqüentemente, com maior concentração e densidade demográfica ressaltando a figura do governo, hierarquia social, novos processos de vida em comum, novas maneiras de trabalhar. Com isso também surgiu uma nova regulamentação do Estado sobre a economia e o trabalho, surgiram os pequenos patrões independentes que exerciam pequenas atividades agrícolas, comerciais e industriais e empregavam mestres e aprendizes que eram completamente independentes, e formavam verdadeiros clãs. Como cita [Miranda, 1981], “Surgiram assim as famílias especializadas, os *Eramos, os Colegia Opificum*, as corporações na Antigüidade e na Época Medieval. O estado dominava economicamente, punha e dispunha a seu bel-prazer do trabalho dos seus súditos, quer diretamente, quer através das célebres companhias para a exploração colonial.”

Nessa época começou a surgir a exploração da mão trabalhadora, foram várias as etapas que caracterizavam uma situação quase escravagista, onde os trabalhadores mal tinham tempo para suas atividades básicas como seres humanos, e momentos de revolta e conflitos na busca de uma reorganização que tornasse mais humano o desenvolvimento da nova ordem social. Muitos são os autores e a bibliografia é farta, percorrendo e analisando esses fenômenos sociais, que começaram a se estabelecer à medida que a organização e suas conseqüências se apresentam de uma forma mais definida. Com isso surgiu a necessidade de entender, de se posicionar e de atuar, que constituem atividades básicas do diagnóstico.

Segundo [Miranda, 1981], “Existiam quatro métodos básicos de produção:

- 1) antigo sistema de produção manual isolada: artesão e sua família;
- 2) o sistema doméstico, que surgiu com o regime feudal, no qual o chefe e sua família eram, primordialmente, agricultores. Nos períodos vagos, ou em horas de revezamento, cada qual exercia um ofício. Assim, pela agricultura conseguiam o básico da existência – a alimentação – e pelos ofícios supriam as necessidades as inúmeras comodidades da existência;
- 3) o sistema do burgo, cidade ou de grandes clãs familiares: o proprietário ou senhor contratava os chefes e seus dependentes para trabalharem no ramo de atividade especializada a que se dedicavam;
- 4) o sistema estadual no qual dominava o total absolutismo quanto às condições e aos meios de retribuição do trabalho.”

Essas organizações, esses métodos de organizar as atividades perduraram por muitos anos até o início da revolução industrial. É importante chamar a atenção que já nessa época, eram evidentes as atividades como: organizar a produção, fazer a entrega, anotar o pedido, cobrar, enfim, as atividades da organização hoje existentes derivaram todas daquelas .

Um fator muito importante, que muito influenciou a nova ordem mundial a partir do século XVIII, foi o advento da tecnologia, com o surgimento da máquina a vapor – 1769, dos teares mecânicos – 1767, das máquinas de beneficiamento – 1793, etc.... Essa nova realidade sacudiu o conformismo dos trabalhadores e abalou o prestígio dos governantes ou grandes senhores. Esses novos inventos localizados nas cidades ou em lugares onde melhor pudessem funcionar, promoveram o desenvolvimento dos grandes centros ou a criação de outros. Como consequência, surgiram os fenômenos das superprodução industrial e da escassez agrícola. O primeiro em função do aperfeiçoamento do processo produtivo, e o segundo gerado pelo desequilíbrio provocado pelo êxodo do homem do campo, fazendo baixar a produção de alimento.

Esses fenômenos foram mais bem estudados por Adam Smith e James Watt, os dois técnicos da Revolução Industrial, que mencionaram “O Estado, diante dessa repentina quebra de tradicionais preceitos de produção e comércio, desconhecendo ainda os novos processos, ficou impotente para exercer o controle e adotou, então, a tese do *laissez-faire, laissez-passer*”.

Esse diagnóstico foi fruto do esforço dos dois autores sobre os processos organizacionais e, outros viriam mais tarde apresentar seus estudos e aplicações no sentido de entender e aperfeiçoar o processo de organização das companhias.

No momento que Adam Smith e James Watt apresentavam seus trabalhos já se vivia uma nova ordem sócio-econômica. O período de 1750-1830 impôs alterações profundas nas idéias, nas mentes, nos sentimentos, nas atividades diárias de todos os indivíduos: pobres, ricos, nobres, plebeus, sacerdotes, etc., enfim, “em todos os que viram e sentiram as transformações intensas, básicas, fortes, rápidas, insondáveis e impenetráveis desta época em que o mundo saltou do pacato para o ativo, do empirismo par os pródomos dos caminhos da ciência e da tecnologia.” [Miranda, 1981].

Com essa nova ordem social outras eram as expectativas, outras as questões que se apresentavam nas aspirações de patrões, de funcionários e de governantes e outro panorama sócio-econômico e político se estabeleceu. Nessa época começaram a se organizar os sindicatos, e surgiram grandes companhias com poderes iguais ou até maiores que o estado e o clero. Os sindicatos procuravam reunir e organizar as forças descontentes oriunda do seio da classe trabalhadora. Surgiram algumas decisões governamentais procurando corrigir alguns erros (TEM HOURS ACT, 1847), porém, assim mesmo ainda continuava o excesso de autoritarismo, o abuso das extensas jornadas e a exploração do trabalho infantil, principalmente nas usinas. Com esse quadro complexo surgiu os primeiros movimentos de uma nova atividade, O & M, a organização e método. Essa nova atividade buscava estudar os processos da organização para estabelecer parâmetros e padrões que conciliasse as várias necessidades, e como disse [Lodi, 1971] “antes de surgir o hodierno administrador-pensador, ou, como preferir, o Organizador, representaram esse papel de teórico da Economia incipiente os involuntários colaboradores da desconhecida Ciência da Administração (ou da organização): os Economistas clássicos do século XVIII.”

A partir de Adam Smith , “o criador da Escola Clássica da Economia” [Miranda, 1981]., muitos foram os pensadores que deram sua contribuição para a formação das ciências que estudam as organizações, seus métodos e processos, sua estrutura e comportamento.

Como se pode observar, a atividade de diagnóstico surgiu com a mesma dinâmica com que surgiu as próprias organizações, através de atividades contínuas, a

princípio empíricas e espontâneas, culminando em um sistema complexo e altamente desenvolvido.

Dentro dessa questão do diagnosticar, e compreendendo melhor a trajetória da formação das organizações, das companhias, e da própria organização sócio-econômica e política, é interessante considerar o que diz [Motta, 1976], ao se referir a experiência vivida na fábrica da Western Electric, na cidade de Hawthorne, em 1927. O surgimento da Escola de Relações Humanas tem com ponto de partida essas experiências. Elas aconteceram em função da necessidade de se analisar a relação da produtividade com a iluminação no local de trabalho. O homem era encarado como uma unidade isolada e sua experiência poderia ser influenciada por: a) movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho; b) fadiga; c) deficiências do ambiente físico. Cita-se essa experiência para ressaltar o comportamento do pensamento dos estudiosos em torno do mesmo tema, a organização dos processos produtivos e a consolidação das companhias. Mary Parker Follet é considerada a fundadora da Escola de Relações Humanas [Lodi, 1971] afirma que Follet foi a primeira a pesquisar e analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais, e que o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades.

As questões da administração são marcadas pela evolução constante e seus primeiros estudos procuravam adaptar o ser humano à máquina. Naquela época eram outros os enfoques e naturalmente, outros eram o resultado dos diagnósticos que se faziam. Nessa trajetória o pensamento do pesquisador chegou a extremos de considerar o homem como uma máquina, passou pelo excesso de zelo da escola de relações humanas e atinge hoje o ponto de considerar como uma premissa básica o atendimento das questões do equilíbrio ecológico e até espiritual.

2.2 Visão Geral Da Teoria Das Organizações

No decorrer do tempo muitas escolas surgiram no estudo das questões organizacionais.

A **Escola Clássica** tem como Frederick Wilnslow Taylor, a figura que mais se destaca. Precursor da administração científica, Taylor é rigorosamente, aquele que

mais contribuiu para a formação da tecnologia de organização e Métodos, principalmente a nível de instrumentalização para fins de simplificação do trabalho.

Taylor elaborou e divulgou os quatro elementos essenciais da administração científica que podem ser ilustrada com seu exemplo na atividade de “sentar tijolos”

1) O desenvolvimento (pela direção e não pelo operário) da ciência de assentar tijolos, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e de condições de trabalho.

2) A seleção cuidadosa e treinamento subsequente de operários de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusam a adotar os novos métodos, ou que são incapazes de segui-los.

3) Adaptação de operários de primeira ordem à ciência de assentar tijolos, pela constante ajuda e vigilância da direção que pagará, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as intrusões.

4) Revisão eqüitativa do trabalho e responsabilidade entre o operário e a direção [Taylor, 1970].

A **Escola de Relações Humanas**, como já mencionado teve como ponto de partida as experiências realizadas em Hawthorne na fábrica da Western Electric. Mary Parker Foller é considerada a fundadora dessa escola. Ela foi a primeira a pesquisar e analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais. Ainda segundo Foller, o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades. Dessa forma foram elaborados quatro princípios:

a) contato direto. As pessoas que trabalham perto, seja no sentido horizontal ou vertical, devem estreitar os contatos para melhor coordenação;

b) planejamento. As pessoas que exercitam um trabalho devem estar envolvidas nele desde o momento do planejamento e não quando este já terminou. Isso permite boa motivação;

c) relações recíprocas. Todos os elementos de um dado conjunto devem estar estreitamente relacionados;

d) processo contínuo da coordenação. Toda decisão é um momento de um processo. Ela se torna importante no contexto desse processo. Uma pessoa deve ser

considerada importante à medida que intervém para tomar uma decisão dentro de um processo geral e não por que faz parte da hierarquia.

Esses princípios evidenciam a preocupação de Mary Parker Follet com o componente humano da organização.

Um aspecto importante que a escola de relações humanas procurou demonstrar, é que não se deve imaginar a maneira como os indivíduos se comportam numa organização.

Outros autores que contribuíram para a formação da Escola de Relações Humanas, foi Douglas Mcgregor com a teoria X e a teoria Y. Segundo Shaughnessy [O'Shaughnessy, 1973] a teoria X e Y apresenta as seguintes premissas:

Teoria X

- O homem médio é indolente por natureza; trabalha o menos possível.
- Falta-lhe ambição; desagrada-lhe a responsabilidade; prefere ser conduzido.
- É essencialmente egocêntrico; indiferente às necessidades da organização.
- Resiste às mudanças por natureza.
- É ingênuo, não muito inteligente (sic); um tipo crédulo, charlatão e demagogo.

Teoria Y

- As pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades da organização. Tornaram-se tais, devido aos resultados das experiências da organização.
- A motivação, o potencial para o desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, a prontidão para dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão presentes nas pessoas.
- A tarefa essencial da administração é harmonizar condições da organização e métodos de maneira que as pessoas possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

Um aspecto importante a ser observado é que as organizações influenciam e sofrem influências de diferentes autores. Desse modo identifica-se ainda hoje empresas que baseiam sua organização nessas teorias e, naturalmente determinam uma realidade que será objeto dos assessores responsáveis pelos diagnósticos a serem realizados.

Outro momento característico na trajetória da teoria das organizações, ocorreu com o surgimento da **abordagem estruturalista**, ela se fundamentou nas críticas feitas à Escola de Relações Humanas. Tentando harmonizar os interesses da empresa e dos funcionários, essa corrente não deu tanta importância para os conflitos surgidos das inevitáveis tensões entre as necessidades da organização e as necessidades do seu corpo social. A abordagem estruturada afirma que existem outros interesses bastante incompatíveis dentro da organização, apesar de ela trabalhar de forma integrada. Para exemplificar toma-se como ponto de observação, o conflito existente na forma da empresa fazer a distribuição dos lucros. Há sempre divergências no valor e na maneira de se executar essa distribuição. Uma posição é a da diretoria da empresa e a outra é a dos sindicatos ou associações de colaboradores.

A crítica estruturalista, não se limita apenas à constatação da existência desses tipos de conflitos na organização, [Etzioni, 1967] relaciona e discute as seguintes tópicos:

Formal e informal, O campo dos grupos informais, A organização e seu ambiente, Recompensa material e social, Fábricas, igrejas, prisões e escolas.

Dentro de cada um dos tópicos acima citados [Etzioni, 1967], faz suas considerações e formaliza uma realidade que gera um ambiente organizacional.

O grande mérito do estruturalismo é o equilíbrio nos estudos das organizações; nem pró-administração superior, nem pró-empregado, nem somente indústrias e nem organizações não industriais, e sim as organizações de modo geral.

A abordagem de sistemas mudou bastante o enfoque do tema estrutura organizacional e os elementos que a integram.

Ela introduziu as variáveis ambientais nos estudos teóricos sobre as organizações. Segundo [Kartz e Kahn, 1967], sobre a Teoria de Sistemas Abertos, obra que deu projeção definitiva a inclusão de variáveis ambientais nos estudos de organizações, “estamos começando a nos mover em direção a resolução do dilema da psicologia social...” por intermédio da teoria dos sistemas abertos. Para esses autores foi

Talcott Parsons quem primeiro se utilizou da abordagem de sistemas abertos no estudo das estruturas sociais.

A abordagem dos sistemas abertos dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, pois sem relações contínuas a estrutura termina por se deteriorar.

Para melhor compreensão são descritos as principais características dos sistemas abertos, segundo os seus idealizadores, [Katz e Kahn, 1967].

1) Importação de energia. Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. O corpo absorve oxigênio do ar e alimento do mundo exterior. Da mesma forma as organizações necessitam de suprimento de energia de outras organizações, pessoas ou do meio ambiente material.

2) A transformação. Os sistemas abertos transformam a energia disponível como, por exemplo, o processamento de materiais, a consecução de um novo produto ou serviço.

3) A saída (output) . os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente, da mesma forma que o corpo humano “exporta” produtos fisiológicos, como o dióxido de carbono.

4) Sistema como ciclo de eventos. O padrão de atividades de uma troca de energia tem um caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. O resultado monetário é utilizado para obtenção de mais matéria-prima e mais trabalho que gerará mais entrada, transformação e saída.

5) Entropia negativa. Para sobreviverem, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo de entropia, isto é, precisam adquirir entropia negativa. O processo entrópico é uma lei universal da natureza, na qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou para morte. Entretanto, o sistema aberto, importando mais energia de seu meio ambiente, poderá armazená-la e assim adquirir entropia negativa. De qualquer maneira haverá sempre tendência à destruição e a morte, mesmo que se armazene muito mais energia do que a organização necessita.

6) Entrada de informação. Feedback negativo e processo de codificação. As entradas para os sistemas vivos não consistem apenas em materiais contendo energia que

se transformam ou que são alterados pelo trabalho feito. As entradas também são de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele. O tipo mais simples de entrada de informação é do feedback negativo, que permite ao sistema corrigir seus desvios da linha anteriormente determinada.

7) Estado firme e homeostase dinâmica. A importação de energia para deter a entropia opera para manter certa constância no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Contando que a tendência de um estado firme, em sua forma mais simples, seja homeostática, tanto como na conservação do caráter do sistema. Em outras palavras, o corpo armazenará gordura, a organização irá reservar, e a sociedade aumentará suas bases tecnológicas e culturais.

8) Diferenciação. Os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. As organizações sociais deslocam-se para os papéis de multiplicação e elaboração com maior especialização de função.

9) Equifinalidade. Um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. À medida que os sistemas abertos se deslocam em direção a mecanismos regulatórios, a equifinalidade passa a oferecer uma variedade menor de alternativas.

A importância dessa abordagem está no fato de que a partir desse momento os analistas de organizações, mudaram o enfoque com que olhavam as mesmas. A base de estudo não se circunscrevia mais ao interior das organizações, extrapolava esse âmbito.

Segundo [Araujo,1983] “Os analistas de organizações praticamente desconheciam os novos limites da análise organizacional agora imposto pelo novo enfoque teórico-metodológico. A entrada, transformação, saída e o feedback são características analíticas que necessitam estar presentes em qualquer processo de análise de razoável magnitude.

[Motta, 1976] acrescenta que um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a compreensão dos conceitos sobre papéis, normas e valores.

- Papéis descrevem normas explícitas de comportamento associados com dados e tarefas;
- Normas são expectativas gerais de caráter reivindicativo para aqueles que desempenham papéis em um sistema;
- Valores, conclui MOTTA, são justificações e aspirações ideológicas mais gerais.

A teoria da Contingência vai bem mais longe que a teoria de sistemas quando aborda a questão do meio ambiente. A Teoria da Contingência segue o sentido inverso e diz que são as condições de ambiente que causam transformações no interior das organizações. Quer dizer, o fenômeno organizacional está atrelado ao ambiente. Essa questão se explica quando se considera a tecnologia existente no ambiente influenciando na dinâmica das organizações. Uma característica relevante desta teoria é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo, ou seja, não há uma forma única e isolada de se tornar uma organização eficaz e eficiente. Sempre haverá diferentes alternativas para encaminhamento de estudos, problemas e carências organizacionais.

2.3 Os Maiores Pensadores Sobre a Teoria das Organizações, Suas Obras e Contribuições

Henri Fayol

Autor de diversas obras escreveu o livro intitulado *Administration Industrielle et générale*. Nesse livro ele observa as funções ou operações dos empreendimentos, as capacidades dos agentes e os princípios ou elementos de administração. A característica principal das idéias de Fayol foi apresentada por MacDowell do passo Miranda [Miranda, 1981], quando ele diz “A característica principal do denominado Fayolismo está na concepção de que toda entidade comporta seis grupos de operações. E que as organizações devveriam orientar suas funções de acordo com esses critérios.

Operações técnicas – produção, fabricação e transformação.

Operações comerciais – que incluem venda, compra e troca.

Operações financeiras – que se relacionam com a procura e gestão de capitais.

Operações de segurança – que tem como objetivos a proteção de bens e de pessoas.

Operações de contabilidade ou operações contábeis – que se referem a todas as atividades relacionadas aos inventários, ao preço de custo, às estatísticas, ao orçamento e à escrituração.

Operações administrativa – que aparecem como operações de conjunto constituídas pela previsão, pela organização, pelo comando, pela coordenação e pelo controle.

Fayol, propôs ainda 14 princípios para o melhor funcionamento das organizações, são eles:

Divisão do trabalho – tem como objetivo chegar a produzir mais e melhor com o menor esforço. Como consequência, a divisão do trabalho trouxe a especialização e a separação de poderes.

Autoridade – é o direito de comandar e o poder de se fazer obedecer. A autoridade pode ser estatutária, decorrente das próprias funções, ou pode ser pessoal. O líder, para que tenha autoridade pessoal, precisa possuir inteligência, saber, experiência, valor moral, serviços prestados e dom de comando.

Disciplina - é essencialmente o comportamento, a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores de respeito. Segundo Fayol três eram os elementos necessários para estabelecer a disciplina. Bons chefes em todas as escalas, convenções tão claras e equitativas quanto possíveis e sanções penais judiciosamente aplicadas.

Unidade de comando – Define que um único agente deve receber uma ordem e um único chefe deve ser o responsável pela comando da execução da ordem.

Unidade de direção – exige que só haja um chefe e um só programa para um conjunto de operações visando ao mesmo fim.

Subordinação dos interesses particulares ao interesse geral – Esse princípio determina que um interesse particular deve estar abaixo do interesse da organização, que deve ser o interesse de todos.

Remuneração – Deve ser equânime, o tanto quanto possível, satisfazendo aos empregados e ao patrão.

Centralização – é mister haver um centro para onde devem convergir todos os resultados.

Hierarquia – É a série de chefes que se organiza desde a autoridade maior até o subordinado de menor hierarquia da corporação.

Ordem – Pode ser sintetizado da seguinte forma : um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

Equidade – É justiça misturada com boa vontade. No ato de justiça deve sempre haver um pouco de boa vontade, dessa forma mantém-se a disciplina que garante a ordem.

Estabilidade do pessoal – É uma aspiração para todo colaborador , após um certo tempo de trabalho, a possibilidade do aumento da estabilidade.

Iniciativa – Conceber um plano e ter assegurado a sua implantação é uma das mais vivas satisfações que pode experimentar um homem inteligente. A iniciativa é a forma de promover os aperfeiçoamentos e as mudanças.

União do Pessoal – A união faz a força.

Segundo MAC-DOWELL [Miranda, 1981] “É o mais erudito dentre os pioneiros da administração e da organização, podendo mesmo ser considerado o percursos das idéias modernas sobre essas duas ciências, posto que, como o faremos adiante, se verificará sua imensa contribuição, embora embrionária para as teorias modernas”.

Frederick Winslow Taylor

Dedicou-se aos estudos de metodizarão e modernização dos processos de trabalho na indústria.

Em todo o percurso da sua vida industrial, procurou sempre introduzir nos trabalhos que estavam ligados a sua direção ou fiscalização, métodos de observação e

experimentação que resultassem na, melhoria das condições de rendimento do trabalho, mediante o aumento de produtividade dos operadores.

Princípios fundamentais do Sistema concebido por Taylor:

- 1) Suprir cada elemento empírico do trabalho por um método científico.
- 2) Especializar, formar e conduzir o operário, ensinando o melhor processo de trabalhar.
- 3) Assegurar-se que o operário esteja realizando a tarefa para a qual foi designado através de acompanhamento constante e continuado.
- 4) Difusão equalitária da responsabilidade entre a direção e o operário. Da mesma forma desencumbindo o operário da responsabilidade de realizar atribuições que ultrapasse sua capacidade ou suas forças.

Taylor separou a fase de preparação e a fase de execução de uma atividade. Segundo ele “faz-se necessário a criação de quatro agentes de preparação e quatro agentes de produção.”.

São os seguintes os agentes de preparação tal qual foram aconselhados por Taylor:

Agentes de preparação:

- Encarregado por ordens de serviço
- Encarregado pelas fichas de instruções
- Encarregado do tempo e do custos
- Encarregado pela disciplina ou relações humanas

Agentes de execução

- Encarregado da preparação
- Encarregado da velocidade e do ritmo
- Encarregado de inspeção
- Encarregado de conservação

As idéias de Taylor se fundamentos em três conceitos centrais.

- a) a obtenção de um maior rendimento mediante a aplicação do melhor método de trabalho;
- b) a utilidade prática de suas chamadas “idéias básicas e regras de técnica;”
- c) o enunciado de seu conceito de organização, sumamente consistente e prático.

Henry Ford

Ford fundou a “Ford Motor Company” em 1903, que se transformou no mais possante empreendimento industrial dos EUA; único a ser quase auto-suficiente e completamente independente.

Os princípios de Ford são os seguintes:

- Princípio básico: o do ritmo

Evitar ao máximo o desperdício e reduzir ao mínimo o ciclo das transformações. Onde quer que se mostre possibilidade de aproveitar melhor a matéria-prima, de abreviar o tempo de realização de um trabalho, de simplificar operações e de operar integralmente com a maquinaria, deve se atuar a fim de atingir o ritmo máximo da empresa.

- Princípios complementares
- Produtividade – aumentar sucessivamente a produtividade de cada operário
- Intensificação – para realizar qualquer trabalho é necessário uma inversão de capital. Esse capital se apresenta ou em forma de fixo, o circulante também chamado de giro, está sempre circulando perfazendo um ciclo. Com ele são pagos as despesas de matéria-prima, salários e manutenção. Em 1950 Ford fazia seu capital circular 50 vezes por ano. As conseqüências eram baixa estocagem, maior ritmo de produção, menor ciclo de produção, entregas rápidas estabelecendo o absoluto domínio dos mercados.
- Economicidade – é decorrente dos dois anteriores, pois se conseguirmos elevar ao máximo a produtividade e reduzir ao máximo o ciclo da produção, estaremos realizando a maior economia possível.
- Idéias básicas

- Prestação de serviço à coletividade – Ford estabelece a triangulação operário-empregador-consumidor. Isso determina um novo enfoque no então relacionamento empregador-empregado.

- Tarefa social do empregador – baseado no exposto, acima, Ford advoga que todo empregador deve exercer uma função social, quer dentro da empresa, quer fora dela em relação ao público.

- Operário – Consumidor – o melhor vendedor e consumidor é o próprio operário.

- Trabalho em cadeia – todo trabalho repetitivo ou repetido pode ser realizado em cadeia ou em série ou em linha.

- Salários elevados – todo salário, nas empresas Ford, é elevado não só em relação às indústrias da mesma atividade, como também às outras. Resultado: manutenção dos melhores colaboradores do mercado, definindo as melhores equipes de trabalho e conseqüentemente maior rendimento em seus processos produtivos.

Outro pensamento em torno do desenvolvimento organizacional surgiu na Alemanha logo após a guerra de 1914. Os alemães procuraram dar a palavra “racionalismo” um significado mais doutrinário, mais filosófico, de acordo com os anseios de desenvolvimento e de reerguimento que o seu país acalentava. A palavra procurava substituir a expressão “Organização científica do trabalho”. Segundo MACDOWELL [Miranda, 1981] racionalismo “significava economia levada a um alto grau, dos processos de produção e de circulação, tanto no campo da atividade privada, como da pública. A tarefa social da produção e da circulação da riqueza é suprir as necessidades da coletividade pelos meios menos custosos. “. Nesse sentido o racionalismo procura:

- 1) criar os bens necessários à coletividade nas empresas mais bem estabelecidas e com custos de produção mais baixos.

- 2) Aproximar o consumidor do produto pelo encurtamento das vias de circulação.

- 3) Visava fazer do racionalismo quase uma filosofia de trabalho.

2.4 Aspectos Estruturais da Organização

A questão estrutural, como todas as questões que permeiam uma organização, é bastante complexa. O modelo de diagnóstico a ser construído deverá avaliar a parte estrutural da organização. Por isso, a teoria da administração é importante para fundamentação do paradigma a ser construído.

A estrutura organizacional vem evoluindo e se transformando de acordo com as necessidades geradas pelas novas realidades determinadas pela sociedade como um todo. Sobre esse particular Mac Dowell afirma “ O conceito de Administração está intrinsecamente ligado ao de Organização, posto que, segundo alguns autores, são fases de um mesmo e único processo, visto que é preciso primeiro coordenar as atividades de inúmeras pessoas para depois fixar a estrutura.”. O mesmo autor apresenta ainda outros ângulos de compreensão sobre o tema Organização e Administração. O importante é que a estrutura da organização é uma consequência da compreensão que se tenha desses dois pólos, organização e administração.

Há também muitos pontos divergentes em Teoria da Administração. Essa divergência é o resultado de agrupamento de pensamentos e idéias em torno de premissas e conclusões diferentes. Esses agrupamentos formam várias escolas. Para James March e Herbert Simon, “as duas escolas que atualmente se enfrentam, podem ser classificadas como a escola clássica e escola nova.”. Na escola clássica existem ainda duas tendências: a que salienta a importância da ação do trabalhador e a que ressalta os problemas de execução direta dos órgãos encarregados da coordenação. Ela está tipificada nos trabalhos de Taylor e de Ford, ambos empenhados em afirmar o conceito de eficiência como equivalente ao de produção por unidade de esforço ou de rendimento mecânico. Fayol apresentou outra razão dizendo que “a racionalização do trabalho não se deve ater apenas à produção mecânica, visto que para atingi-la, é necessário antes definir os órgãos, as funções e as ações, de modo a prever, organizar, dirigir, coordenar, informar e controlar”. Com essa posição ele divergiu de Taylor e de Ford, definindo assim uma segunda tendência para a escola clássica, mais moderna e mais abrangente. Em síntese, a diferença fundamental entre as escolas clássicas e moderna, reside: a escola clássica dá relevo aos conceitos de rendimento mecânico, (também chamadas de mecanicistas) com isso se preocupa mais com a estrutura, as rotinas as tarefas os formulários, as funções e os padrões de rendimento. Enquanto que a

escola moderna ou behavioristas enfatiza a necessidade do estudo das relações e do comportamento dos indivíduos no trabalho.

Apresenta-se abaixo um resumo sobre as principais estruturas, pois estas precisam ser consideradas no modelo de diagnóstico proposto.

Os tipos clássicos de estruturas são três.

- Liner, escalar, vertical ou militar
- Linear e estado-maior (linha e staff)
- Funcional

Geralmente as organizações não aplicam apenas um desses tipos. Elas misturam as estruturas por necessidade ou por desconhecimento. Sendo assim esses modelos básicos e formais servem para dar uma noção das características gerais das organizações, mas não de suas características particulares.

2.4.1 Tipo Linear, Escalar, Vertical ou Militar

Nesse tipo de estrutura há uma escala hierárquica que determina a distribuição dos órgãos e das funções, e as ordens são transmitidas exclusivamente, através dessa escala.

Essa estrutura supõe que o chefe é a única fonte de respostas e iniciativas. A entidade é completa por si só, ela é suficiente para resolver os problemas ou as ordens emanadas de instâncias superiores e é a responsável por ativar as entidades de instâncias inferiores.

Essa estrutura tem como vantagens: a simplicidade, indivisibilidade da autoridade e da responsabilidade, rapidez de decisão, quando dependente apenas de um sentido da linha de subordinação, favorece a disciplina, não exige trabalhadores de alto nível mental e menores gastos com a administração.

Por outro lado a estrutura acima apresenta como desvantagem, a rigidez estrutural, tendência ao isolamento das várias unidades, criando embaraços à coordenação, não diferencia o planejamento, da execução, não favorece a formação de especialistas, dificulta o recrutamento, a seleção e o treinamento. Faz a administração

depende exclusivamente da personalidade do chefe, isto é do maior ou menor grau de suas qualidades, não favorece o progresso, pois os chefes ficam excessivamente presos à rotina e estes não dispõem de tempo para pensar, planejar ou adaptar os serviços às novas condições de progresso nem de quem os substitua.

2.4.2 Tipo Linear e Estado-Maior (Linha e Staff)

Esta estrutura também pode ser chamada de estrutura linear-funcional ou mista. Nessa estrutura existe um estado maior responsável pela pesquisa e pelo planejamento. Este órgão passa a suprir as insuficiências de tempo e de oportunidade dos chefes executivos para se dedicarem aos trabalhos de investigação, análise e coordenação das tarefas que estão afetas aos seus respectivos órgãos, tendo em vista o conjunto da entidade. Esse estado maior é o orientador e o guia dos executores. Não deve ser estático, mas sim, dinâmico. O estado-maior é também responsável pelo aconselhamento quanto às decisões a tomar, e supervisiona a execução das mesmas.

Essa estrutura apresenta como vantagens maior flexibilidade estrutural, favorece a especialização no que se refere a execução e ao planejamento, facilita a cooperação e a coordenação.

As desvantagens são: a possibilidade de confusão entre “conselho” do estado-maior e “ordem” do chefe, quando há agentes de estado-maior nos vários degraus da estrutura, agindo simultaneamente com os chefes executivos. Os conflitos entre os elementos da linha e os de estado-maior, cada um procurando atribuir ao outro a responsabilidade por enganos e deficiências de execução. A possibilidade de os conhecimentos do estado-maior não serem devidamente transmitidos à linha, a não utilização dos resultados desse estado-maior pode torná-lo inútil. A tendência a desobrigação de pensar ou de buscar solução por parte da linha, bem como a tendência do estado-maior ao autoritarismo.

2.4.3 Tipo Funcional

Segundo Taylor na estrutura do tipo linear, escalar, vertical ou militar, "Os executores são punidos em grupos e recebem ordens de um único chefe ou capataz. Este chefe é o agente único através do qual todos os órgãos, autoridades e funções da empresa se comunicam com os executores. Em vez de entrar em contato por um só

ponto, estabelece ligações diretamente com oito chefes diferentes, tendo cada um deles uma função particular. Quatro desses chefes estão na salas de planejamento e, destes, três (encarregados de ordens de serviço, fichas de instrução, tempo e custo) enviam suas ordens aos trabalhadores e recebem deles as respostas respectivas. O quarto homem se empenha em ser orientador do pessoal na parte disciplinar."

O outro grupo é constituído também de quatro chefes que ficam na oficina e ajudam pessoalmente os executores no trabalho, cada chefe auxiliando somente na sua especialidade ou função. Assim, alguns daqueles chefes (1º grupo) têm contato com cada executor uma ou duas vezes por dia, ao passo que os outros chefes (2º grupo) permanecem todo o tempo da jornada com os executores".

Dentro da lógica apresentado por Taylor, o planejamento foi separado da execução, embora os oito chefes tenham completa autoridade sobre os executores.

Em resumo, neste tipo de estrutura, cada empregado recebe ordens, diretamente, de vários chefes encarregados: uns, de planejamento, outros, de execução. Cada um desses chefes atua em campo predeterminado correspondente a certa função ou especialização, perfeitamente definida e delimitada. A chefia superior é por assim dizer, decomposta em vários elementos, que passam a ter agentes próprios.

As vantagens dessa estrutura estão no fato de que ela proporciona a mais ampla especialização, facilita o recrutamento, a seleção e os treinamentos, facilita a discriminação de funções e, conseqüentemente, a fixação de padrões de produção e controle dos resultados.

Como desvantagens a estrutura apresenta dificuldade para a implantação, dada a complexidade estrutural, dificuldade para a coordenação, dificuldade para a manutenção da disciplina, pela multiplicidade de chefias, favorece a morosidade de execução e eleva os custos de administração.

2.4.4 Estrutura Com Conselho de Administração

É um tipo de estrutura onde as diretorias, principalmente em empresas de grande porte, subordinam-se, por seu presidente ou diretor geral, a um grupo de conselheiros ou diretores de conselho, liderados por um presidente.

A existência de um órgão superior ao presidente favorece o estabelecimento de um quadro mais seguro para a tomada de decisão e o encaminhamento das questões estratégicas da organização. É no conselho de administração onde se elaboram as políticas, diretrizes, e normas de forma a conscientizar o próprio conselho, as diretorias e demais órgãos que lhes são subordinados quanto a sua função e responsabilidade.

As vantagens dessa estrutura estão no fato de permitir probabilidade de melhores resultados para a empresa através de decisões mais eficazes, maior esforço em preparar propostas alicerçadas em lógica decisória, como estudos de viabilidade econômica para fins de investimento e/ou despesas. O esforço para apresentar propostas racionais, muitas vezes contribui para o aprimoramento da qualidade profissional dos executivos.

As desvantagens estão por conta do atraso nas tomadas de decisões, descrença por parte da direção executiva em função da demora, ou em determinados casos por problemas na formação do conselho. O engavetamento de problemas sem a adoção das soluções necessárias também é comum.

Há ainda um tipo de estrutura chamada de estrutura informal, ela não está em nenhum organograma, se identifica quando as deliberações e atividades começam a ser executadas. Esse tipo de estrutura geralmente está presente em empresas nascentes e tem um período de vida bastante curto.

As estruturas acima abordadas estão presentes em todas as organizações constituídas. Geralmente as empresas utilizam uma parte de cada uma delas. A identificação da estrutura e o enquadramento desta dentro de um dos modelos acima, será um recurso que o modelo proposto deverá oferecer ao diagnosticador.

2.5 Considerações Preliminares Sobre Ciclo de Vida das Organizações

Em diversos estudos, tem se desenvolvido vários modelos para descrever os ciclos de vida por que passa uma organização durante seu desenvolvimento. Cada modelo proposto tem sua particularidade, principalmente em termos de número de estágios por que devem passar as organizações. Entretanto, existe uma característica comum a todos eles: todos descrevem o ciclo de vida por que deve passar uma organização durante o seu desenvolvimento [Myllyniemi, 1990]

Há autores que tentam fazer uma relação da empresa com os seres vivos por exemplo: “Assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e “controlabilidade”. As organizações quando jovens são bastantes flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. [Myllyniemi, 1990]

No afã de descrever os diferentes ciclos por que passa uma empresa, e considerando-a um organismo vivo e acompanha-la com um ser humano. Pois as empresas são concebidas, implantadas, gerenciadas e direcionadas por seres humanos. Nesse sentido, alguns autores apresentam imagens como a seguinte: “... ‘É a mesma diferença que há entre um bebê e uma pessoa mais velha, o bebê é bastante flexível e consegue até colocar o pé na boca, mas seus movimentos e o seu comportamento não são muito controláveis. À medida em que envelhecemos, acabamos eventualmente perdendo também o controle.” [Myllyniemi, 1990]

2.6 Modelos de Ciclo de Vida para as Organizações

Há vários modelos apresentando a trajetória de uma empresa desde o seu nascimento e desenvolvimento até a sua maturidade. Observamos nos modelos estudados, são bastante semelhantes, diferindo apenas no nome dado a um determinado estágio ou na forma de interpretar o motivo do nascimento de um novo estágio na trajetória de vida de uma organização. Todos os modelos tem um aspecto em comum. Descrevem a trajetória percorrida por uma organização durante o seu desenvolvimento. Esses modelos são representados por esquemas que apresentam as fases de uma organização, suas características, os atributos em vários pontos da organização como: estilo gerencial, tamanho e organização do sistema de informação, objetivos organizacionais, grau de descentralização do poder, grau de envolvimento do proprietário ou proprietários, etc... .

Os modelos esquemáticos também apresentam vários atributos inerentes a cada fase sobre os enfoques tais como: características de volume de negócios, estilo gerencial, flexibilidade, organização e tamanho do sistema de informação, formas de tomada de decisão, enfim. Apresentamos os seguintes modelos:

2.6.1 Modelo de Greiner

Larry e Greiner [Larry e Greiner, 1972] apresentaram um modelo de evolução das empresas no qual elas se movem através de cinco estágios de desenvolvimento. Eles acompanham a transição de pequena para grande empresa até o início da maturidade. Dentro desse modelo, cada estágio é identificado por uma evolução após uma etapa de revolução ou crise, a qual promove um salto da organização para a fase seguinte. De acordo com Greiner, cada estágio evolutivo é caracterizado por um estilo gerencial particular utilizado para promover o desenvolvimento, e cada período revolucionário por um problema dominante de gerenciamento que deve ser resolvido para que o crescimento da organização tenha continuidade. As várias fases e também os estilos gerenciais, são apresentados na Figura 2-1.

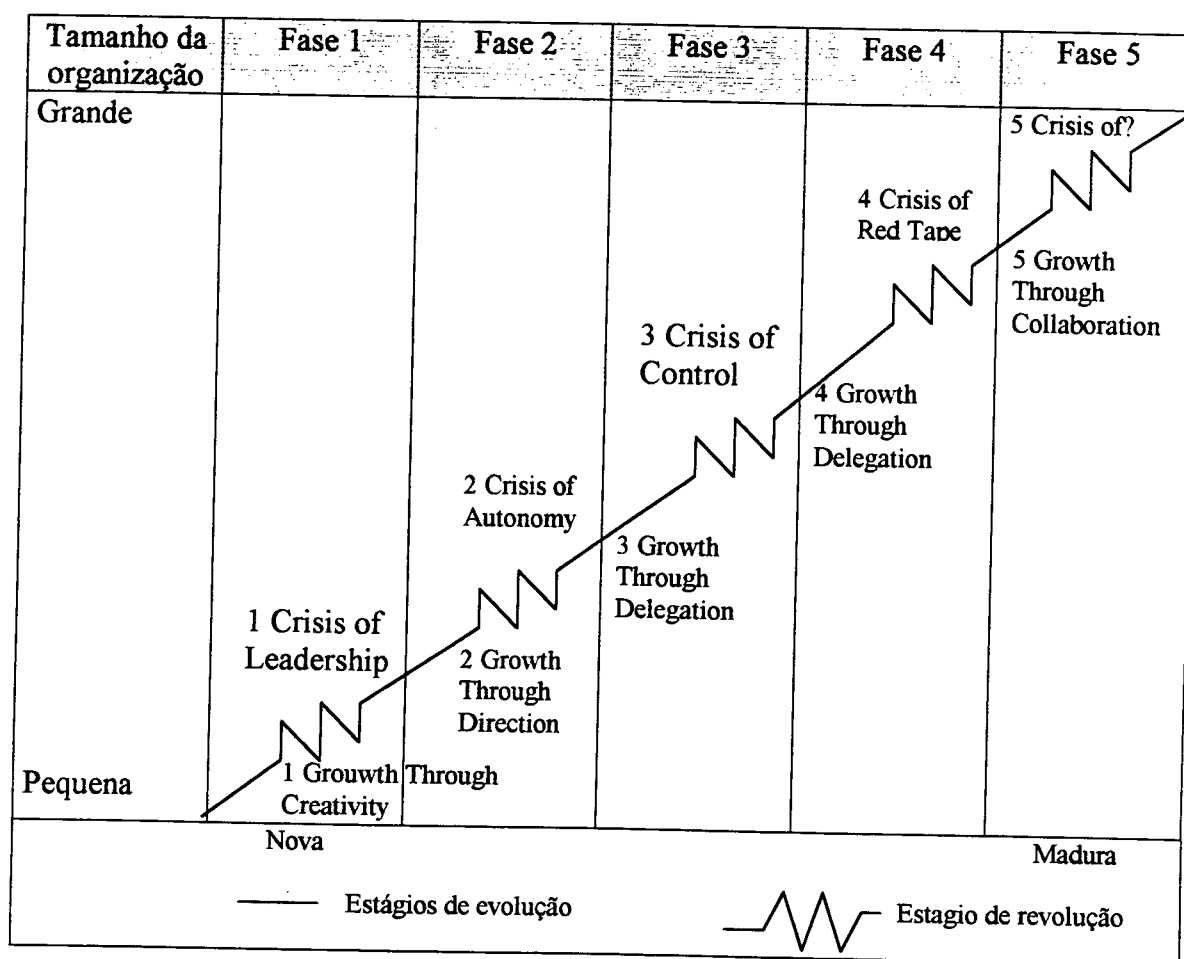


Figura 2-1: Modelo de Larry e Greiner MYLLYNIEMI, T; KAURENEN, T; AUTIO, E; KAILA, M., 1990.

Segundo Greiner, a velocidade com que uma organização passa pelas fases de evolução e revolução está intimamente relacionada com o ambiente do mercado e o capacidade de produção da organização. Para exemplificar, uma empresa que tem um aumento de mercado rápido, tem como efeito colateral a necessidade de incrementar seu número de funcionários. Isso gera a necessidade de conseguir espaço e reestrutura a empresa para atender à nova realidade da organização. Na medida em que as organização vão avançando em maturidade, a tendência é aumentar o tamanho dos período de evolução.

O primeiro estágio no modelo de Greiner é o do crescimento através da criatividade. Esse estágio é geralmente dominado pelo fundador da companhia. A ênfase está no crescimento da produção e do mercado. Nessa fase há um estilo gerencial informal e a crise ou o desafio é começar a estabelecer uma formalidade no estilo gerencial. A crise dessa etapa é chamado de a “crise da liderança.”

Se a organização superar a crise da liderança através da conquista de mais formalidade em seu estilo gerencial, a organização ingressa em uma nova fase chamada por Greiner, de desenvolvimento através da direção. Durante essa fase serão desenvolvida técnicas diretivas para tornar mais eficiente os processos e permitir assim o desenvolvimento gerencial do empregado paralelamente com o da organização. Entretanto essas técnicas podem se mostrar, inadequadas para controlar organizações mais complexas. E quando isso ocorre, há uma nova crise, que Greiner, chamou de crise da autonomia.

Segundo ele a solução para a crise de autonomia é grande delegação de decisão e de poder. Durante esse terceiro estágio chamado de crescimento através da delegação, a companhia inicia um processo de desenvolvimento de uma estrutura que permita a descentralização organizacional. Dentro dessa etapa há uma tendência à simplificação fazendo com que a estrutura de gerenciamento fique tênue e perca o controle. Sendo assim a organização entre em uma nova crise. A Crise chamada de crise do controle.

O sucesso para contornar a crise do controle é a utilização de sistemas formais de controle para abranger grandes coordenações. O quarto estágio por que passam as organizações é chamado de crescimento através da cooperação. Nesse estágio vai se estabelecendo um maior grau de segurança entre linha e staff, ou seja

entre os gerentes e seus auxiliares, há a proliferação de sistemas formais de controles. Nesse momento está criada a crise do read-tape, ou seja da fita vermelha.

Se a organização supera a crise da fita vermelha, ou do tapete vermelho, ela evolui para a próxima fase Crescimento através da colaboração. Essa etapa dá ênfase a espontaneidade nas ações gerenciais através da formação de times de equipes, e da confrontação de habilidades interpessoais. O controle social, ou o senso comum, e a auto disciplina devem substituir os sistemas formais de controle.

2.6.2 Modelo de Churchill e Lewis

Churchill e Lewis [Churchill e Lewis, 1983] apresentam ,também, um modelo com cinco estágios para caracterizar o padrão de desenvolvimento de pequenas companhias. Cada uma das cinco fases é caracterizada por um índice de tamanho, diversidade e complexibilidade, e descrito por cinco fatores gerenciais: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão do sistema formal, meta estratégica global, e domínio do envolvimento dos negócios.

O primeiro estágio do desenvolvimento no modelo é o estágio da existência: Nesse estágio, o maior problema da companhia é encontrar clientes e entregar os produtos e serviços para tornar seu negócio viável. A organização é simples, o domínio é do dono e a supervisão fica a cargo dos subordinados. Muitas empresas nunca sobrevivem a esse primeiro estágio.

Para atingir o segundo estágio, ou seja o estágio da sobrevivência, a empresa já deve ter demonstrado que o negócio dela é viável. Ela tem bastante clientes e os satisfaz com o serviços e produtos que oferece. O problema chave é a relação receita e despesa. Isso é fundamental para manter o equilíbrio no caixa e permitir o financiamento do crescimento e o retorno econômico necessário.

A organização é bastante simples , e os sistemas desenvolvidos são mínimos. O planejamento formal é no máximo, o fluxo de caixa. A meta global é ainda sobreviver, e o dono é ainda sinônimo do negócio. No estágio da sobrevivência, o empreendimento pode crescer em tamanho ou em lucratividade, e mover-se para o terceiro estágio, chamado o estágio do sucesso, ou permanece no estágio da

sobrevivência por algum tempo, ganhando somente retornos de capital e tempo de investimento, ou eventualmente saindo do negócio.

A decisão face ao terceiro estágio por parte do empreendedor é expandir a empresa avançando para o subestágio chamado de sucesso-crescimento, ou manter a companhia estável e lucrativa, garantindo as bases para atividades do proprietário, determinando o ingresso no outro subestágio chamando de sucesso-desembarque.

No subestágio, sucesso-desembarque, que é um subestágio do terceiro estágio no modelo de Churchill and Lewis, a companhia atinge uma saúde econômica, um tamanho suficiente e um nível suficiente de relação produto mercado que garante o seu sucesso econômico. A companhia pode ficar ali indefinidamente, desde que garanta as mudanças necessárias para atender seu mercado e manter as condições necessárias para o seu equilíbrio. Organizacionalmente a companhia já é grande o bastante para requerer um gerenciamento funcional, o sistema de marketing e produção são aplicados em suas operações. Há planejamento quanto ao orçamentos, forma operacional e delegação funcional.

Uma companhia pode ficar indefinidamente nesse estágio, para tanto ele necessita adaptar-se as condições do mercado que ela atua. Quando isso não ocorre ela tende a desaparecer.

No subestágio de sucesso de crescimento, o proprietário da companhia fornece recursos para ela crescer. Ele é importante para manter a segurança básica para o rendimento dos negócios. Os gerentes devem ter também uma visão do futuro da companhia. Os Sistemas devem estar instalados para garantir as necessidades da empresa. Planejamento operacional, é substancial para o sucesso da companhia.

O quarto estágio, também chamado por Churchill and Lewis de take-off é um período crucial para a vida da companhia. O problema chave é como crescer rapidamente e como financiar seu crescimento. Isso é importante para que ela continue ágil. Nessa fase deve haver a delegação de responsabilidades para possibilitar a sustentação da empresa que começa a apresentar uma organização cada vez mais complexa. Há grandes demandas em todos os processos da empresa, inclusive a área financeira em decorrência do seu crescimento. A organização é descentralizada e subdividida. Os sistemas de gestão garantem refinamento e extensividade nas ações.

Tanto o planejamento estratégico como o operacional devem estar acabado e envolvem gerências específicas.

A Figura 2-2 ilustra o que Churchill e Lewis descrevem acima.

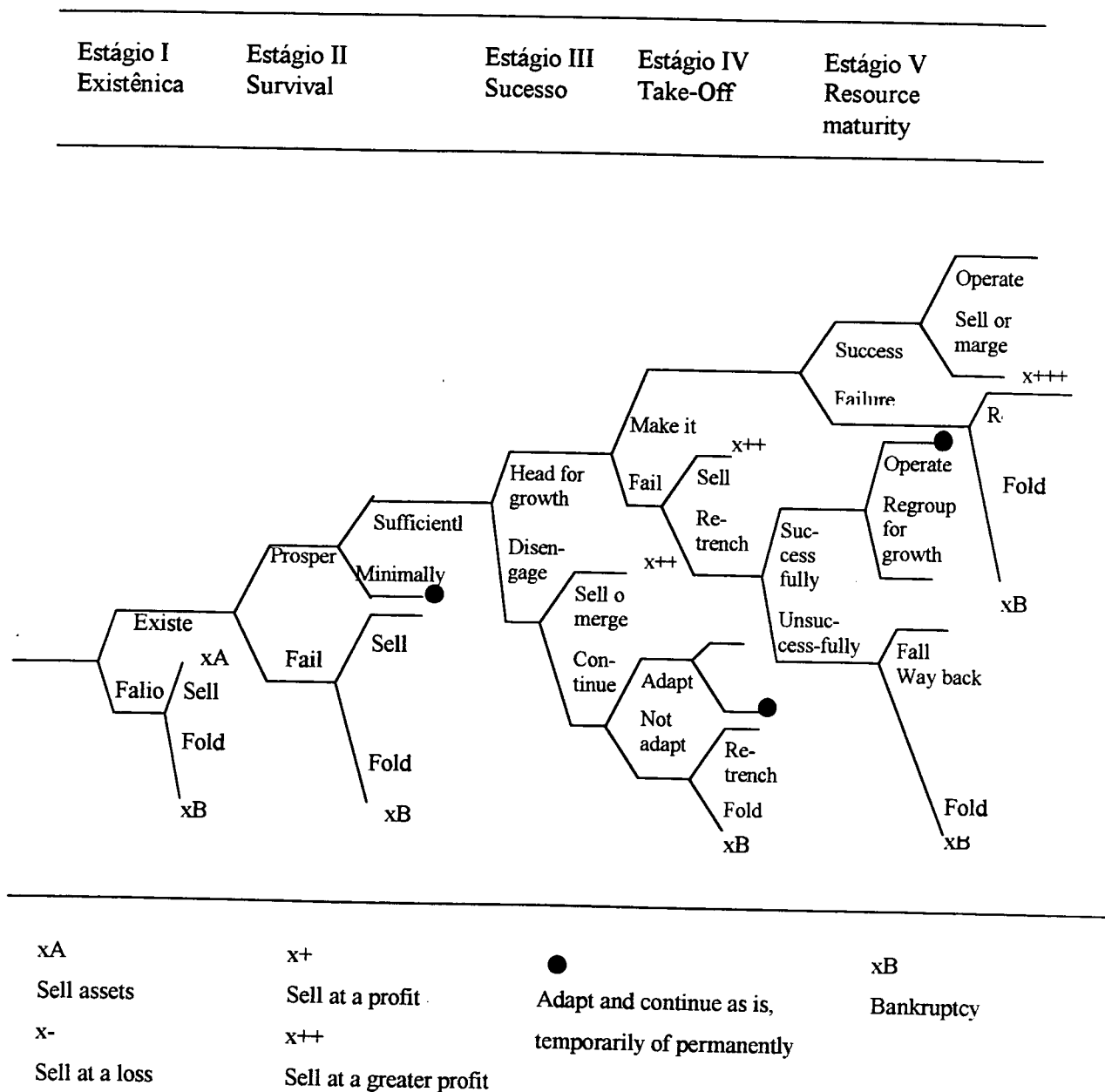


Figura 2.2: Evolução da pequena empresa de acordo com Churchill e Lewis

A realidade das organizações segundo Churchill e Lewis [Churchill e Lewis, 1983] apresenta sempre duas possibilidades, a Figura 2.2 descreve essa realidade que é estruturada e possível de automatização o que contribui para alcançar os objetivos do trabalho.

	Estágio I Existência	Estágio II Sobreviver	Estágio III D Sucesso no Desenvolvimento	Estágio III G Sucesso no Crescimento	Estágio IV Take-Off	Estágio V Maturidade
Estilo Gerencial	Supervisão Direta	Supervisão Supervisionada	Funcional	Funcional	Divisional	Linha e Staff
Organização	Simple	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Sofisticada
Extensão dos Sistemas formais	Mínima para Inexistente	Mínima	Básica	Desenvolvendo	Amadurecendo	Extensivo
Estratégia de Organização	Existir	Sobreviver	Manter o Proveitoso Status quo	Conseguir Recursos para Crescer	Crescer	Retorno do Investimento

Tabela 2-1. Modelo de Churchill e Lewis

Ao final do quinto estágio no modelo de Churchill e Lewis é chamado de estágio de recursos de maturidade. O grande teste concernente na companhia nesse estágio é, primeiro, como consolidar e controlar o financiamento do crescimento e, segundo, como reter as vantagens de uma pequena empresa, incluindo flexibilidade de responsabilidades e espírito empreendedor. A companhia deve expandir sua força gerencial para garantir o crescimento das necessidades que as situações apresentam.

2.6.3 Modelo de Scott e Bruce

O modelo de Scott e Bruce [Scott and Bruce, 1987] é desenvolvido em dois estágios. O primeiro estágio é dentro da forma clássica de ciclo de vida de um produto. Ele é apresentado na Figura 2-3. A forma da curva e a velocidade com que cada companhia se desloca através de cada estágio varia de companhia para companhia. Esta parte do modelo mostra o relacionamento entre tempo e tamanho da companhia e o estágio de crescimento. Entretanto, não é simples medir o tamanho adequado para uma companhia utilizar em cada estágio; ele é uma combinação de várias medidas acompanhada por fatores externos que participam como novos competidores ou novas tecnologias.

Como mostrado no modelo de Scott e Bruce, a companhia pode quebrar em pouco tempo. Entretanto, a falha é mais comum de ocorrer no ponto de crise conforme

ilustra a figura abaixo. Esses pontos de crise são extremamente importantes também para o empreendedor em termos de negócios e desenvolvimento pessoal.

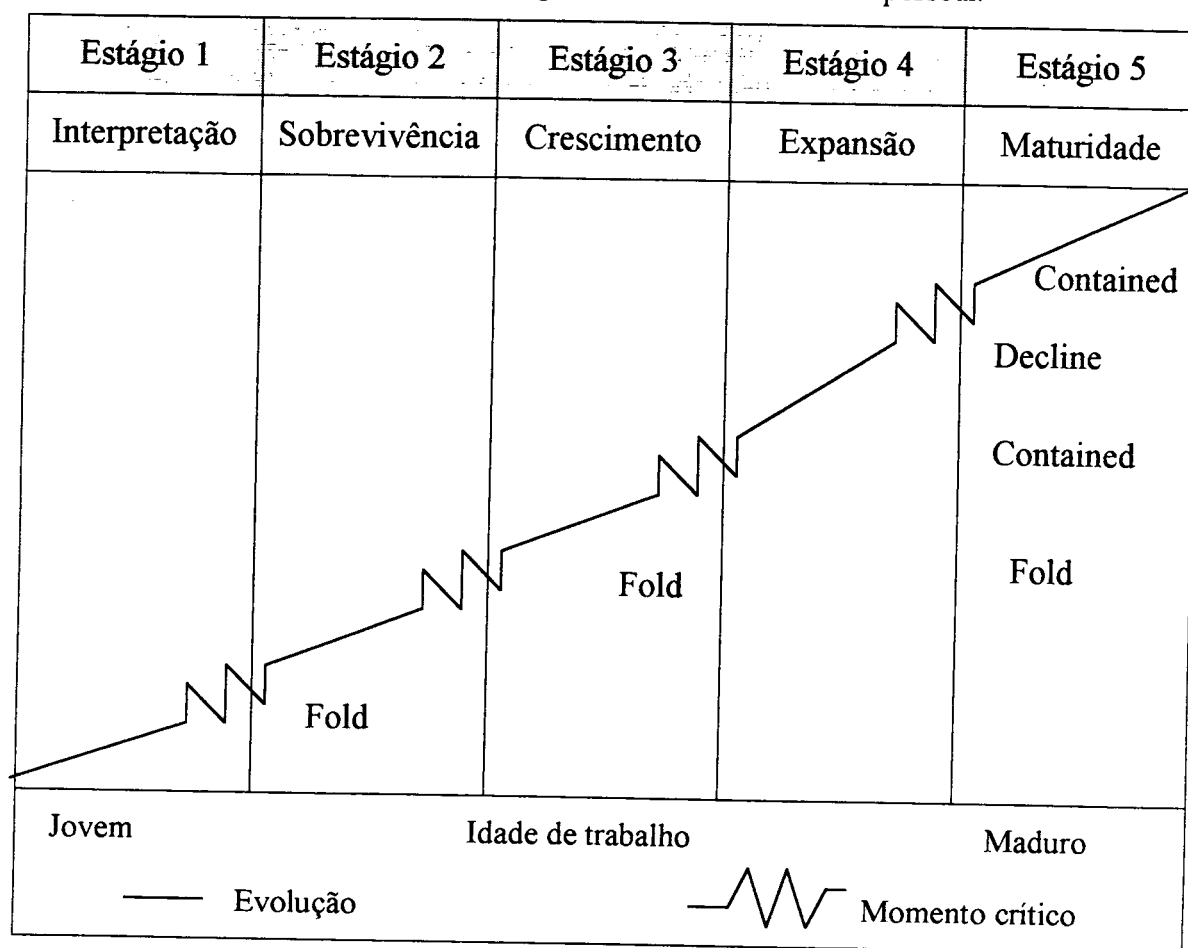


Figura 2-3: Modelo de Scott e Bruce

No princípio do estágio, a companhia é uma unidade operacional com um mercado simples com limitado número de canais de distribuição. Os recursos de fundos são limitados, requerendo o aumento de prazos de financiamentos ou o concurso de outros acionistas. Existe um alto nível de incertezas, e o nível de planejamento de retaguarda é baixo.

Se o dono consegue equilibrar as necessidades com as disponibilidades, a companhia se move para um novo estágio chamado de estágio de sobrevivência do modelo de Scott e Bruce. Se não conseguir, a companhia quebra. Isso pode acontecer em um tempo bastante limitado dentro do estágio de concepção do negócio. De acordo com Scott e Bruce, uma crise no estágio de concepção é muito provável e pode ser contornada com o seguinte:

1. Deve ser, muito importante, ter uma condição geral de fluxo de caixa positivo. Isso determina vantagens, do contrário a companhia desaparece;

2. A formalização de sistemas é importante para garantir as vantagens e alavancar as atividades dos negócios.

3. A mudança no estilo gerencial é necessária para incrementar atividades e a capacidade administrativa. As atividades de supervisão devem também ser delegadas. São requeridas também mudanças na administração.

Se a companhia se acha no segundo estágio, o estágio da sobrevivência, ela tem identidade para um negócio potencialmente viável. Tem expansão de negócios, e a ênfase no financiamento mudará para o trabalho do capital. O nível de competição se fixará de forma incerta. Se a companhia for bem, isto é provável que a salutar indústria atraia novas entradas. Se as barreiras para entrada forem menores, a entrada de novos competidores terá um aumento e o sucesso pluralizará as diferentes dificuldades. As companhias no estágio de sobrevivência apresentam um produto simples ou limitada linha de produtos. Um crescimento geral nos negócios requer incremento no número de canais de distribuição.

Algumas companhias permanecem no segundo estágio, o da sobrevivência, por algum tempo, gerando um retorno marginal. Mas uma vez que a companhia decide crescer, ele deve ser hábil para se mover para o terceiro estágio chamado estágio de crescimento. O estágio de sobrevivência. Na nova fase as empresas correm alguns riscos como apresenta Scott e Bruce abaixo:

1 Aumento dos negócios ou descontrole no crescimento são causas de perigo. Para que o crescimento seja mais controlado são necessários mais sistemas de controles.

2 O aumento dos salários com taxas muito elevadas, e há custos básicos que necessitam ser expandidos. A questão de mudança de área da empresa, ou até de local, com o aumento das responsabilidades e dos salários pode ser fatores de alto risco para a companhia. Esses problemas devem ser bem encaminhados no âmbito gerencial. No estilo gerencial está a chave do sucesso.

3 Nessa nova fase a empresa terá novos competidores e deverá estabelecer uma nova política de marketing para conquistar esse mercado. Um estratégia dessa política é a modificação dos preços para menos. Nesse sentido mais sofisticação dos

sistemas de controle são requerido pois a margem de segurança tende a ficar cada vez menor. Em alguns casos ocorre a entrada na companhia de mais sócios.

4 Todos os fatores acima são importantes pois proporcionam a necessidade da criação de um sistema de informação. As questões preços, custos, planejamento financeiro, passam a ser mecanismos de trabalho muito importantes. Esses recursos modificam o estilo gerencial e fazem com que a empresa vá descobrindo outros valores necessários para sua sobrevivência.

Pelo fato da companhia se encontrar no terceiro estágio no modelo de Scott e Bruce, chamado de estágio de crescimento, isso pode ser bastante proveitoso. Entretanto deve haver um esforço para manter a companhia calma, equilibrada. Nesse sentido é necessário mais formalidade na organização, nos métodos de controle para que os processos sejam mais controlados. Necessita-se nessa fase de formas de gerencias mais formais. Se necessita também de sistemas mais estruturados. Nessa fase a empresa necessita investir mais em pesquisa no desenvolvimento de produtos. Essa pesquisa e desenvolvimento nessa etapa ainda é pequena, mas já deve existir. Essa fase também apresenta um particular que é o fato de a companhia contar com dois ambientes de empresa. Um resquício da fase da sobrevivência e o outro o novo estágio conquistado para ingressar na fase do crescimento do modelo de Scott e Bruce. Essa dualidade não pode persistir por um longo período de tempo. Pois trará dificuldades que poderão colocar a companhia em risco de sobrevivência.

Em alguns casos o dono da companhia necessita ser ágil para ampliar o capital de tal forma que ele possa inserir a empresa no quarto estágio chamado de estágio da expansão. Excessos de negócios e liquidez pode ser um grande problema no estágio de crescimento. Se houver bastante mercado e novas oportunidades para seus produtos a companhia pode entrar no quarto estágio que Scott e Bruce chamam de estágio de expansão. No estágio de crescimento as crises mais freqüentes devem ser causadas pelos seguintes fatores:

1. Para avançar nessa etapa de consolidação ela precisa ser atrativa e competitiva, para tanto, ela faz alterações no preço de forma a torná-lo competitivo.

2. Isso será necessário para uma companhia que está no estágio do crescimento para expandir-se dentro do mercado. As questões chaves apresentada a administração serão, como financiar o crescimento, e como manter o controle das

operações. A estrutura organizacional requererá mudanças. Inicialmente requererá profissionais com características empreendedoras isso permitirá a descentralização, que será provavelmente necessária.

Durante o quarto estágio, chamado de estágio de expansão no modelo de Scott e Bruce, serão necessários controles orçamentários ou controles de fluxos de caixa, relatórios gerenciais regulares e descentralização de autoridade devidamente acompanhadas por um sistema contábil formal. A sistematização das funções administrativas deve ser uma condição necessária para a sobrevivência da companhia. No terceiro estágio, o estágio de crescimento, são necessários empréstimos de longo prazo para equilibrar a necessidade de crescimento com o financiamento desse crescimento. Gerentes profissionais deverão ser introduzidos, eles não devem chocar-se com a cultura organizacional, devem ir mudando a cultura de tal forma que o choque seja evitado. A política de companhia deve ser mais agressiva, deve propiciar a mudança para o novo estágio.

A companhia deverá manter continuamente suas operações bem sucedidas em uma escala suficiente para projetar a empresa no próximo estágio. Deverá ter fator decisivo nesse aspecto o ambiente favorável a competição. Se a companhia não consegue estabelecer um bom nível de controle entre a necessidade de equilibrar o capital para financiar o crescimento, implantar os sistemas de controles necessários para a descentralização da gerência e introduzir gerentes profissionais sem perder o clima de competitividade para avançar para o próximo estágio, ela decairá para o estágio de crescimento, que é o terceiro estágio no modelo de Scott e Bruce. Se ela consegue conciliar todas essas variáveis ela entra no quinto estágio do modelo, chamado de estágio da maturidade. Nesse estágio a causa da crise é comumente os seguintes fatores:

1. Começa a haver uma grande distância entre a alta administração e os processos de decisão, as ações. A profissionalização das gerências pode causar uma obstrução através do crescimento do poder entre esses gerentes e a complexidade da estrutura que torna morosa as decisões e burocratiza a administração da companhia.

2. No estágio de maturidade em que estas empresas estão é necessário voltar-se para o aumento de vendas através da diferenciação de produtos. Isso é bastante difícil nas empresa já consolidadas. Há grande ênfase ao monitoramento do ambiente e

a necessidade de adaptar-se ao estilo de administração já consolidado. Isso pode representar um fator de dificuldade para as empresas nesse estágio.

O quinto e último estágio do modelo de Scott e Bruce é chamado de estágio da maturidade. Diferentemente do que ocorre nos outros estágios do ciclo de vida de uma organização, na fase da maturidade a companhia diminui seu crescimento, e as vezes até para de crescer. Muitas dessas empresas se dividem em empresas menores. Essas empresas voltam-se para a aquisição de outras, ou se dividem em busca de novas oportunidades de crescimento.

As empresas que conseguem atingir o estágio da maturidade e que se desdobram em empresas menores ou que adquirem novas empresas para continuar crescendo, entram novamente nos estágios inferiores do modelo. Um aspecto importante e que nesse novo estágio de maturidade elas antecipam a solução para as crises que antecedem um novo estágio e assim vão avançando de forma mais consolidada e sólida. Quando não há essa condição, a empresa sofre as conseqüências da inabilidade e pode desaparecer.

2.6.4 Modelo de Kazanjian

O modelo de crescimento de companhias com base tecnológica de Kazanjian [Kazanjian, 1984] apresenta quatro estágios de desenvolvimento, para cada estágio ele propõe cinco enfoques que estabelecem parâmetros para caracterizá-los. Os cinco parâmetros são os seguintes: problemas para decisões organizacional, pessoal da organização, estrutura, retorno ou recompensa, processo de planejamento. Dentro de cada estágio, segundo cada aspecto ele estabelece características que tipificam o parâmetro dentro do estágio.

	FASE EMBRIONÁRIA	INÍCIO	CRESCIMENTO	MATURIDADE
PROBLEMAS PARA DECISÃO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Invento e desenvolvimento de produtos • Criação de protótipos • Difusão de conceitos • Definição de negócios • Mais protótipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e produção • Adquirir facilidades e plantas funcionais • Aperfeiçoar projetos • Encontrar demanda • Adquirir talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sair da turbulência • Manter o crescimento • Manter o momento • Manter a posição • Auferir vantagens • Crescer e manter as vantagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio de nicho de mercado • Desenvolvimento de segunda geração de produtos • Equilibrar burocracia e inovações de tarefas
PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Generalistas • Técnicos • Não profissionais • Consultores de tempo parcial 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalistas • Técnicos • Não profissionais • Consultores de tempo parcial 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalistas • Técnicos • Não profissionais • Consultores de tempo parcial 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • Burocratas • Profissionais • Funcionários de carreira
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Marketing reliant • Grupo centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizada • Centralizada • Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizada • Descentralizada • Planing and budgeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizada • Descentralizada • Profit centered
REMUNERAR	<ul style="list-style-type: none"> • Equanimidade • Graund floor... • Simplificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Equanimidade • Graund floor... • Simplificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Equanimidade • Graund floor... • Simplificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensação • Carreira • Stable, Securit
PLANEJANDO PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Centralilado • Indiferente • Short Range single time horizon • Integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Centralilado • Indiferente • Short Range. • Integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Centralilado • Indiferente • Short Range. • Integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Descentralizado • Especializado • Multiplo • Integrado

Tabela 2.2: Modelo de Kazanjian

Os modelos apresentados nesse capítulo descrevem de forma diferente as etapas por que deve passar uma organização desde sua criação até sua maturidade ou morte.

O modelo de diagnóstico a ser construído utilizará as propostas do modelo de Churchill e Lewis e Kazanjian para compor as ferramentas que farão o diagnóstico estrutural das organizações.

O princípio de utilização consiste em buscar, durante a fase de elaboração do diagnóstico da estrutura da organização, pontos de identificação com a realidade apresentada nesses modelos e a realidade apresentada pela organização em estudo. Na coincidência dessas realidades estabelece-se os parâmetros para a elaboração do diagnóstico.

Para a aplicação dos modelos apresentados nesse capítulo ao modelo de diagnóstico que deverá ser construído, buscar-se-á aglutinar os modelos acima citados. Com isso espera-se conseguir ampliar a capacidade de diagnosticar do modelo em construção.

Capítulo 3

Aspectos Comportamentais e Jogos de Empresa

3.1 Considerações Iniciais

A proposta do modelo que se está construindo está baseada em dois aspectos básicos. O enfoque estrutural que terá como suporte as teorias sobre o ciclo de vida das organizações e o enfoque comportamental que será baseado nas escolas que estudam o comportamento humano. Para construir um ambiente apropriado para analisar o comportamento, propõe-se a aplicação de jogos de empresa. Esse capítulo apresentará várias escolas que estudam o comportamento humano, bem como o conceito e fundamentos dos jogos de empresas.

3.2 Aspectos Comportamentais

Uma organização é integrada por seres humanos que desempenham funções operacionais, táticas e estratégicas. Cada função dessa está dentro de um plano, formal ou não, de responsabilidades e atribuições. A forma como cada colaborador encara suas responsabilidades, como desenvolve suas atribuições é influenciada pela formação da sua psicologia, pela forma como ele interage com o meio, pelo que significa cada fato ou coisa para ele. Seus valores, suas crenças e outros aspectos devem ser considerados para a elaboração de diagnósticos.

Segundo [Greiner, 1972], “cada estágio de evolução por que passa uma organização, é caracterizado por um particular estilo gerencial utilizado para promover o crescimento”. Observa-se que o autor faz menção ao estilo gerencial como fator determinante no desenvolvimento de uma organização. Para propiciar pontos de observação e tabulação, deve-se buscar identificar que fatores influem no estilo gerencial.

Nos estudos e pesquisas realizados sobre o comportamento, observa-se que não há consenso entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição dos pontos a considerar. Entende-se ser bastante natural essa realidade, já que os próprios autores, através de suas escolas apresentam posições bem diferentes. Para melhor situar

o leitor, apresentamos algumas dessas escolas, bem como um resumo do que apresentam como características das mesmas e seus principais estudiosos.

Um fator importante a considerar é que os conhecimentos na área da psicologia, visam dar explicações para o comportamento humano. Os estudos advindos dessas investigações conformaram um sistema, uma estrutura, que cada um dentro do seu enfoque apresenta um conjunto de idéias e princípios orientados por determinados linhas que se chama Escolas.

3.3 Escolas Sobre o Comportamento Humano

3.3.1 Comportamentalismo ou Behaviorismo

Buscando enfatizar a aplicação rigorosa do método científico, o Behaviorismo aborda o comportamento humano e animal apenas como reações observáveis de forma direta.

O americano John B. Watson (1878-1958) em 1913 publicou um artigo "Psychology as the Behaviorist Views It.", nesse artigo, considerado o marco inicial dessa escola, [Watson, 1913], afirmou: "A psicologia da maneira como é vista pelos behavioristas, constitui um ramo puramente objetivo da Ciência Natural. Seu objetivo teórico é a predição e o controle do comportamento. A introspecção não é parte essencial de seus métodos..." . Nesse trabalho Watson não reconhece a consciência humana. Ele atribui ao meio externo toda aprendizagem. Dessa forma toda atividade humana pode ser condicionável ou condicionada em decorrência da variação na constituição genética. Com isso o autor tornou desnecessária a menção a qualquer aspecto relacionado com a vida psíquica ou a consciência.

Com esses postulados [Watson, 1913] colocou o comportamento como objeto da psicologia, e deu a esta ciência a possibilidade de transformar o comportamento em algo observável, mensurável, que podia ser reproduzido em diferentes condições e em diferentes sujeitos. Essas características eram fundamentais para que a psicologia alcançasse status de ciência, um objetivo tão procurado pelos psicólogos da época. Com isso a psicologia rompeu definitivamente com a tradição filosófica.

Os mais importantes postulados de Watson podem ser apresentados da seguinte forma:

- É possível, considerando os elementos de resposta que compõem o comportamento, analisa-lo de forma natural e objetiva, através de métodos científicos.
- É possível, por ser composto por secreções glandulares e movimentos musculares, reduzir o comportamento a processos físico-químicos.
- É possível, por existir uma relação direta entre os estímulos e as respostas, estabelecer um rigoroso determinismo entre causa e efeito.
- Não é possível, por representarem tendências sobrenaturais e como remanescentes das fases teológicas e pré-científicas da psicologia, estudar cientificamente os processos conscientes, se é que eles existem.

O estudo do comportamento e da relação que este mantém como meio é o foco do Behaviorismo. Porém, como o comportamento e o meio são termos amplos demais para serem úteis a uma análise descritiva nesta ciência, os psicólogos desta tendência chegaram aos conceitos de estímulo e resposta. Sendo assim, as unidades básicas da descrição e o ponto de partida para a ciência do comportamento chamam-se de estímulo e resposta.

Para [Watson, 1913], existem duas classes de comportamento, o respondente e o operante. O respondente ele denominou de reflexo, o operante de voluntário.

O respondente é o comportamento que o organismo efetua em resposta a um estímulo. Por exemplo, a salivação diante do cheiro de comida.

O operante é efetuado em decorrência da relação como meio externo, sem que seja possível identificar estímulos específicos que o teriam provocado. Um exemplo desse tipo de comportamento são os movimentos de braços e pernas de uma criança.

O processo de condicionamento respondente, é um dos processos adotados pelos behavioristas na explicação da formação dos comportamentos. É uma forma simples de aprendizagem. Dentro desse enfoque de condicionamento o processo é organizado de forma a ocorrer um estímulo neutro. Um estímulo incondicionado, ou

seja, um estímulo que em circunstâncias normais provocaria uma resposta específica, é uma resposta específica.

A repetição reiterada, ou constante do processo condiciona o estímulo neutro, faz com que o estímulo neutro mude para um estímulo condicionado, essa mudança provoca respostas semelhantes àquela que o estímulo incondicionado provocava. Pavlov realizou uma experiência em que esse processo ficou comprovado. A experiência apresentava o seguinte processo, antes de apresentar alimentação a um determinado cão, o pesquisador fazia soar uma campainha. Antes desse processo a salivação somente ocorria diante da comida. Com a execução sistemática do processo descrito na experiência, o cão começou a salivar quando escutava o sinal da campainha. Sendo assim, o pesquisador condicionou o cão a salivar (estímulo incondicionado), na presença do som da campainha, (estímulo neutro). Para que haja rapidez no condicionamento do comportamento, é necessário que se observe a ordem dos estímulos, (primeiro o neutro, depois o incondicionado). Um fator importante a ser observado é que o tempo entre a ocorrência dos dois deve ser de curta duração.

No condicionamento operante, embora a aprendizagem possa ocorrer por um processo natural de maturação, a presença de reforços pode acelerar a aprendizagem. Os reforços podem ser positivos ou negativos e eles tem a função de estimular ou de desestimular um processo de aprendizagem condicionado. Os reforços são aplicados, por exemplo, gratificando uma criança quando pronuncia novas palavras. Este reforço deve ser utilizado imediatamente após a resposta. Os reforços positivos são aplicados para fortalecer o comportamento que o antecede, os reforços negativos, procuram retirar estímulos para a execução de determinado comportamento.

Através do *feedback* de informações e do *feedback* afetivo os behavioristas identificam as conseqüências das mudanças de comportamento. O *feedback* de informação permite que se tome conhecimento sobre o tipo de efeito que sua resposta gerou no ambiente, e através do *feedback* afetivo se identifica se a modificação da situação lhe proporcionará um prazer ou não.

Uma questão problemática para o Behaviorismo está na natureza do esforço. Nem todos os fenômenos são explicados através dos esforços de natureza primária. Os resultados do condicionamento são modificados com outros fatores como os intervalos entre os estímulos, a freqüência destes dentre outros. Em se tratando de fenômenos

condicionados, por exemplo, o mesmo reforço (dinheiro) pode ser associado a diferentes estímulos (alimento, diversão) e gerar respostas bastante diferentes.

Partindo então dos pressupostos do Behaviorismo, através do produto do processo de aprendizagem se começa a estudar o homem, esse processo desde a infância, ou seja, como produto de associações estabelecidas durante sua vida, entre os estímulos que o meio gera e as respostas a estes estímulos geradas pelas manifestações do comportamento como reação aos estímulos gerados pelo meio

Com base no acima expressado, o Behaviorismo propõe a utilização de processo de condicionamento para fazer o planejamento e formação de seres humanos. A sociedade poderia atingir, no enfoque behaviorista, em se tratando da teoria do comportamento, a possibilidade de ser planejada.

A motivação, por ser de ordem estritamente psicológica, não são tratadas pela metodologia apresentada pelos behavioristas.

B.F. Skinner (1904-1990) foi o pesquisador behaviorista mais importante depois de Watson. A formulação do condicionamento operante foi o fundamento para análise experimental do comportamento, proposta por ele.

O trabalho desenvolvido por Skinner, tem sua base no comportamento observável dos seres humanos e dos animais. Ele propôs formas distintas de entendimento de compreensão da personalidade. Isso se deu pela aversão e desconfiança que tinha para com as explicações mentais subjetivas e intervenientes.

Em função da teoria da evolução das espécies propostas por Darwin, Skinner trabalhou diretamente com animais. Isso se deu por entender que os seres humanos não apresentavam diferenças substanciais entre outros animais.

O comportamento, apesar de complexo, tinha na visão de Skinner a possibilidade de ser observado e estudado. Esse fenômeno, o comportamento, “Desde que é um processo, e não uma coisa, pode ser facilmente imobilizado para a observação. É mutável, fluído e evanescente e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e da energia do cientista. Contudo, não há nada essencialmente insolúvel nos problemas que surgem de fato [SKINNER, 1953] “. Dessa forma, através dos atributos mensurabilidade, observabilidade, e perceptibilidade, Skinner adotou a

posição extrema afirmando que somente o comportamento pode ser estudado, com possibilidade de ser descrito totalmente.

Ele utilizava o método cartesiano para fazer o estudo e análise científica do comportamento. Dentro desse enfoque, um evento complexo poderia ser dividido em vários eventos simples. Dentro dessa premissa a pesquisa de Skinner limitou-se à situações possíveis de serem analisadas dentro de uma rigorosa análise científica.

O comportamento descrito de forma precisa favorece a previsão de comportamentos futuros e melhoram a análise dos reforçamentos anteriores que levaram a este comportamento. Acreditar que o comportamento não é arbitrário nem casual, mas uma continuação que pode ser descrito a partir da consideração que se faça do ambiente onde ele esta inserido, é a base para compreender os indivíduos.

Para Skinner termos como vontade, imaginação, inteligência e liberdade encobrem ao invés de esclarecer as causas do comportamento. Ele afirma que as explicações que dependem desses termos não são funcionais pois não descrevem o que verdadeiramente está acontecendo.

Os behavioristas enfatizam os *inputs* e os *outputs* já que esses elementos constituem aquilo que é observável. Dentro dessa visão Skinner considera a pessoa como um sistema fechado, como uma caixa fechada, porém não vazia. Partem da necessidade de descobrir os eventos que fortalecem a probabilidade futura de ocorrer uma necessidade que pode impelir para uma atividade particular e não o levantamento de hipóteses sobre como surgiria essas necessidades. Dessa forma, eles buscam identificar as condições que influem no comportamento. O behaviorista não busca formular hipóteses sobre como estão as necessidades dentro dos seres humanos.

O trabalho de Skinner tem grande importância na elaboração do diagnóstico comportamental. Ele propicia a elaboração de modelos que permitam a construção de variáveis para analisar, medir e comparar o comportamento humano.

Utilizado na avaliação do comportamento a partir dos estímulos possíveis de se originar nos jogos de empresas, o observador poderá ter na junção dos jogos de empresas com as técnicas de avaliação do comportamento proposta por esta escola, uma ferramenta bastante importante para a elaboração de diagnósticos comportamentais.

3.3.2 Gestalt-Terapia

O criador da Gestalt-Terapia foi o médico especialista em psiquiatria F.S.Perls(1893-1970). Suas teorias são aplicadas em diversos ramos da atividade humana, sendo a psicoterapia a principal delas. Perls é considerado o mais importante representante da escola Gestalt-Terapia.

Essa escola é sobretudo uma síntese de abordagens que, visa a compreensão da psicologia e do comportamento humano. A natureza do todo e não a derivação das partes é a ênfase sobre a qual se baseia. O crescimento da pessoa é o principal pressuposto humanista.

A Psicologia Existencial e Psicanalítica, bem com fragmentos e partes do Behaviorismo, foram a base de influência dessa escola. Ênfase no comportamento observável, na representação de conflitos e no trabalho de grupo, são suas particularidades. A Gestalt-Terapia baseia-se também no enfoque Zen-Budismo, ou seja mínimo de intelectualização e enfoque na consciência do presente.

O trabalho de Wolfgang e Kurt Koffka, sobre a percepção do movimento, e tratado de forma subjacente pela Gestalt-Terapia.

Não há na língua portuguesa um conceito para gestalt, no Alemão, esse termo significa uma disposição, uma configuração, uma organização específica de partes um todo.

A análise das partes nunca pode proporcionar uma compreensão do todo, nisso se baseia o princípio fundamental da Teoria da Gestalt. A interdependência das partes gera uma realidade que a análise isolada dessas partes não permite considerar. A identidade das partes se modifica quando se observa o todo. “Uma *gestalt* é um fenômeno irreduzível. É uma essência que está aí e que desaparece se o todo é fragmentado em seus componentes. Deste modo é que a teoria da gestalt se propõe a estudar a vida psíquica sob o aspecto da combinação de elementos (sensações e imagens) que constituem essa combinação.

Um dos temas centrais e ponto de partida dessa concepção é a percepção. As experiências com a percepção realizadas pelos teóricos da gestalt, conduziu-os ao questionamento de um princípio implícito na teoria Behaviorista - que entre o estímulo e a resposta há uma relação, ou seja para cada estímulo há uma resposta. Para os

gestaltistas, o processo de percepção do indivíduo se encontra entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo. A compreensão do comportamento humano tem uma base forte entre o que o indivíduo percebe e como ele percebe. Dentro desse enfoque a Gestalt-Terapia sugere que a maneira como um indivíduo percebe um determinado estímulo irá determinar a forma como ele se comportará. Dessa forma, afirmam os gestaltistas, encontra-se na percepção a forma para explicar o comportamento humano.

O estudo dos comportamentos humanos de forma mais globalizada é uma idéia defendida principalmente por Perls e pelos principais teóricos da Gestalt. Eles entendem que se deve considerar as condições que alteram a percepção do evento como um estímulo. A pessoa e o seu ambiente são, dentro desse enfoque os promotores do comportamento.

Dentro do enfoque proposto pela Gestalt-Terapia, há uma substancial diferença entre o ambiente percebido por um indivíduo faminto e um indivíduo sem fome.

A noção de um organismo ou sistema como um todo é fundamental dentro dessa escola. Perls afirma que entre um indivíduo e outro não há diferença alguma, considerando que ambos constituem um organismo unificado e não há diferença alguma entre as atividades físicas e mentais. Sendo assim todo o ser da pessoa se manifesta como qualquer aspecto do comportamento de um indivíduo. “Todos os órgãos, os sentidos, os movimentos e os pensamentos subordinam-se à necessidade emergente e logo mudam sua lealdade em função. Assim que, aquela seja satisfeita e passe então para fundo ... Todas as partes do organismo identificam-se temporariamente com a *gestalt* emergente [PERLS, 1976]”.

A hierarquia de necessidades que está constantemente funcionando nas pessoas é uma posição sustentada por Perls. Dentro desse enfoque, a ação da pessoa tem por objetivo satisfazer uma necessidade que em um dado momento é emergente e dominante. Dentro da personalidade total, as necessidades mais urgentes, as dominantes, emergem em primeiro plano. Na medida que essa necessidade é atendida, passa a figurar em segundo plano dando lugar a outra necessidade que assume essa posição.

Se a pessoa estiver consciente da experiência de si mesma a todo momento, a necessidade mais urgente, a situação inacabada mais importante sempre emerge. Esse princípio da hierarquia das necessidades, segundo Perls está sempre em funcionamento. “Qualquer distúrbio do equilíbrio orgânico constitui uma *gestalt* incompleta, uma situação inacabada, forçando o organismo a tornar-se criativo, a achar vias e meios de restabelecer este equilíbrio ... E a mais forte configuração figura-fundo assumirá temporariamente o controle de todo o organismo. Tal é a lei básica da auto-regulação orgânica[PERLS, 1969]”.

Perls define as emoções como as forças que fornecem energias a toda ação, segundo ele, “As emoções são a nossa própria vida ... as emoções são a própria linguagem do organismo; modificam a excitação básica de acordo com a situação que é encontrada. São a expressão de nossa excitação básica, as vias e os modos de expressar nossas escolhas, assim como de satisfazer nossas necessidades [PERLS, 1977]”.

A abordagem de Perls se fundamentam em três conceitos:

- organismo com um todo,
- ênfase no aqui e agora,
- preponderância do como sobre o porquê.

No que refere ao organismo como um todo, A relação mente/corpo Perls considera como falaciosa, a atividade mental funciona a nível menos intenso que a atividade física. Nossos corpos são manifestações diretas do que somos. Perls sustenta que na observação de nossa aparência, forma de expressão e até o jeito de andar de definem o que realmente somos, sendo assim podemos aprender muito com essas manifestações.

Para Perls o indivíduo participa de um campo, de um sistema no qual ele é ao mesmo tempo indivíduo e portanto diferenciável, mas também inseparável. Na determinação dessa existência do indivíduo, jogam papel importantíssimo as funções de contato e fuga.

A importância de se estar consciente das preferências pessoais e ser capaz de agir sobre elas, é a ênfase no aqui e agora postulada por Perls . segundo ele essa

realidade define que o conhecimento das preferências leva ao conhecimento das necessidades.

Possuir a capacidade básica de realizar um equilíbrio ótimo consigo e com seu meio, é um posicionamento básico para a Gestalt-Terapia. Ela ressalta esse princípio e tem nele uma base de sustentação. Porém, as condições para realizar este equilíbrio requerem uma conscientização, que envolva todo o organismo, uma vez que as necessidades são experimentadas por cada parte do organismo e sua hierarquia é estabelecida por meio de sua coordenação.

Perls afirma que o equilíbrio desse organismo possui uma constante iteração com o meio. A capacidade de escolha de como uma pessoa pode se relacionar com o meio é, para Perls, um ponto fundamental., afirma ele; “somos auto-apoiados e auto-regulados quanto ao fato de que reconhecemos nossa própria capacidade de determinar como nos apoiamos e nos regulamos dentro de um corpo que inclui muito mais que nós mesmos[PERLS, 1976]”.

Sendo assim, o auto-regulamento, caracterizado pelo livre fluxo e pela clara delimitação da formação figura-fundo nas expressões das necessidades, caracterizam os indivíduos saudáveis. Tais pessoas apresentam capacidade para resolver satisfatoriamente suas necessidades na medida em que elas aparecem. O importante nesse aspecto é que essas pessoas tem consciência dessa capacidade e a utilizam com acerto.

O ambiente de jogos de empresa poderá oferecer um grande espaço para realizar as observações segundo essa escola. Como jogos de empresas podem ser realizado em várias etapas, isso poderá permitir que o mesmo indivíduo seja observado em vários momentos diferentes.

O enfoque da Gestalt Terapia permite aumentar o angulo de observação restringido pela escola Behaviorista. A consideração do indivíduo como um todo e a relação sistêmica entre ele e o meio do qual faz parte, favorece a elaboração de um diagnostico comportamental bastante abrangente.

3.3.3 *Psicologia Humanista*

Segundo a Escola Humanista, a psicologia não deve ser a ciência do comportamento, mas sim a ciência da pessoa. Ela fundamenta-se nos pressupostos da Fenomenologia e Filosofia Existencial. É centrada na pessoa. Enfatiza a condição de liberdade contra a pretensão determinista. Visa a compreensão e o bem-estar da pessoa e não o controle dela.

Para a Psicologia Humanista o indivíduo é o único que tem potencialidade de saber a totalidade da dinâmica de seu comportamento e das suas percepções da realidade e de descobrir comportamentos mais apropriados. Acredita nas responsabilidades do indivíduo e na sua capacidade de prever que passos o levarão a um confronto mais decisivo com sua realidade.

Carl Rogers (1902-1985) e Abraham Maslow (1908-1970) foram os principais integrantes dessa escola.

Rogers apresenta como ponto fundamental de sua teoria que as pessoas se definem por sua experiência. Segundo Rogers [Rogers, 1977]” todo indivíduo vive num mundo de experiência no qual é o centro. Este mundo particular é denominado de campo fenomenal ou campo experiencial que contém tudo que passa no organismo em qualquer momento, e que está potencialmente disponível à consciência. Esse mundo inclui eventos, percepções, sensações e impactos dos quais a pessoa não toma consciência, mas poderia tomar se focalizasse a atenção nesses estímulos. É um mundo particular e pessoal que pode ou não corresponder à realidade objetiva”.

O modo como cada um percebe o seu mundo, segundo essa concepção, determina a atenção que o indivíduo focaliza em um certo evento. Essa percepção não está baseada na realidade comum. Dentro desse enfoque, um indivíduo reage a partir do que entende sobre uma realidade que ele percebe e não de uma realidade absoluta. Essa percepção é para cada um sua realidade. Partindo-se deste pressuposto, cada percepção é essencialmente uma hipótese relativa à necessidade de cada um.

Pelo fato de ser o organismo um sistema totalmente organizado em que, a alteração de qualquer das partes provoca uma alteração nas outras partes, tem uma reação no campo fenomenal de uma forma organizada.

Segundo Rogers, “o impulso evidente em toda a vida humana e orgânica, o impulso de expandir-se, estender-se, tornar-se autônomo, desenvolver-se, amadurecer-se, a tendência a expressar e ativar todas as capacidades do organismo na medida em que tal ativação valoriza o organismo ou o *self* [Rogers, 1976]”. Sendo assim, cada indivíduo possui este impulso inerente no sentido de ser competente e capaz biologicamente se encontra apto.

Seja o meio externo favorável ou desfavorável, o comportamento de uma pessoa será voltado para a manutenção, a intensificação e a reprodução do eu em direção à autonomia. Oposto ao controle externo por forças externas. Isso se aplica independentemente da origem do estímulo, ou seja, quer ele venha de fora ou de dentro.

Uma variada gama de comportamentos é a expressão da tendência para a realização plena das potencialidades individuais, em resposta a uma gama variada de necessidades. A tendência do organismo, em um determinado momento, pode levar à busca de alimento ou atendimento às necessidades sexuais. No entanto, a menos que essas necessidades sejam demasiadamente fortes, sua satisfação será procurada segundo uma forma que intensifique, e que, não diminua a necessidade de auto-estima, por exemplo. Outras atividades tais como, as necessidades de explorar, produzir e a necessidade de brincar, por exemplo, são basicamente motivadas, de acordo com esse enfoque, pela tendência a realizar.

Segundo Rogers, a conduta seria basicamente um esforço dirigido para a execução de um objetivo do organismo, para ter atendido as suas necessidades. A reação, o comportamento, não se dá em face da realidade mas, da percepção da realidade que o indivíduo possui. Conseqüentemente, a conduta não seria então causada por algo que aconteceu no passado, como postulado pela psicanálise mas, causada pelas tensões e necessidades presentes que o organismo se esforça por reduzir ou satisfazer. Embora a experiência passada contribua para modificar o sentido que será dado as experiências atuais, só há conduta para enfrentar uma necessidade presente. A conduta é sempre intencional e em resposta à realidade tal como é aprendida. O quadro de referências internas do próprio indivíduo é a melhor forma para compreendê-las

Da interação do indivíduo com o ambiente é formada a estrutura do eu, e, de modo particular, participa nessa formação o resultado da interação valorativa com os

outros. Assim, o ego é um modelo conceitual organizado, constituído de percepções, de características e relações do eu, bem como dos valores ligados a esses conceitos.

O eu não é apenas uma acumulação de numerosas aprendizagens e condicionamentos, ele está dentro do campo da experiência. É uma configuração organizada de percepções que são acessíveis à consciência, formada por elementos tais como as percepções das características e capacidades próprias; os conteúdos perceptivos e os conceitos de si em relação com os outros e com o ambiente. Basicamente é um conjunto de significações vividas sendo suscetível de mudar sensivelmente em consequência das mudanças ocorridas em seu meio. Em síntese, é um conjunto organizado e consistente de experiências, num processo constante de, a medida em que as situações mudam, formar-se e transformar-se

A medida em que o indivíduo começa a vivenciar alguns eventos, ele vai estruturando os próprios esquemas de autoconceito. Incluindo tudo o que é experimentado por seu organismo, conscientemente ou não. Em decorrência a tudo o que está acontecendo em seu meio, o indivíduo começa gradativamente, a tornar-se atento às experiências que ele discrimina como sendo o eu. Pouco a pouco forma-se os valores, que é um conjunto de conceitos organizados de forma coerente.

Para algumas pessoas certos fenômenos são tidos como isentos de significados ou ignorados. Outros fenômenos são percebidos conscientemente e organizados em sua estrutura. Alguns parecem impor-se a percepção consciente, outros fenômenos, por ameaçarem a percepção organizada do eu, são negados ou distorcidos. Em síntese, a teoria de Rogers afirma que, todo organismo tem uma tendência inerente e natural a auto-realização, sendo expressa nos seres humanos numa variada gama de comportamentos em resposta a uma variada gama de necessidades. A procura de alimento em alguns momentos, ou de satisfação sexual em outros pode ser explicada por essa tendência do organismo.

Abraham Maslow foi outro expoente do pensamento humanista. Ele era psicólogo e foi considerado um dos fundadores da psicologia humanista. Durante toda a sua carreira interessou-se profundamente pelo estudo do crescimento e desenvolvimento pessoais, e pela promoção do bem estar social e psicológico através da utilização da psicologia.

Maslow afirmava que “Nós não deveríamos ter que dizer Psicologia Humanista. O adjetivo deveria ser desnecessário. Eu sou autodotrinário.... Eu sou contra qualquer coisa que feche portas e corte possibilidades [Hall, 1968]”.

Maslow , através da análise das vidas, valores e atitudes das pessoas que considerava mais saudáveis e criativas, começou a estudar a questão da auto-realização mais profundamente. Começou por estudar aqueles que achava que eram mais auto realizados, os que haviam alcançado um nível de funcionamento melhor, mais eficiente e saudável do que o homem ou a mulher comuns. Assim, suas primeiras investigações sobre auto-realização foram inicialmente estimuladas por sua vontade de entender de uma forma mais completa os dois professores que mais o influenciaram, Ruth Benedict e Max Wertheimer. Maslow não somente os considerava cientistas brilhantes e extraordinários, mas seres humanos profundamente realizados e criativos. Para tentar descobrir o que os fazia tão especiais, iniciou assim seu próprio estudo.

Maslow [Maslow, 1970] afirmava que “ o uso e a exploração pleno de talentos, capacidades, potencialidades, etc. Eu penso no homem que se auto-realiza não como um homem comum a que alguma coisa foi acrescentada, mas sim como um homem comum de quem nada foi tirado. O homem comum é um ser humano completo com poderes e capacidades amortecidos e inibidos”. Com isso ele definia a questão da auto-realização.

Em sua obra, *The Farther Reaches of Human Nature* (1971), Maslow [Maslow, 1971] faz alguma alusão a maneira com que os indivíduos se auto-realizam. Para ele, auto-realização:

- Significa experienciar de modo pleno, intenso e desinteressado, com plena concentração e total absorção. Em geral estamos alheios ao que acontece dentro de nós e ao nosso redor.
- Significa fazer de cada escolha uma opção para o crescimento, se pensarmos na vida como um processo de escolhas. Escolher o crescimento é abrir-se para experiências novas e desafiadoras, mas arriscar o novo e o desconhecido.
- Significa aprender a sintonizar-se com sua própria natureza íntima. Isto significa decidir sozinho se gosta de determinadas coisas, independente das idéias e opiniões dos outros.

- Significa ser honesto, a honestidade e o assumir responsabilidade de seus próprios atos são elementos essenciais na auto-realização.
- Significa autenticidade. Ao invés de, dar respostas calculadas para agradar outra pessoa ou dar a impressão de sermos bons, Maslow pensa que as respostas devem ser procuradas em nós mesmos.
- Significa também um processo contínuo de desenvolvimento das próprias potencialidades. Isto significa usar suas habilidades e inteligência para trabalhar e fazer bem, aquilo que queremos fazer.
- Significa reconhecer as próprias defesas e então trabalhar para abandoná-las. Precisamos nos tornar mais conscientes das maneiras pelas quais distorcemos nossa auto-imagem e a do mundo exterior através da repressão, projeção e outros mecanismos de defesa.

Para Maslow através do trabalho ocorre o crescimento de auto-realização. Auto-realização representa um compromisso a longo prazo com o crescimento e o desenvolvimento máximo das capacidades. O trabalho de auto-realização envolve a escolha de problemas criativos e valiosos. Afirma que, indivíduos auto-realizados são atraídos por problemas mais desafiantes e intrigantes, por questões que exigem os maiores e mais criativos esforços. Preferem os desafios a soluções fáceis. Estão dispostos a enfrentar as incertezas e as ambigüidades.

O crescimento psicológico ocorre em termos de satisfação bem sucedida de necessidades mais elevadas. As primeiras necessidades, as fisiológicas (fome, sono...), segurança (estabilidade, ordem) geralmente são preponderantes, isto é, elas devem ser satisfeitas antes que apareçam aquelas relacionadas posteriormente, como; necessidade de amor e pertinência (família, amizade), necessidade de estima (auto-respeito, aprovação) e necessidade de auto-atualização (desenvolvimento de capacidades).

Sem que o indivíduo se libere das dominações de necessidades inferiores tais como fisiológicas e segurança, ele não pode começar a buscar a auto-relaização.

Doenças de carência é a definição para desajustamento psicológico, elas são causadas pela privação de certas necessidades básicas, assim como a falta de vitaminas causa doenças. Outras necessidades, segundo Maslow, para manter a saúde outras necessidades devem ser satisfeitas.

Um acurado exame do comportamento animal ou humano, afirma Maslow, revela outro tipo de motivação. Quando um organismo não está com fome, dor e medo, novas motivações emergem, tais como curiosidade e alegria. Sob estas condições, as atividades podem ser desfrutadas como fins em si mesmas, nem sempre buscadas apenas como meio de gratificação de necessidades. A este tipo de motivação denomina motivação do ser, pois, refere-se principalmente ao prazer e a satisfação no presente ou ao desejo de procurar uma meta considerada positiva. Por outro lado, a motivação de deficiência inclui uma necessidade de mudar o estado da coisa atual porque este é percebido como frustrador ou insatisfatório.

O *self* para Maslow é definido como essência interior da pessoa ou sua natureza, inerente a seus próprios gostos, valores e objetivos. Para utilizar o *self* é necessário compreender a própria natureza interna e agir de acordo com ela. Ele aborda a compreensão do *self* através do estudo daqueles indivíduos que oferecem os melhores exemplos de autoexpressão ou autoatualização, ou seja, os que estão em maior harmonia com suas próprias naturezas.

Em síntese, o trabalho de Maslow, ofereceu uma contribuição considerável tanto prática quanto teórica para os fundamentos de uma alternativa para o Behaviorismo e a Psicanálise, correntes estas que segundo ele, tendem a ignorar e ou deixar de explicar a criatividade, o amor, o altruísmo e os outros grandes feitos culturais, sociais e individuais da natureza humana.

O fato de contrapor as idéias determinísticas em torno do comportamento humano, gera um novo cenário que muito contribui para o aperfeiçoamento do modelo em construção.

3.3.4 Psicologia Cognitiva

Para Gardner [Gardner, 1985], a Psicologia Cognitiva é um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas, principalmente aquelas relativas à natureza do conhecimento, seus componentes, suas origens, seu desenvolvimento e seu emprego. Embora o termo ciência cognitiva seja às vezes ampliado, passando a incluir todas as formas de conhecimento - tanto animado como inanimado, tanto humano como não humano. A

maioria dos cientistas acreditam que há muito a ganhar com a interdisciplinaridade dos estudos tais como: a filosofia, psicologia, inteligência artificial, lingüística, antropologia e neurociência.

Todos os psicólogos Cognicistas buscam entender a cognição humana. Não obstante, eles diferem amplamente em suas abordagens e em suas orientações teóricas.

Muito embora haja grande divergência entre os psicólogos cognicistas, grande parte deles sustentam as seguintes teses:

- Estudam os processos mentais, tais como pensamento, percepção, memória, atenção, resolução de problemas e linguagem.
- Visam à aquisição de conhecimentos precisos sobre como os processos mentais funcionam e como são aplicados na vida cotidiana.

Para Eysenck [Eysenck, 1994], "Cognição é um processo através do qual o mundo de significados tem origem." Segundo ele, "... a medida que, o indivíduo se situa no mundo, estabelece relações de significação, isto é, atribui significados à realidade em que se encontra. Esses significados não são entidades estáticas, mas pontos de partida para a atribuição de outros significados, constituindo-se nos pontos básicos de ancoragem dos quais derivam outros significados."

Jean Piaget [1896-1980], foi o principal representante da psicologia cognitiva. Ele deixou uma vastíssima obra sobre o assunto. Era doutor em Ciências Naturais, professor de Psicologia, Sociologia, Filosofia das Ciências e do Pensamento Científico. Seu primeiro artigo foi publicado sobre a biologia em 1907, com 11 anos. Em 1920, aos 24 anos de idade, já havia publicado vinte e cinco trabalhos, todos sobre Biologia. Entretanto, pesquisou e escreveu sobre Biologia, Filosofia, Psicologia, Lógica, Sociologia, História da Ciência, Física e Matemática.

Piaget postulou uma Teoria Cognitiva denominada Epistemologia genética. Essa teoria parte do princípio de que existe certa continuidade entre os processos puramente biológicos de morfogênese, adaptação ao meio e a inteligência. Ele não acreditava que a inteligência fosse inerente à própria vida, mas sim, que era uma das formas de adaptação criadas pela vida em sua evolução. Nesse sentido afirmava que "Com efeito, a vida é uma criação contínua de formas cada vez mais complexas e um

equilíbrio progressivo entre essas formas e o meio. Dizer que a inteligência é um caso particular de adaptação biológica é, pois supor que ela é essencialmente uma organização e que sua função é estruturar o universo como o organismo estrutura o meio imediato [Piaget, 1991]”. Esta visão interacionista, segundo a qual o indivíduo herda uma série de estruturas biológicas, sensoriais e neurológicas. À medida que entram em contato com o meio vão amadurecendo. É decorrente da interação do homem com o meio ambiente no qual vive.

Para Piaget o desenvolvimento e a própria formação do conhecimento é explicável recorrendo-se a um processo central de equilíbrio. Por exemplo, o desequilíbrio seria provocado quando um indivíduo é estimulado a buscar uma resposta para uma pergunta. Através de compensações e regulações, passaria do estado de desequilíbrio até estados de equilíbrio intermediários, qualitativamente diferentes, procurando se adaptar ao seu meio ambiente, até que um novo estímulo surja a partir de uma nova resposta.

A relação organismo-ambiente, biológico-social e sujeito-objeto, pode ser considerada, para Piaget, como a responsável pela nossa contínua evolução estrutural, sendo sua a incumbência de permutar os esquemas que estão sendo formados pelos já existentes.

Piaget destaca dois sentidos completamente diferentes para a relação entre o hereditário e o intelectual. São eles o sentido estrutural e o sentido funcional.

- O sentido estrutural, presente no sistema nervoso e órgãos sensoriais
- O sentido funcional, que diz respeito ao funcionamento da inteligência.

O conceito de adaptação descreve estas invariantes funcionais hereditárias da inteligência e suas relação com a organização biológica.

A medida em que o organismo interage com o meio, vai se estabelecendo um processo de transformação que resulta na adaptação. O organismo biológico se adapta ao ambiente, construindo materialmente formas novas para inseri-las nas do universo, ao passo que a inteligência prolonga tal criação construindo mentalmente estruturas suscetíveis de se aplicarem às do meio. Quando um organismo se

transforma em função do meio, ocorre uma adaptação, e quando essa adaptação promove um acréscimo em na troca de ambos, esse acréscimo é favorável a sobrevivência do organismo.

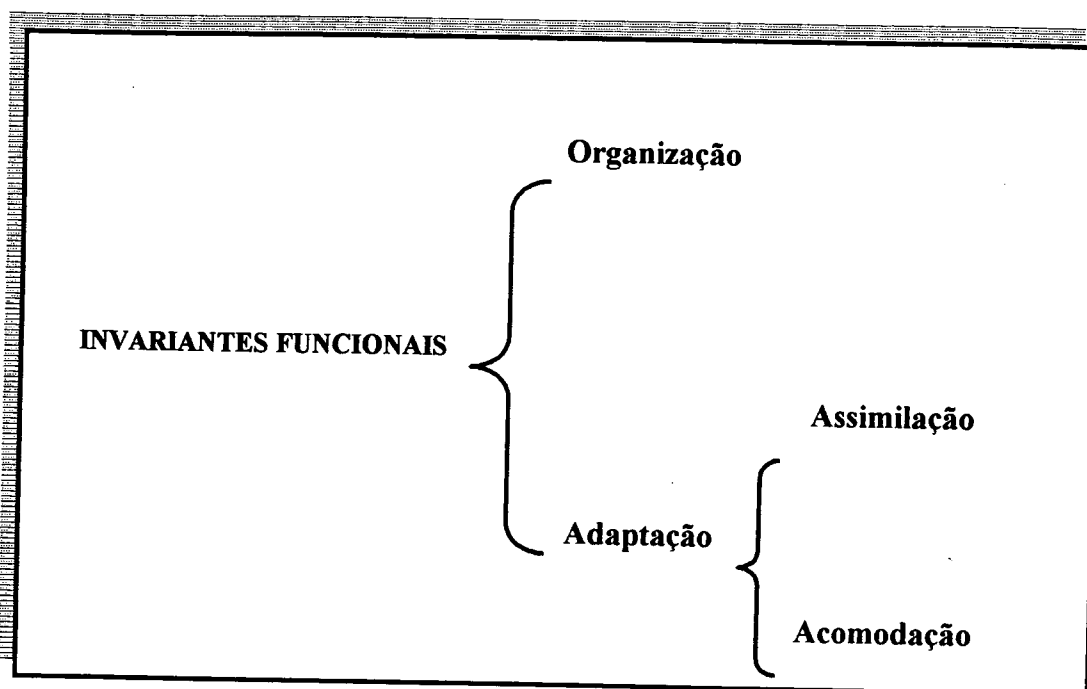
O equilíbrio entre a assimilação e a acomodação é a adaptação. A acomodação corresponde à utilização das coisas existentes no mundo como parte de seu próprio funcionamento. A acomodação consiste na modificação de esquemas com a finalidade de fazer com que o organismo se adapte as coisa novas que o mundo apresenta.

Uma das formas de adaptação que a vida assume no decorrer de sua evolução é a inteligência. Os mecanismos da inteligência, são constituídos pelo inatismo genético, pelas interações sensoriais com o mundo externo ou derivados da integração social; e também por um quarto fator, intrínseco ao indivíduo: a busca do equilíbrio estrutural dos mecanismos cognitivos.

Tanto no ser vivo como na inteligência, se pode diferenciar e identificar elementos variáveis e invariáveis. Os invariáveis podem ser identificados com dois grandes grupos funcionais: a organização e a adaptação, como podemos visualizar na figura 3.1.

Para o processo de modelagem deve-se considerar os seguintes aspectos:

- Os princípios são formados a partir dos elementos do meio, que são incorporados ao processo
- A própria organização se transforma, adaptando-se à transformação do meio



Fonte: PIAGET, Jean. *O Nascimento da Inteligência na Criança*. Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1991.

Figura 3.1: Invariantes Funcionais

Para o caso, ainda é relevante considerar o que apresenta Piaget:

- Todo esquema de assimilação tende a alimentar-se, isto é, incorporar elementos exteriores.
- Todo esquema de assimilação é obrigado a se acomodar aos elementos que assimila.

Dentro desse enfoque, sem conhecimento da história de vida de um indivíduo não é possível compreendê-lo. Se consistiria um processo de assimilação a sua vida mental, através do qual incorpora em seus esquemas a experiência proveniente de sua atividade, e por um processo de acomodação, gerado pelo constante surgimento de novos dados.

Piaget afirma que, à medida que o indivíduo nasce, começa a construir em sua mente um mundo de coisas, que fazem parte de sua realidade, os quais só existem realmente devido a sua relação e ação sobre seu mundo. “Para a criança o universo inicial não é uma teia de seqüências causais, mas uma simples coleção de acontecimentos que surgem na extensão da própria atividade. Sua tarefa, ao amadurecer, é construir essa teia de seqüências causais pouco a pouco, reconstruindo quando necessário. Todo o alicerce do

conhecimento que uma criança tem do mundo, resulta de suas próprias ações, que ela depois internaliza para formar o material de seu pensamento [Piaget, 1963].

Em relação ao desenvolvimento mental, [Dolle, 1987] destaca que, para Piaget, pode-se reter quatro fatores:

- O primeiro é o da maturação nervosa, neste caso tal condição é necessária mas não suficiente para explicar o surgimento das estruturas operatórias do pensamento.
- O segundo fator é o do exercício da experiência adquirida na ação efetuada sobre os objetos. Este é um outro fator necessário, mas não suficiente para explicar a gênese do desenvolvimento.
- O terceiro fator é o das interações e das transmissões sociais, a linguagem sem dúvida é um fator do desenvolvimento, mas não é a sua fonte. Existem instrumentos de assimilação que são anteriores à linguagem.
- O último e determinante fator na visão de Piaget é justamente o da equilibração, pois, este além de ser necessário para explicar cada um dos anteriores, comporta a sua própria especificidade.

Em síntese, para Piaget o conhecimento é constituído de um conjunto de redes complexas que se interligam. Uma dessas redes é a dimensão biológica, que vê o conhecimento, sua gênese, a partir de estruturas inatas.

Assim o organismo (sujeito) constrói através da assimilação e acomodação uma evolução cujo primado baseia-se na interação das funções psíquicas e orgânicas; ou seja, a partir de uma assimilação de cunho funcional, através de estruturas pré-existentes.

3.3.5 *Psicanálise*

Foi formulada por um médico Austríaco, Sigmund Freud, (1856-1939). Ele publicou uma extensa obra, através da qual expôs suas descobertas e formulações sobre a estrutura e funcionamento da psique humana.

Psicanálise é um termo que envolve todo um conjunto de conceito bastante próprio. Envolve uma técnica, um método de investigação e um perfil de atuação profissional.

- A teoria apresenta , de forma sistematizada, conhecimentos sobre o funcionamento da psique humana.
- método de investigação, busca através da interpretação, o significado oculto do que é manifestado através de gestos, fatos, palavras, sonhos, delírios e livres associações.
- A atuação profissional envolve uma estrutura de trabalho da psique humana que busca curar ou favorecer o conhecimento do próprio ser.
- O objetivo da análise é fazer aflorar as causas e a partir delas trazer para a consciência os conteúdos vividos ou verbalizados, ou manifestações de sonhos, dos atos falhos, etc... .

A teoria está baseada em um conjunto de hipóteses sobre o funcionamento e desenvolvimento da mente humana. A Psicanálise estuda o funcionamento da mente, tanto na sua forma normal como na forma anormal.

A Psicanálise se baseia em vários princípios, dentre eles, o princípio do determinismo psíquico. Esse princípio refere que na mente, assim como a natureza física que nos cerca, tudo tem uma razão para acontecer. O acaso não existe para nenhum dos fatores associados a natureza, nem ao comportamento da psique humana.

O evento psíquico é determinado por aqueles que o precederam. Assim, os eventos em nossas vidas mentais que podem parecer desconexos ou não relacionados com os que o precederam, o são apenas na aparência. Na realidade estes fenômenos mentais são incapazes de tal falta de conexão causal.

Em outro princípio fundamental, Freud esperava que com o passar do tempo os fenômenos ocorridos na psique humana fossem explicados pela fisiologia do cérebro, ou seja, o corpo é basicamente a fonte de toda experiência mental.

Segundo ele, os processos psíquicos não podem acontecer na ausência de um processo fisiológico. Freud afirmava que os processos fisiológicos precediam os psíquicos. Com isso ele estabeleceu o Paralelismo Psicofísico.

Outro fator importante nessa teoria estabelece que o impulso sexual está baseado no organismo, na biologia do organismo. Essa posição fundamenta outra base importante, que "os instintos são forças propulsoras que incitam as pessoas a ação" [Freud, 1940] são elementos que pressionando o organismo o conduzem para determinados fins.

Geralmente os instintos são como uma espécie de elasticidade das coisas vivas, um impulso no sentido da restauração de uma situação que outrora existiu, mas que foi conduzida a um fim por alguma perturbação externa. Tais instintos afirma; são "a suprema causa de toda atividade [Freud, 1940]".

Para Freud, todo instinto tem quatro componentes:

- Uma fonte.

Onde surge uma necessidade, que pode ser em uma parte do corpo ou em todo ele.

- Uma finalidade

Que é reduzir a necessidade até que mais nenhuma ação seja necessária, é dar ao organismo a satisfação que ele no momento busca.

- Uma pressão.

Que é a quantidade de energia ou força que é investida para satisfazer ou gratificar o instinto; esta é determinada pela intensidade ou emergência de satisfação da necessidade subjacente.

- Um objeto.

O objeto de um instinto é qualquer alternativa de ação ou expressão que permita satisfação da finalidade original.

Para ilustrar os componentes dos instintos, apresenta-se o exemplo de uma pessoa com fome. Energias são consumidas pelo corpo na realização de atividades, em determinado momento esse corpo necessita de mais alimento. A necessidade crescente de alimento é a fonte. A intensidade da fome aumenta enquanto esta não for satisfeita. Ao mesmo tempo em que aumenta a intensidade aumenta também a pressão ou a energia disponível para fazer algo no sentido de aliviar esta fome. O objetivo final é

reduzir a tensão. O objeto não é simplesmente um alimento, mas toda a ação que procure reduzir a tensão. Isto gerará uma ação no indivíduo que pode incluir levantar-se, ir até uma cozinha, um restaurante escolher várias opções e comê-las.

Dessa forma o comportamento resultante, ou melhor, a quantidade de alternativas e soluções possíveis para que o indivíduo alcance o objetivo, é a soma de sua necessidade biológica inicial, o desejo mental (que pode ou não ser consciente) e uma variedade de idéias anteriores, hábitos e opções disponíveis.

O modelo normal e saudável para o aspecto mental e comportamental, na visão de Freud, tem a finalidade de reduzir as tensões até atingir níveis aceitáveis. Estas tensões são resolvidas pela volta do corpo ao nível de equilíbrio que havia antes da necessidade emergir. Freud denomina, a este ciclo completo de comportamento que parte do repouso para a tensão e a atividade, de modelo de tensão-redução.

Para Freud, o instinto é a capacidade ou necessidade inata de reagir a um conjunto determinado de estímulos constante ou estereotipado. Um impulso é um constituinte psíquico, geneticamente determinado que, quando em ação, produz um estado de excitação psíquica ou, como se diz freqüentemente, de tensão.

Embora seja possível catalogar uma série ampla de instintos, Freud tentou reduzir esta diversidade a dois grupos específicos:

Instintos de vida, aqueles instintos que objetivam a autopreservação da pessoa e, os instintos sexuais, a preservação da espécie. Contudo, os instintos mais conhecidos são os sexuais, cuja característica principal segundo Freud, é o surgimento em diferentes regiões do corpo. Os instintos sexuais são flexíveis e podem mudar facilmente seus objetivos e objetos.

Instintos de morte, que são os instintos cuja energia é dirigida num sentido destrutivo, cuja finalidade é reduzir o complexo molecular vivo à complexos inorgânicos mais simples.

Para Freud, o inconsciente joga um papel preponderante na determinação da forma como se conduz o indivíduo, no seu comportamento.

Dentro da concepção freudiana, não somos donos de nossas mentes. Somos dirigidos e dominados por processos existentes na mente. Esses processos ocorrem à

margem da nossa vontade, de forma inconsciente. Eles tem origens em desejos, medos, conflitos e fantasias.

Por volta de 1923 Freud reformulou a Teoria do Aparelho Psíquico. Nessa reformulação foi apresentada os conceitos de id, ego e superego para referir a três sistemas de personalidade. Segundo tal teoria, o id constitui o reservatório de energia psíquica, onde se localizam as pulsões de vida e de morte. É uma parte biológica, hereditária e irracional, que constitui todos os indivíduos e procura satisfazer a libido e os impulsos sexuais. O ego é a parte do aparelho psíquico que está em contato com a realidade externa, "em consequência da conexão pré-estabelecida entre a percepção sensorial e a ação muscular, o ego tem sob seu comando o controle voluntário. Ele tem a tarefa de autopreservação. Com referência aos acontecimentos externos desempenha essa missão dando-se conta dos estímulos externos, armazenando experiência sob eles na (memória), evitando estímulos excessivamente internos (mediante fuga), lidando com estímulos moderados através de (adaptação) e finalmente, aprendendo a produzir modificações convenientes no mundo externo, em seu próprio benefício (através da atividade). Com referência aos acontecimentos internos, em relação ao id, ele desempenha essa missão mantendo controle sobre as exigências dos instintos, decidindo se devem ou não ser satisfeitas adiando essa satisfação para ocasiões e circunstâncias favoráveis no mundo externo ou suprimindo inteiramente as suas excitações. É dirigido, em sua atividade, pela consideração das tensões produzidas pelos estímulos [Freud, 1977]". O conteúdo do superergo refere-se as exigências sociais e culturais adquiridas no meio, visto que, o indivíduo pertence sempre a um grupo social do qual recebe influências constantes. Desse grupo vai absorvendo aos poucos, idéias morais, religiosas, regras de conduta e outras, que vão constituir uma parte de sua personalidade.

Na prática clínica, ao investigar sobre as causas e funcionamento das neuroses, Freud percebeu que a maior parte dos pensamentos e desejos reprimidos estavam relacionados a conflitos de ordem sexual, originados nos primeiros anos de vida dos indivíduos, isto é, que na vida infantil estavam as experiências de caráter traumático, reprimidas, que se mostravam dando origem aos sintomas atuais. Desta forma, afirma-se, que as experiências ocorridas neste período da vida deixam marcas profundas na estruturação da personalidade. Com estas descobertas, Freud postula a existência da sexualidade infantil, colocando no centro da vida psíquica a sexualidade.

Os principais aspectos destas descobertas em relação a sexualidade infantil são:

- A função sexual existe desde o princípio da vida, logo após o nascimento, e não só a partir da puberdade como afirmavam as idéias dominantes.
- O período de desenvolvimento da sexualidade é longo e complexo até chegar à sexualidade adulta, onde as funções de reprodução e de obtenção do prazer podem estar associadas tanto no homem quanto na mulher.

A libido que significa desejo ou anseio, é a energia dos instintos sexuais. Pois, cada um dos instintos gerais tem uma fonte de energia em separado. O uso deste termo por Freud descreve como algo mensurável, “sua produção, aumento ou diminuição, distribuição e deslocamento devem propiciar-nos possibilidades de explicar os fenômenos psicossociais observados [Freud, 1977]”.

Concluindo, a psicanálise pode ser caracterizada como um estudo da história de vida de um indivíduo. Uma procura dos principais acontecimentos daquela vida, de suas conexões, de suas causas e conseqüências psicológicas. Sua principal preocupação é sobretudo, com as partes da vida que todo homem mantém escondida, não apenas dos indivíduos que os rodeiam mas principalmente de si mesmo.

Esta escola apresenta pontos importantes para auxiliar na formação de itens a serem observados no comportamento humano. Ela apresenta uma visão que, em combinação com as escolas anteriores contribui para ampliar a capacidade de diagnosticar o comportamento dos integrantes das organizações.

Procurou-se, nesta parte do trabalho, apresentar algumas das abordagens de psicologia que enriquecem o conhecimento sobre o comportamento humano, centrando-se principalmente nos aspectos mais relevantes relacionados com a compreensão das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.

3.4 Jogos de Empresa

Os jogos de empresas surgiram em meados da década de 50, nos Estados Unidos. O primeiro jogo foi Top Management Decision Game desenvolvido pela American Management Association. Ele considerou os jogos existentes na área militar,

e transferiu para a realidade das empresas, através de adaptações nos tipos de situações contempladas [Fries, 1985]

A forma de funcionamento de um jogo é descrito por Mário Tanabe [Tanabe, 1977], que apresenta o Jogo de Empresa como sendo um exercício, em que num dado contexto empresarial, se tomam decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, são comunicados os resultados dessas decisões e então se toma novas decisões para o período de tempo subsequente. [Tanabe, 1977]

Estes procedimentos podem ser estruturados de forma a atingir objetivos variados, a saber:

a) Capacitação ou repasse de conteúdo – transmitir conhecimentos relacionados com conceitos, técnicas e instrumentos de um determinado campo, como por exemplo, de forma prática e objetiva.

b) Pesquisa – Buscar estabelecer, através do jogo de empresas, um cenário que propicie condições para descobrir soluções para problemas empresariais, ou esclarecer e testar aspectos da teoria econômica, ou fomentar pesquisas no aspecto da teoria da administração e do comportamento individual e/ou coletivo em condições de tomada de decisão sob determinadas condições de incerteza e de tempo.

c) Educação e treinamento – propiciar nos participantes oportunidade para desenvolver habilidades de tomar decisões, através do exercício e experiência prática em um ambiente simulado, tão parecido quanto possível com o ambiente real.

Os primeiros jogos não eram processados por computador, se davam de forma manual. Isso era um fator limitante que impedia que se criasse modelos mais complexos, em função do grande volume de informação que envolveria esses modelos. Em 63, com o aperfeiçoamento e disseminação dos computadores, eles foram inseridos no ambiente dos jogos de empresas e a partir de então, essa atividade vem tomando um volume cada vez maior nas atividades de treinamento, pesquisa e educação. [Tanabe, 1977]

Pode-se afirmar que, há mais de 50 anos [Kopittke, 1988], os Jogos de Empresas em computador conquistou o seu espaço incontestável entre os métodos de ensino. Nenhum outro método permite simular situações de decisão tão interessantes e com tamanha participação dos alunos. Conseguir-se uma atmosfera excitante de

aprendizado, e se trabalha com um grande número de conceitos, que somente seriam possíveis em espaços de tempo bem maiores.

Os jogos de empresa para [Carson, 1967], “... abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, cada um individualmente ou em grupo, administram a firma como um todo ou em parte dela, através de decisões administrativas por períodos sucessivos”. Essa definição fundamenta nosso propósito de utilização dos jogos de empresa como ambiente para extrair informações de cunho comportamental tanto para avaliar o profissional, como a influência que empresa e colaborador exercem sobre si, quer apresentando hábitos adquiridos da empresa ou vice-versa [GAUTHIER, 1998].

Greenlaw apud Carson [Carson, 1967], define o Jogo de Empresas como, “... um exercício estruturado e seqüencial de tomada de decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administrar a operação simulada”.

Buscando a essência [Salvatierra, 1990], o Jogo de Empresas, são abstrações da realidade empresarial, organizadas e equacionadas na maioria dos casos através de modelos matemáticos que refletem as características físicas, técnicas ou econômicas dessa realidade. Estes modelos por sua vez são manipulados através de técnicas de simulação com o objetivo de obter resultados que seriam tecnicamente inviáveis de serem considerados no âmbito real considerado.

3.4.1 Classificação Para Jogos De Empresas

“Existem muitas formas de se classificar os jogos, ou melhor, os autores pesquisados os classificam de diferentes maneiras, visando privilegiar este ou aquele procedimento de modelagem realizado.” [Hermenegildo, 1996], a partir dessa observação apresentamos abaixo uma classificação e uma descrição sucinta que caracterize cada tipo de jogo.

Jogos do tipo geral ou funcional: Está vinculada com a abrangência do problema gerencial tratado. O jogo do tipo geral desenvolve a habilidade gerencial do administrador de nível mais alto da estrutura organizacional da empresa. As principais áreas funcionais da empresa são contempladas nesse tipo de jogo. O jogo do tipo

funcional é aplicado para proporcionar o desenvolvimento de habilidades em áreas específicas da organização (produção, marketing, financeira, vendas, etc...), são mais indicados para treinar pessoas de médio e baixo nível hierárquico dentro da estrutura da organização.

3.4.1.1 *Jogos interativos ou isolados.*

Os Jogos de Empresas são considerados interativos quando as decisões tomadas em uma das empresas participantes do jogo influencia nos resultados das suas concorrentes. No jogo isolado, o resultado de uma não sofre influência em função das decisões tomadas pelas demais concorrentes, embora elas possam competir em paralelo [Fries, 1985] . Normalmente um jogo do tipo geral, é um jogo interativo e um jogo do tipo funcional também é do tipo isolado.

3.4.1.2 *Jogo individual ou grupal*

De acordo com os objetivos a serem alcançados o jogo pode ser individual ou em grupo. No jogo funcional como o objetivo é o desenvolvimento de habilidades em áreas específicas, o jogo se dá, na maioria das vezes, de forma individual. No jogo do tipo geral, por sua vez, a formação de grupos ou equipes é desejável, para que as decisões tomadas por uma empresa seja o resultado de decisões do grupo.

Segundo Goldschmidt [Goldschmidt, 1977], a necessidade de tomar decisões em grupo é um importante subproduto do Jogo de Empresas, como instrumento de treinamento e desenvolvimento empresarial. É precisamente essa realidade que favorecerá o trabalho de observação do comportamento do indivíduo dentro da empresa exercendo suas atividades normais.

3.4.1.3 *Jogos determinísticos ou estocástico*

Dependendo dos tipos de variáveis que um modelo de Jogo de Empresas apresenta, ele pode sofrer duas classificações. Um Jogo de Empresas determinístico, apresenta em sua estrutura todas as variáveis na forma determinística. Nesse tipo de jogo, as decisões tomadas podem ser repetidas inúmeras vezes , e o resultado apresentado será sempre o mesmo. No modelo

estocástico, são incorporadas variáveis aleatórias, que apresentam uma determinada probabilidade de ocorrência. O modelo estocástico traz insegurança à tomada de decisão, pois os resultados não são determinados de forma única. Esse fator contribui sobremaneira para configurar uma realidade capaz de apresentar traços comportamentais de suma importância para a elaboração do diagnóstico comportamental.

3.4.1.4 *Jogos de empresas estático e dinâmico*

A existência ou não, da variável tempo no modelo, e com ela o vínculo do tempo no processo decisório, determinará se o jogo de Empresas é estático ou dinâmico. No jogo estático, todas as variáveis, parâmetros e constantes, são relacionadas em um mesmo momento, analisando-se as alternativas viáveis. No jogo dinâmico, o tempo é incluído como variável, permitindo que o participante intervenha nos resultados, alterando seqüencialmente por feedback, as decisões futuras.

Outras classificações existem, não obstante, para os fins de nosso trabalho as acima citadas contribuem bastante para a fundamentação teórica.

Capítulo 4

Apresentação do Modelo de Diagnóstico

4.1 Objetivos

O objetivo desse capítulo é apresentar o modelo de diagnóstico a ser construído, bem como os fatores considerados para a sua elaboração. O modelo, resultante da junção das três propostas distintas de visão organizacional, pretende ser estruturado e modular, o que favorece sua automatização. A modularidade favorece a flexibilidade, já que outros modelos de visão organizacional poderão ser inseridos como proposta de ampliação do modelo atual ou em substituição a uma visão já participante. Os jogos de empresas como ferramenta de diagnóstico tem sua aplicabilidade na formação de ambiente para avaliação comportamental tanto no enfoque clima organizacional como no enfoque, tecnologia, estratégia pessoal e estrutural. Um fator preponderante a ser observado com a aplicação dos jogos de empresa e que eles poderão representar uma alternativa para minimizar as questões pertinentes a restrições apresentadas nas ferramentas para diagnosticar como entrevistas e questionários. Sendo assim, dever-se-á orientar os esforços para a construção de um modelo que considere os aspectos apresentados no capítulo sobre jogos de empresas, sobre o ciclo de vida das organizações e outros pontos que se incluirão para que se possa construir uma proposta de modelo.

Como aplicação prática, o modelo poderá oferecer subsídios para elaboração de planos de treinamento, estatísticas e projetos de fomento ao desenvolvimento da pequena e média empresa, bem como do empreendedorismo de forma ampla.

Outro fator importante na elaboração desse trabalho está calcado na validação que através dele se possa oferecer aos modelos estudados, tanto no que se refere aos jogos de empresa como no que se refere ao ciclo de vida das organizações e dos fatores comportamentais.

4.2 Justificativas

4.2.1 *Fundamentação Teórica para a Elaboração do Modelo de Diagnóstico*

Com base no que foi apresentado sobre o ciclo de vida das organizações, considerar-se-á os seguintes pontos:

1. Deverá contemplar a forma como a empresa está organizada, segundo as questões abordadas no ciclo de vida das organizações citadas por [Churchill e Lewis, 1983]. Conforme tabela 4.1. O autor elabora uma matriz coordenando estágios de crescimento, em um total de cinco, com quatro enfoques a serem considerados na organização (estilo gerencial, estilo organizacional, extensão dos sistemas formais, e a estratégia da organização). Na interseção de cada item, linha X coluna, ele apresenta um adjetivo para a realidade que deve ser encontrada naquela situação.

2. Outra contribuição bastante importante encontra-se no modelo de Kazanjian. Esse modelo apresenta, também em forma matricial, quatro estágios para serem analisado sobre cinco enfoques. Os estágios representados pelas colunas são os de pré-início ou embrionário, início, crescimento e maturidade. Os enfoques são; problemas para decisões organizacionais, pessoal, estrutura, remuneração ou retorno, e processo de planejamento. Com a mesma técnica do modelo anterior, o cruzamento das linhas com as colunas apresentam adjetivos que traduzem a realidade da organização naquele ponto da análise.

O modelo a ser construído deverá considerar a proposta apresentada por esses três autores Churchill, Lewis e Kazanjian [GAUTHIER, 1998].

3. A tecnologia apresentada pelos jogos de empresa deverá dar grande contribuição para a definição do modelo proposto. Ela envolve aspectos muito favoráveis, principalmente para a observação do aspecto comportamental, bem como clima organizacional da instituição.

Análise comportamental

Considerando os tipos de jogos quanto aos objetivos (capacitação, repasse de conteúdo ou pesquisa, educação e treinamento), temos desse forma nos Jogos de empresa uma ferramenta que além de servir para o propósito de diagnosticar também agrega outras funções muito importantes na organização. Um fator a ser observado é que a atividade de diagnosticar oferecida pelo Jogo de empresa pode permitir

diagnósticos em vários momentos da organização. Não é necessário que se estabeleça a atividade de diagnosticar somente naqueles momentos em que se contrata a consultoria para realizar tal tarefa, especificamente. Ela pode ser desenvolvida, com base nessa ferramenta durante qualquer atividade de treinamento.

Um outro fator a ser considerado quando se lança mão de um determinado Jogo para atender a alguma necessidade da instituição. Segundo [Hermenegildo, 1996] “Existem muitas formas de se classificar os jogos, ou melhor, os autores pesquisados os classificam de diferentes maneiras, visando privilegiar este ou aquele procedimento de modelagem realizado”. A Tabela 4.1 traz os tipos de jogos, os parâmetros que os classificam e o público alvo.

Deverá ser considerado ainda, para efeito de escolha do jogo a ser aplicado no modelo de diagnóstico, se é determinístico ou estocástico. A escolha do tipo de jogo, para esses casos, dependerá do modelo de variável que se deseja obter como fator de análise.

Outro fator importante é a presença do tempo na realidade do jogo, isso pode determinar variantes no comportamento, de suma importância para o observador do diagnóstico. Dentro desse aspecto pode-se ainda lançar mão de jogos do tipo estático, para o qual o tempo não é fator preponderante, ou os do tipo dinâmico que tem no fator tempo um componente importante para a performance do jogador ou da equipe jogadora.

Com base na necessidade, e de conformidade com o aspecto que se deseja observar, deverá, o diagnosticador, lançar mão de um dos tipos de jogos acima citados.

Os critérios para a escolha do jogo deverão ter como base:

- O tipo do jogo; de fundamental importância para que se adeque ao tipo de comportamento a ser observado;
- O tipo de empresa a ser aplicado;
- O tipo de pessoal a ser avaliado.

Tipos de Jogos	Aplicações e Público-alvo
jogos do tipo geral	São mais indicados para o desenvolvimento de habilidades gerenciais, voltado para o administrador de nível mais alto da organização
Jogos do tipo funcional	é voltado para desenvolver habilidades em áreas específicas
Jogos isolados	o resultado de cada rodada não interfere no resultado dos outros participantes
Jogos do tipo interativo	há um sistema de influencias de tal forma que o resultado obtido por uma equipe, influencia no resultado que outra equipe obterá.
Jogos individuais	desenvolvido por uma só pessoa.
Jogos grupais	desenvolvido por um conjunto de pessoas

Tabela. 4.1 Tipos de jogos e suas aplicações.

Outro fator importante para a escolha do jogo está vinculado ao tipo de atividade desenvolvida pelo jogador, segundo [Hermenegildo, 1996] “os jogos podem ser aplicados para seis classes diferentes de público alvo”.

Outros aspectos tais como: tempo, formação da equipe, clima do jogo, ambiente do treinamento, etc..., são elementos adicionais que podem ser utilizados para oferecer as condições que se julgarem necessárias para o melhor desempenho do modelo.

Para elaboração do modelo de diagnóstico considera-se ainda o que apresenta Araújo, “imaginemos uma só pessoa criando uma organização”. Nesse estágio tudo é bastante reduzido, menos a vontade de fazer o negócio nascer e se consolidar. Quando o negócio vai se fortalecendo, vai ganhando campo e crescendo, começa a surgir os problemas de comunicação, de objetivos diferentes, de interesses diferentes,

enfim, tem início as confusões que podem comprometer o futuro da própria organização. O interessante é que se consultar cada membro dessa organização, se constatará que todos querem a mesma coisa, só que de modo diferente, e aí, começa a confusão.

Tudo isso acontece porque uma organização foi criada e porque houve um objetivo e para cumprir com esse objetivo se necessita desenvolver algumas tarefas. Essas tarefas, segundo March e Simon, “normalmente compreendem atividades produtivas básicas, atividades auxiliares, atividades de coordenação, atividades de supervisão, etc...”. [March e Simon, 1967]

Sobre aspectos comportamentais A maior dificuldade está em conciliar as diferenças e as expectativas, manter um bom clima organizacional, enquanto a empresa vai se desenvolvendo. Para isso se faz necessário a implantação de uma cadeia de comandos, essa cadeia organiza a comunicação no âmbito da empresa.

[Chiavenato, 1991] afirma que “as organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual”. Essa afirmação atribui a questão comportamental a devida dimensão. O modelo proposto deverá utilizar os jogos de empresas para fazer grande parte do diagnóstico comportamental da instituição. Há muitos outros meios para se fazer o diagnóstico comportamental, dentre eles destacam-se o questionário e a entrevista.

Essas técnicas, segundo [Araújo, 1983] apresentam alguns problemas que poderão comprometer o resultado final do trabalho As desvantagens das entrevistas já foram citadas anteriormente, com relação aos questionários afirma [Chiavenato, 1991] que “A utilização de questionários em estudos e análises de organização e métodos é bastante difundida, mas não tanto quanto o uso da entrevista. Há algumas restrições quanto a sua eficácia.” Dentre as restrições destaca-se:

- A limitação que ocorre quando o consultado percebe que pode ser identificado pelo questionário, através da letra, do próprio nome , etc... .
- A Resistência ao preenchimento por questões culturais.

- A Emissão de informações nem sempre muito precisas, já que o preenchimento geralmente ocorre em um momento diferente da entrega do mesmo ao consultado, e geralmente é preenchida de maneira anônima.
- As dificuldades geradas pela interpretação das perguntas, gerando respostas incorretas.
- A lentidão do processo de coleta das respostas já que nem todos preenchem tão logo recebem o formulário, alegando falta de tempo, esquecimento, etc... .

Dentro do acima exposto, não se está invalidando o uso de questionários e entrevistas para a elaboração de diagnósticos nas instituições, se está buscando enfatizar uma técnica, que poderá apresentar resultados mais confiáveis e menos dirigidos.

Outro fator importante na avaliação do aspecto comportamental é estabelecer os paradigmas para que se possa ter como base na aplicação do jogos de empresas. Para fazer a avaliação comportamental, tomar-se-á como base o expressado por Chiavenato quando afirma que “para facilitar tanto o estudo do relacionamento entre indivíduos e organizações, grupos e pessoas como classes de sistemas abertos, em contínua interação com seus respectivos ambientes”. Utilizando esse conceito, poderemos ver a relação indivíduo, serviço, departamento, empresa e sociedade como uma interação de sistemas, ou seja um interfere no outro. Para melhor compreensão, apresenta-se a Figura 4.1 que esquematicamente aborda o que se está apresentando.

4.3 Considerações Preliminares

Antes da apresentação propriamente dita do modelo, faz-se necessário considerar algumas questões que, embora tratados nos capítulos anteriores, como aspectos subliminares, necessitam ser mas bem apreciadas nesse momento do trabalho. Existem muitos roteiros, muitas formas para a elaboração de diagnósticos. Esses roteiros, essas formas baseiam-se em estudos e necessidades que refletem o comportamento, os valores, as particularidades de determinado momento na história da formação de uma organização. No entendimento de [Araújo, 1983] “A teoria das

organizações enfatiza hoje a abordagem aos problemas e estudos da organização de forma que os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico

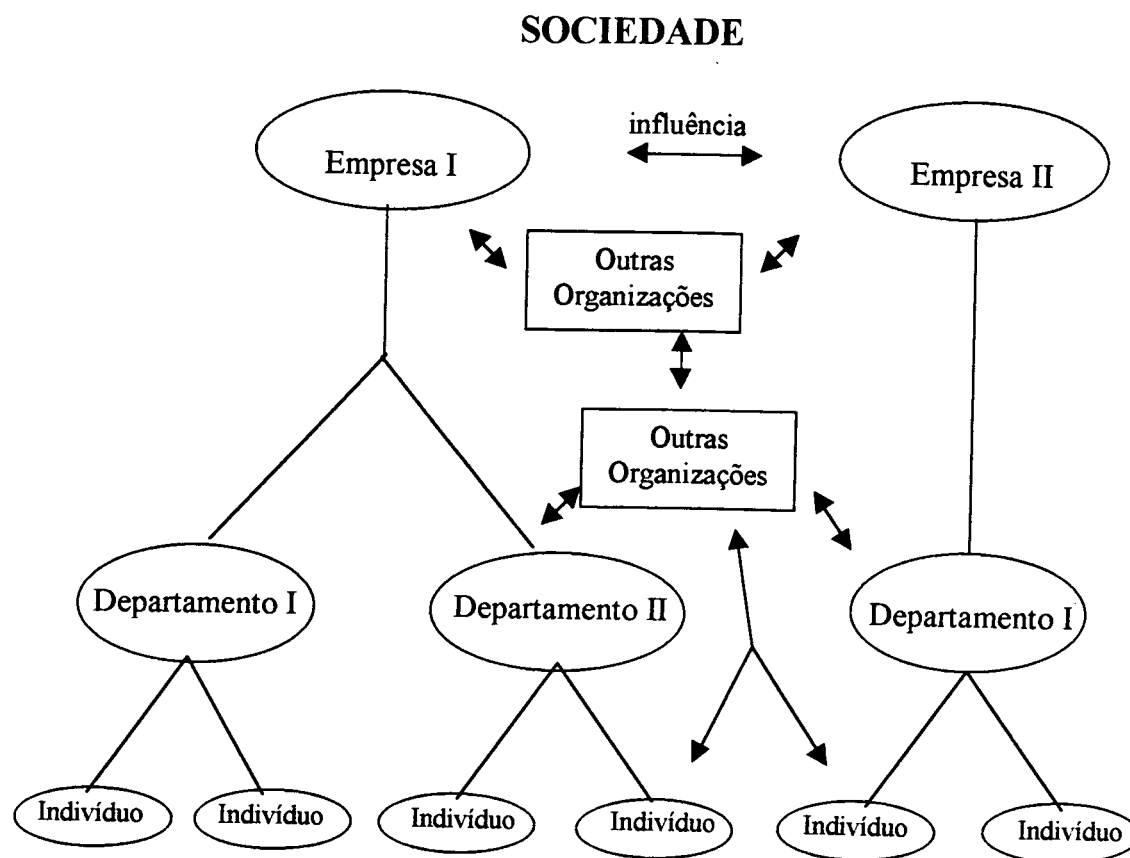


Figura 4-1. Visão sistêmica dos aspectos contingenciais

tenham um tratamento de igual relevância, preponderando esse ou aquele componente, de acordo com as contingências internas ou ambientais.” Com base no que apresenta o autor, o diagnóstico organizacional focado sobre o aspecto contingências internas ou ambientais (externas), apresenta como pontos a serem investigados o tocante ao comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

O modelo que se busca construir deverá receber uma contribuição mais efetiva nos aspectos comportamental. Os outros três aspectos estrutural tecnológico e estratégico deverão ser tema de estudo em outro momento da pesquisa. A inclusão desses faz com que o modelo tenha mais de três dimensões exigindo a inserção de outros tipos de tecnologias para sua operacionalização.

Buscando ainda dar mais consistência ao modelo que se propõe construir, considera-se o apresentado no modelo de Churchill e Lewis para caracterizar as

pequenas empresas, dentro da abordagem do ciclo de vida das organizações. No modelo, já apresentado no capítulo anterior, se desdobram os aspectos a serem enfocados: estilo gerencial, organização, abrangência do sistema formal e estratégia global da organização. Segundo esses autores esses enfoques apresentam comportamentos diferenciados nas seis estágios denominados de existência (estágio I), sobrevivência (estágio II), “Success – Desengagement “(estágio III-D), crescimento, (estágio III-G), “Take-off” (estágio IV) e “resource maturity (estágio V). A intercessão das colunas formadas pelos estágios com as linhas formadas pelos enfoques determina um conjunto de itens que deverão ser considerados como princípios para a elaboração do modelo de diagnóstico. A Tabela 4.2 apresenta de forma esquemática a definição e abrangência do modelo.

	Estágio I Existência	Estágio II Sobreviver	Estágio III D Sucesso no Desenvolvimento	Estágio III G Sucesso no Crescimento	Estágio IV Take-Off	Estágio V Maturidade
Estilo Gerencial	Supervisão Direta	Supervisão Supervisionada	Funcional	Funcional	Divisional	Linha e Staff
Organização	Simple	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Sofisticada
Extensão dos Sistemas formais	Mínima para Inexistente	Mímima	Básica	Desenvolvendo	Amadurecendo	Extensivo
Estratégia de Organização	Existir	Sobreviver	Manter o Proveitoso Status quo	Conseguir Recursos para Crescer	Crescer	Retorno do Investimento

Tabela 4-2: Princípios para a elaboração do modelo de diagnóstico

Sendo assim, para melhor compreensão, se as características da organização a ser diagnosticada apresentar no enfoque estilo gerencial, uma modalidade divisional, dever-se-á estar tratando de uma organização situada no quarto estágio. A Tabela 4.3 apresenta de forma gráfica o que acima está explicando. Pode-se observar que o trabalho de Churchill e Lewis contribui sobremaneira para a elaboração do modelo que se busca construir, ele apresenta pontos que podem ser considerados como paradigmas, através dos quais se pode identificar fases, e assim diagnosticar. Entretanto este se apresenta de forma bastante sintética. Para aumentar a capacidade do modelo proposto buscou-se incluir características mais analíticas, que se pode encontrar no modelo de

Kazanjian,. Sendo assim, o trabalho proposto por Kazanjian também será básico para a proposta que se está construindo. Diferentemente de Churchill e Lewis, conforme já ressaltou-se, o autor buscou apresentar as questões do estágio de crescimento das organizações em um contexto mais analítico. Também valendo-se da idéia de uma matriz, Kazanjian propõe cinco enfoques intituladas de: problemas para a decisão organizacional, colaboradores, estrutura, retorno, e planejando o processo. Na coluna da

Fator a considerar	Estágio I Existência	Estágio II Sobreviver	Estágio III D Sucesso no Desenvolvimento	Estágio III G Sucesso no Crescimento	Estágio em que se encontra a organização	Estágio V Maturidade
Estilo Gerencial	Supervisão Direta	Supervisão Supervisionada	Funcional	Funcional ⇒	↓ Divisional	Linha e Staff
Organização	Simples	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Sofisticada
Extensão dos sistemas formais	Mínima para inexistente	Mínima	Básica	Desenvolvendo	Amadurecendo	Extensivo
Estratégia de Organização	Existir	Sobreviver	Manter o Proveitoso Status quo	Conseguir recursos para Crescer	Crescer	Retorno do Investimento

Tabela 4-3: Forma gráfica de apresentação

estrutura matricial que representa o modelo, o autor as intitula de embrionária, estágio inicial, crescimento e maturidade como estágios por que deve passar uma organização. Na intercessão das colunas com as linhas o autor enumera um conjunto de característica que deverão ser consideradas para a elaboração do modelo de diagnóstico a ser construído.

Com base nesses enfoques, construiu-se o modelo de diagnóstico proposto. Esse modelo terá então a seguinte conformação.

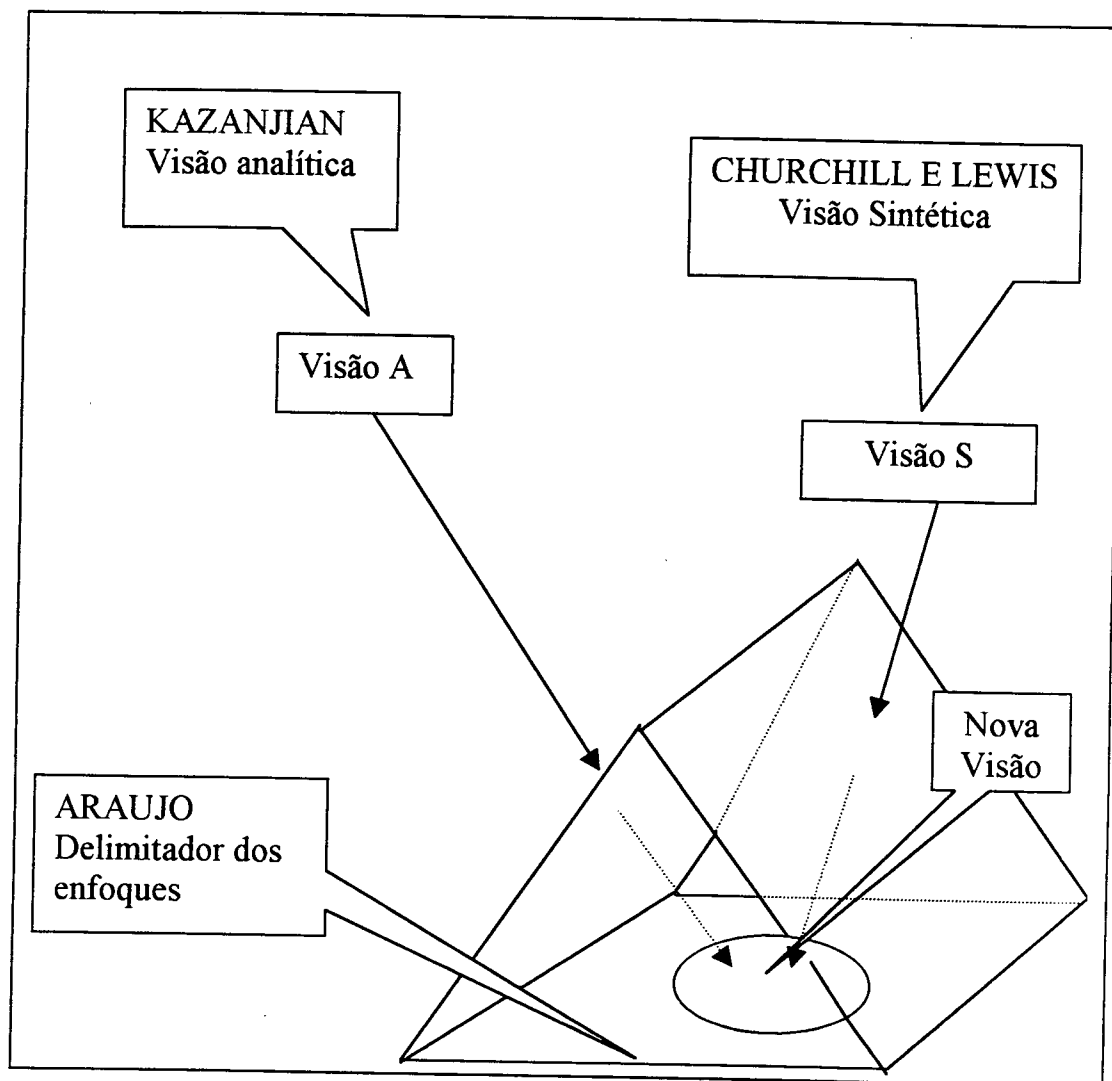


Figura 4-2: Desenho do novo modelo

4.4 Limitações

Resgatando o dito anteriormente, não esperamos apresentar um modelo completo ou infalível para diagnosticar organizações. O esforço está orientado para propor um modelo que possa contribuir para a ampliação da discussão do tema em enfoque. Considerando os pontos abordados nos modelos acima, procuramos apresentar um modelo que seja a união de todas as contribuições desses autores.

4.5 Descrição do Modelo

Esse modelo tem por objetivo estabelecer uma condição de diagnóstico com grande nível de imparcialidade, estruturado e com possibilidade de automatização. Para tanto procuramos envolver pesquisas que contemplam o ciclo de vida das organizações, jogos de empresas e conhecimentos sobre o comportamento humano.

A idéia é suprimir o grande número de elementos que possam comprometer o resultado do diagnóstico com os causados por entrevistas mal feitas, questionários confusos ou preenchidos com reservas, ou simplesmente a utilização de análises de balanços ou experiências pessoais. Reitera-se que tudo se constitui em ferramenta para diagnosticar, porém o esforço por unir todas essas a uma estrutura modular, pode representar uma contribuição na direção da imparcialidade, da clareza e da eficiência.

Os jogos de empresas, por exemplo, oferecem um ambiente altamente estimulante e de grande riqueza de elementos que poderão favorecer a observação do comportamento e um diagnóstico possa propiciar a diminuição dos fatores negativos existentes nas entrevistas. Através dessa ferramenta se pode estabelecer uma condição mais favorável para conhecer o elemento humano da organização, suas habilidades, limitações e potencialidades

Dentro do ambiente proporcionado por atividades ligadas a jogos de empresas, poderemos gerar ocasiões para evidenciar elementos que sejam fundamentais para conhecer, ou “flagrar” o momento psicológico, ou a modalidade de cada participante. Dessa forma contaremos com um outro tipo de diagnóstico comportamental.

Através dele poderemos identificar muitos elementos que são extraídos de forma não tão segura como em ambientes de entrevistas, ou preenchimento de questionários[Araújo, 1983]. Ao abordar as formas de levantamento de informação, [Araújo, 1983] apresenta um alerta importante. “Entrevistar não é conversar. Muitos pensam que pelo fato de serem portadores de boa expressão verbal – e até gestual – não necessitam de informação sistematizada a respeito do processo de entrevista e por vezes se descontrolam e colocam todo um trabalho a perder. “, além disso, é extremamente difícil fazer anotações durante a entrevista pois, se o entrevistador voltar a atenção para

as anotações, gera um momento de desconforto para o entrevistado e a naturalidade deixa de existir.

Outro aspecto que pode comprometer os dados gerados por entrevistas são as interpretações do entrevistador. Frente a uma resposta onde o entrevistado inicia dizendo , “eu acho que”, ou , “eu entendo que”, pode dar margens a interpretações equivocadas por parte do entrevistador que necessitará dar um contorno mais preciso para a resposta e nem sempre tem a seu dispor um entrevistado com respostas claras e objetivas.

O envolvimento emocional também pode comprometer o resultado de uma entrevista. O clima da entrevista pode promover empatia ou antipatia de ambas as partes tornando o comportamento de ambos, entrevistador e entrevistado, bastante diferente do normal, e assim pode-se ter resultados nada precisos ou até bastante imprecisos.

Não se busca com o acima exposto eliminar essa importante ferramenta de pesquisa, mas dar a ela um lugar mais equilibrado. Ela deverá servir como elemento de ratificação dos dados anteriormente coletados sobre os aspectos a serem diagnosticados na organização. Aliás, um aspecto bastante importante é sempre utilizar mais de uma ferramenta para efetuar a coleta de informações. Essa prática só beneficia o trabalho.

O ciclo de vida das organizações é uma parte do conhecimento humano que vem se aperfeiçoando cada vez mais. Os resultados das pesquisas em torno do pensamento empreendedor e do empreendedorismo, contribuem de maneira bastante intensa para a proposição desse modelo. Através desse conhecimento poderemos estabelecer paradigmas para o desenvolvimento das organizações. Dentro desse contexto poderemos extrair as modalidades propostas para os estilos gerenciais, para os tipos de problemas encontrados nos vários estágios do desenvolvimento da organização e um aspecto bastante particular, a possibilidade de diagnosticar a empresa por setores, ou por enfoques.

Muitas pesquisas concluem que a organização nem sempre, ou quase nunca, tem um desenvolvimento harmônico em todas as suas áreas. Observamos que os diagnósticos, geralmente não contemplam esse particular. Com base nesses conhecimentos deveremos propor itens que deverão servir de base para a elaboração do diagnóstico do estágio evolutivo da organização[Araújo, 1983].

Considerando esses aspectos apresenta-se abaixo uma fusão entre os modelos de Churchill e Lewis e o modelo de Kazanjian.

Primeira Coluna: No que se refere aos estágios, Aglutinaremos os referentes a existência, do modelo de Churchill e Lewies e o pré start-up do modelo de Kazanjian. Com isso se poderá contar com os enfoques dessas fases em uma única coluna, a primeira, que terá o título de pré start-up e existência.

Segunda Coluna: A fase da sobrevivência de Churchill e Lewis receberá os fatores da fase de start-up de kazanjian essa modificação permitirá considerar o que kazanjian oferece como fatores de observação para a fase de start-up e o nome da coluna será start-up e sobrevivência.

Terceira Coluna: A terceira coluno do modelo terá como título o mesmo dado por Churchill e Lewis e os fatores serão os da própria coluna, somados aos da coluna start-up do modelo de kazanjian. Essa decisão de se repetir os fatores da segunda coluna de kazanjian se explica pelo fato de que os itens por ele apresentados estão intrínsecos na terceira fase do modelo de ChurrcHELL e Lewis, muito embora tenham seu nascimento na fase anterior do modelo resultante dessa união.

Quarta Coluna: A Quarta coluna será construída a partir da junção das colunas quatro do modelo de Churchill e Lewis e da coluna três do modelo de Kazanjian, e terá como título o mesmo da coluna quatro do modelo de Churchill e Lewis.

Quinta Coluna: A Quinta coluna será composta pelos fatores constantes da quinta coluna do modelo de Churchill e Lewis, somados aos fatores apresentados na coluna intitulada ,maturidade, do modelo de Kazangian. O nome da coluna será crescimento e take-off.

Sexta Coluna: A Sexta coluna do modelo será composta pelos fatores integrantes da coluna quatro do modelo de kazanjian, que será repetida pelas mesmas razões da repetição da coluna dois, e pelos fatores da sexta coluna do modelo de Churchil e Lewis. O título da coluna será o mesmo dado por Churchill e Lewis .

Com isso ter-se-à um novo modelo, fruto da junção dos modelos anteriormente citados.

ATabela 4.4 apresenta uma nova matriz resultante dessa junção.

	Estágio I Pre start-up e Existência	Estágio II Start-up e Sobrevivência	Estágio III Sucesso no desenvolvimento	Estágio IV Sucesso no crescimento	Estágio V Crescimento e Take- off	Estágio VI Maturidade
Estilo gerencial	Supervisão direta	Supervisão supervisionada	Funcional	Funcional	Divisional	Linha e staff
Organização	Simples	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Crescendo	Sofisticada
Tamanho do sistema formal	Mínima ou inexistente	Mínima	Básica	Desenvolvendo	Amadurecendo	Extensivo
Planejamento Global	Existir	Sobreviver	Manter o proveitoso status quo	Conseguir recursos para crescer	Crescer	Retorno do investimento
Problemas para decisão organizacional	Inventos e criação de novos produtos Criação de projetos Venda de conceitos e concepções Definição de negócios e idéias Busca da continuidade nos processos da organização	Desenvolvimento da produção Aquisição de facilidades e planos para facilitar o funcionamento da organização Aperfeiçoamento de produtos e processos Buscar demanda para sustentar a produção Adquirir talentos para consolidação	Desenvolvimento da produção Aquisição de facilidades e planos para facilitar o funcionamento da organização Aperfeiçoamento de produtos e processos Buscar demanda para sustentar a produção Adquirir talentos para consolidação	Cuidar com as turbulências que promovem incertezas nessa etapa	Desenvolvimento de nicho de mercado Desenvolvimento de segunda geração de produtos Equilíbrio entre burocracia e trabalho inovadores	Desenvolvimento de nicho de mercado Desenvolvimento de segunda geração de produtos Equilíbrio entre burocracia e trabalho inovadores
Colaboradores	Generalistas Técnicos desenvolvendo atividades burocráticas	Generalistas Técnicos desenvolvendo atividades já alguma noção de burocracia Não profissionais buscando profissionalizar-se Consultores com tempo parcial	Generalistas Técnicos desenvolvendo atividades já alguma noção de burocracia Não profissionais buscando profissionalizar-se Consultores com tempo parcial	Generalistas e especialistas Tecnologistas e burocratas Não profissionais e profissionais Consultores com tempo parcial e consultores permanentes	Especialistas Burocratas Profissionais Consultores permanentes	Especialistas Burocratas Profissionais Consultores permanentes
Estrutura	Informal Marketi Reliant Grup centered	Formalização Centralização Funcionalidade	Formalização Centralização Funcionalidade	Formalização Centralização Planejamento e Endgeting	Formalização Descentralização Prof. Centered	Formalização Descentralização Prof. Centered
Retorno	Pouco retorno Grandes oportunidades de retorno Encaminhamentos poucos burocráticos	Pouco retorno Grandes oportunidades de retorno Encaminhamentos poucos burocráticos	Pouco retorno Grandes oportunidades de retorno Encaminhamentos poucos burocráticos	Pouco retorno Grandes oportunidades de retorno Encaminhamentos poucos burocráticos	Pouco retorno Grandes oportunidades de retorno Encaminhamentos poucos burocráticos	Compensação Carreira da organização Desenvolvimento Estabilidade
Planning Process	Informal Centralizado Genérico Pequena abrangência e para curto espaço de tempo Integrado	Informal Centralizado Genérico Pequena abrangência para curto espaço de tempo Integrado	Informal Centralizado Genérico Pequena abrangência para curto espaço de tempo Integrado	Informal tendendo par a formalidade Centralizado tendendo para descentralização Genérico tendendo para específico Pequena abrangência e para curto espaço de tempo aumentando o alcance do planejamento Integrado	Formalidade Descentralização Especificação Multiplicidade Integração	Formalidade Descentralização Especificação Multiplicidade Integração

Figura 4.4: Tabela do novo modelo

Analisando-se a junção dos modelos consegue-se uma ampliação nos modelos originais. Para fundamentar essa afirmação pode-se observar que o modelo de Churchil e Lewis considera somente a sobrevivência, o modelo de kazanjian já considera o start-up, os dois modelos juntos oferecem uma idéia mais continuada, start-up e sobrevivência. Outra ampliação nos modelos iniciais obtém-se quando se inclui a coluna success e disengagement como uma coluna única repetindo os fatores da coluna dois do modelo de kazanjian, com isso contemplamos a questão de que o start-up gera os fatores da coluna com esse nome, mas não os interrompe quando começa-se a entrar na fase apresentada por Churchell como estágio III-D. Outras considerações sobre a junção do modelo se pode fazer, embora não se entende que possa haver qualquer contradição entre o proposto pelos dois autores. Eliminada essa hipótese, a junção dos modelos só poderá significar uma expansão de visão, e isso colabora sobremaneira para a formação do modelo em construção.

Para oferecer o pano de fundo à aplicação do modelo, necessitamos de uma terceira componente. A definição das fases, identifica o deslocamento resultante da atuação da empresa dentro de nove itens anteriormente mencionados, porém percebe-se a necessidade de uma outra coordenada para dar ao modelo um contorno mais preciso.

Com base no que apresenta Araújo [Araújo, 1983], o diagnóstico organizacional enfocado sobre o aspecto contingências internas ou ambientais (externas), apresenta como pontos a serem investigados o tocante ao comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Encontra-se assim a terceira componente do modelo proposto, essa componente está sustentada em quatro fatores (estratégico, pessoal, tecnológico e estrutural). Por questões de propósito do trabalho, considerar-se-á apenas a questão comportamental. As demais (estrutural, tecnológico e estratégico implicam em acréscimo de pesquisa e de modelos computacionais mais complexos, podendo ser desenvolvido em trabalho posterior.

Fazendo a constituição do modelo, temos que o novo modelo terá um padrão tridimensional. Uma dimensão será representada pelos estágios, a outra dimensão pelos fatores, e a terceira dimensão pelos item comportamental, abordado por

Araújo. Sendo assim , o cubo é a figura geométrica que oferece melhores condições para representação gráfica do modelo proposto, conforme demonstra a Tabela 4.5.

Cada fase está calcada em um procedimento auxiliar que favorecerá o seu desenvolvimento. Sendo assim , o ciclo de vida das organizações e os modelos de Churchill e Lewis e Kazanjian oferecem a base para a definição dos oito fatores representados na face do cubo, os estágios representados na parte superior do cubo também tem origem nesses modelos. A lateral do cubo foi extraído do que apresenta Araújo e contribui para limitar o enfoque do modelo e assim temos a possibilidade de construir a figura acima. Os jogos de empresa apresentam o ambiente para elaborar as observações de caráter comportamental e assim concluímos as fundamentações para a elaboração do modelo.

Um fator importante é ordenar essas idéias e apresentá-las graficamente. Essa técnica permite uma maior objetividade e controle sobre a construção do modelo. Apresenta-se abaixo, uma outra visão do mesmo modelo, com as fases que devem compor a aplicação do mesmo. Sendo assim propõe-se a construção de um arco. A viga superior é o modelo composto pelas teorias acima citadas e buscando atender as necessidades e expectativas apresentadas durante todo o trabalho de construção dessa dissertação. Os pilares sustentadores da viga são formados por dois conjuntos específicos de conhecimentos, a terceira componente responsável pela formação do quadro onde está inserido o arco, é extraído do que afirma Araújo. Sendo assim temos a forma abaixo, limitada a quatro fatores; pessoal, tecnológico, estrutural e estratégico

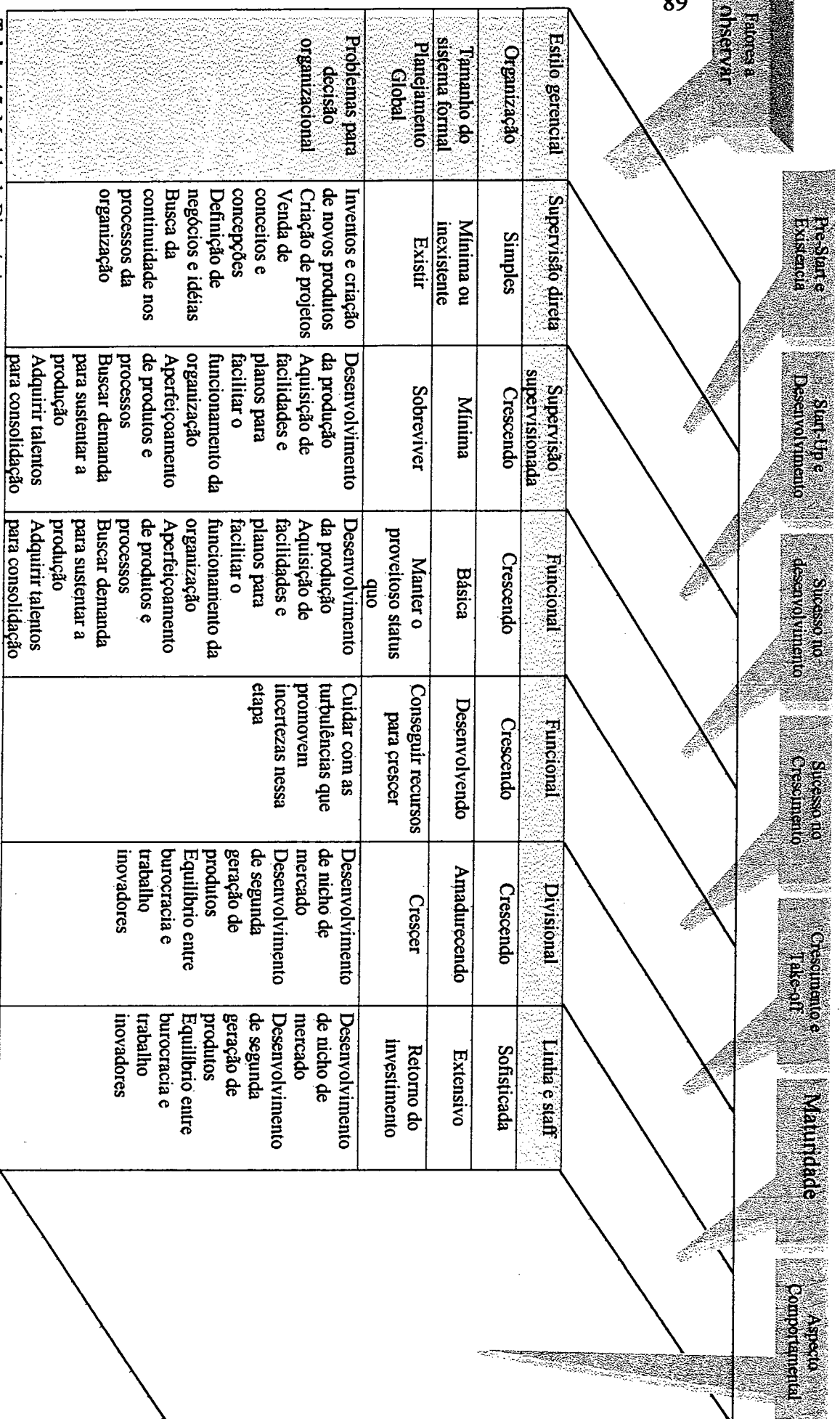


Tabela 4.5: Modelo de Diagnóstico

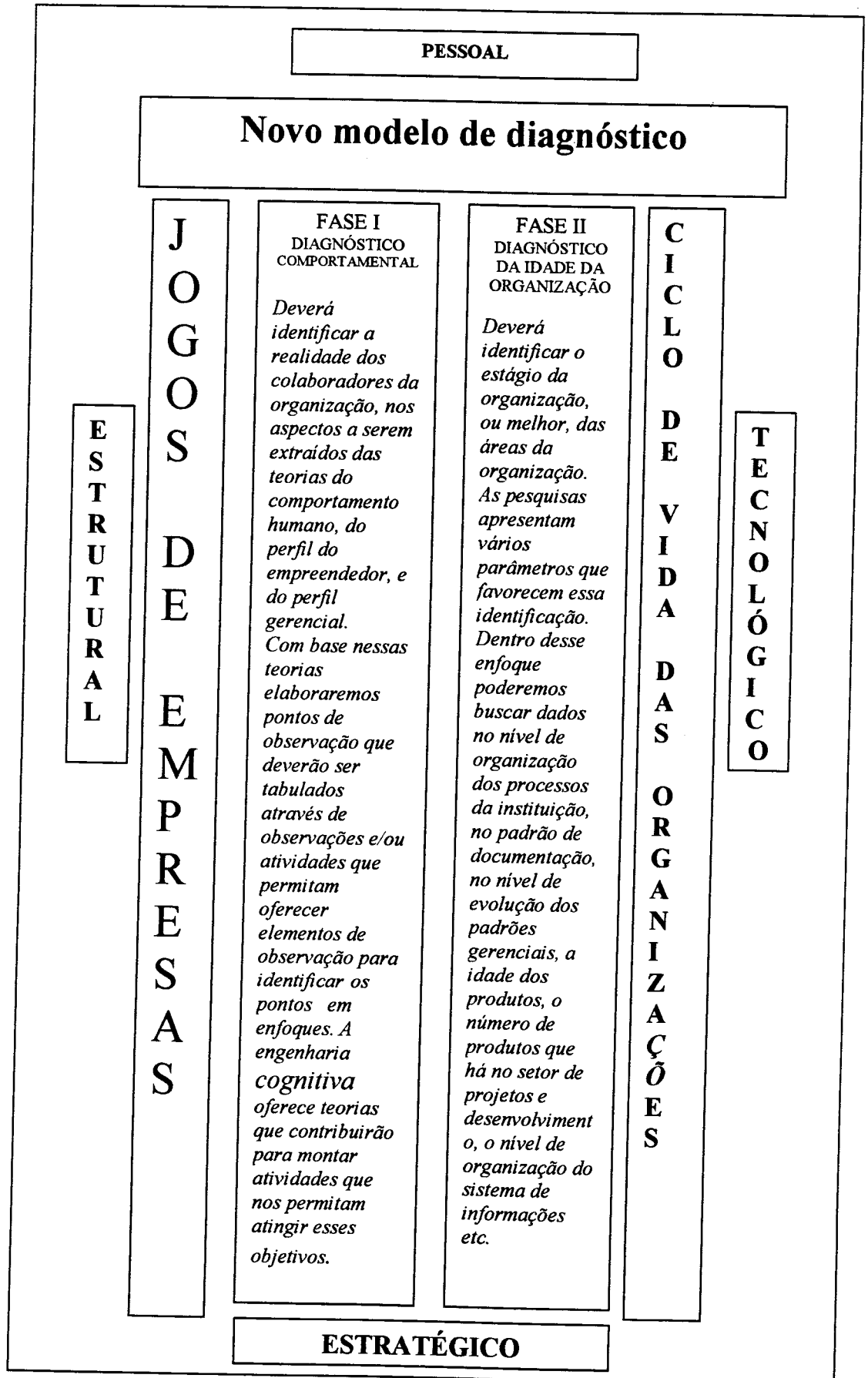


Figura 4.3: Novo Modelo de diagnóstico

4.6 Funcionamento do Modelo

O funcionamento do modelo, representado esquematicamente na figura acima, deverá ocorrer em dois momentos distintos, podendo ser executados em paralelo, ou seqüencialmente. Um dos momentos é o referente ao diagnóstico comportamental. Ele prevê como ferramenta a utilização de jogos de empresas, e necessita de desenvolvimento de enfoques a serem observados extraídos do que se apresenta nas teorias das escolas comportamentalistas. Essa etapa deve ser desenvolvida por profissionais da área da psicologia, integradas ao modelo de diagnóstico.

O outro momento é a aplicação de ferramentas para diagnosticar a organização nos vários enfoques estabelecidos pelo modelo. Estas ferramentas deverão se constituir, basicamente, em formulários que deverão ser preenchidos pelos integrantes da organização a ser diagnosticada, indicados pela organização, e/ou por integrantes escolhidos pela equipe responsável pela elaboração do diagnóstico.

Um fator importante a ser considerado para fins de funcionamento do modelo é sua modularidade e flexibilidade. A modularidade torna possível a aplicação de etapas de diagnóstico em momentos distintos. Como não há uma relação de seqüência imperativa, pode-se aproveitar momentos na organização para a aplicação dessas diversas etapas integrantes do modelo. Para melhor compreensão, pode-se aplicar um jogo de empresa para reciclar um setor e aproveitar o evento para a elaboração do diagnóstico comportamental. Esse diagnóstico pode ser restrito ao setor em questão, ou para todos os setores, dependendo da abrangência do curso de reciclagem.

No que se refere a outra parte do diagnóstico, as características do apresentado no parágrafo acima continuam valendo. Pode-se aproveitar a elaboração de treinamento ou reciclagem em um determinado setor para apresentar os formulários e entrevistas sobre questões gerais da organização. Se o programa de treinamento for geral, o diagnóstico terá um grau de abrangência, caso contrário, poderá ser aplicado somente ao setor participante do treinamento.

A modularidade do modelo possibilita a aplicação do modelo a setores ou à empresa como um todo.

Capítulo 5

Conclusão e Sugestões

5.1 Considerações Finais

O desenvolvimento do trabalho evidenciou o quanto se pode contribuir para aperfeiçoar essa atividade. A elaboração de um bom diagnóstico é vital para o futuro de qualquer organização. Espera-se que esse trabalho de pesquisa possa se constituir efetivamente em uma real contribuição para aprimorar essa atividade.

5.2 Conclusão

O modelo proposto pelo trabalho apresenta um conjunto de características que possibilitam a conquista da estruturação, automatização, e a possibilidade de utilização da contribuição de diversos autores na montagem do modelo.

Para conseguir a estruturação buscou-se modelos de representação das organizações que já estivessem estruturado na forma de matriz, pirâmide ou outro elemento regular que permitisse a estruturação. Nesse aspecto o abordado pelo ciclo de vida das organizações permitiu a formação da matriz, que permitirá considerar o tempo de vida de uma organização, ou os enfoques a serem considerados quando da sua avaliação. A possibilidade de modularização para os enfoques dados favorece a substituição ou inclusão de um novo sem que comprometa o funcionamento do modelo.

No que se refere ao aspecto comportamental da organização, também buscou-se atender a premissa da estruturação. Para tanto as escolas que estudam o comportamento humano, principalmente a Escola comportamentalista ou Behaviorista, apresenta sustentação suficiente para tornar possível a estruturação.

A proposta de aplicação dos jogos de empresa busca oferecer um ambiente mais apropriado para a elaboração da observação do comportamento dos colaboradores da organização. Não é propósito do modelo substituir as entrevistas ou questionários, mas contribuir oferecendo algo a mais no sentido de tornar o diagnóstico comportamental mais consistente.

Sendo assim, entende-se que o modelo de diagnóstico organizacional proposto no trabalho é possível de estruturação, e de automatização, já que todas as

ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento também apresentam as mesmas características, ou seja são estruturadas e podem ser automatizadas.

5.3 Sugestões

A primeira etapa já está concluída. A proposta de um modelo estruturado de diagnóstico institucional que possa ser automatizado. A etapa seguinte deverá ser a de implementação do modelo. Essa etapa deverá ser caracterizada pela busca de modelos computacionais que melhor implementem o cubo de diagnóstico. Outro fator bastante importante é a implementação de modelos estatísticos para a validação dos resultados. Muito se perde quando não aplica-se adequadamente esses métodos.

Um ponto muito importante a ser observado no modelo proposto e a sua capacidade de modularização. Os fatores a serem diagnosticados, os parâmetros básicos que deverão servir como paradigmas e os enfoques de visão, podem ser alterados sem que o modelo sofra grandes modificações. Espera-se ver esse modelo implementado em trabalhos futuros.

Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, Luis César G. "*Organização & Métodos*". São Paulo, Atlas, 1983.
- CARDOSO, Olga Reginina "*Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Aplicado*". Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, 1993.
- CARSON, John R. "*Business Games: A Technique for teaching decision – making*". Management Accounting, New York, V. 43, N. 4, p. 31 – 35, oct. 1967.
- CHIAVENATO, I., "*Recursos Humanos na Empresa*", V1, Ed. Atlas, 1991.
- CHURCHILL, N.C. and LEWIS, V.L. "*The five stages of Small Business Growth*". Harvard Business Review, may-June, 1983.
- CURY, Antonio. "*Organização e Métodos; uma Perspectiva Comportamental*". Atlas, São Paulo, 1981.
- DOLLE, J. Marrie. "*Para compreender Jean Piaget: uma iniciação a psicologia genética piagetiana*". Editora Guanbara Koogan S.A, Rio de Janeiro, 1987.
- ETZIONI, Amitai. "*Organizações Modernas*". São Paulo, Pioneira, 1967.
- EYSENCK, Michael W. e KEANNE, Mark T. "*Psicologia Cognitiva: um manual introdutório*". Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de H. "Novo Dicionário da Língua Portuguesa", Ed. Nova Fronteira S.A. Rio de Janeiro 1994.
- FREUD, S. "*Esboço de Psicanálise*". Edição STANDART, v.23, p.21, 1940.
- FREUD, S. "*Um estudo autobiográfico*". Edição STANDART, V.20, p.71, 1925
- FREUD, S. "*Três Ensaios sobre a Teoria da Sexualidade. Obras Psicológicas de Sigmund Freud*" Imago Editora, Rio de Janeiro, V.7, N.2, p. 82, 1972-1977.
- FREUD, S. "*Esboço de Psicanálise.—Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*". Imago Editora, Rio de Janeiro, vol. 23, p. 18-19, 1972-1977.
- FRIES, Carlos Ernani. "*Jogos de Empresas: Caracterização de um modelo e implementação computacional*". Florianópolis, Dissertação (Mestrado). 205p 1985
- GARDNER Howard. "*Uma nova Ciência da Mente: uma história da revolução cognitiva*". EDUSP, São Paulo, 1985.
- GAUTHIER, Álvaro O. "Um modelo de diagnóstico baseado em jogos de empresas". Resumo do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. p.166, 1998.

- GIL, Antonio de L. "Qualidade total nas organizações-indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas da qualidade". Ed. Atlas São Paulo 1992.
- GOLDSCHMIDT, P. C. "Simulação de jogo de empresas. *Revista de Administração de Empresas*", Rio de Janeiro, V. 17, N. 3, p.43 – 47, maio/jun. 1977.
- GREINER, L E, "Evolution and Revolution as organizations Grow". *Harvard Business Review*, July-August, 1972.
- HALL, M. A. "Conversasion with Abrahmn Maslow". *Psychology Today*. N.2, V.2, p.57, USA, 1968.
- HERMENEGILDO, Jorge L.S. "A Utilização da Padronização como Ferramenta da Qualidade Total para o Desenvolvimento de Jogos de Empresas", Florianópolis, Dissertação (Mestrado) em Engenharia, 1996.
- KARTZ, Daniel e KAHN, Robert L. "Psicologia Social das Organizações". São Paulo, Atlas, 1967.
- KAZANJIAN, R. K. "Operationalizing Stage of Growth: Na Empirical Assessment of Dominant Problems". *Frontiers of Entrepreoeurship Research*, Babson College, 1984.
- KOPITTKE, Bruno. "Hartmut et al. *Jogos de Empresa – Manual do Jogador*". Departamento de Engenharia de Produção – UDSC, 21pgs, 1988.
- KUBR, M. "Consultoria um guia para a profissão" Ed. Interamericana Ltda. Rio de Janeiro 1980.
- LODI, João Bosco. "História da Administração". São Paulo, Pioneira, 1971.
- MARCH, J. e SIMON, H. "Teoria da Organizações" Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- MASLOW, A. "Motivation and the Personality". Ed.New York, USA, p. 38, 1970.
- MASLOW, A. "The Farther Reaches of Human Nature". Ed.Viking, New York,1971.
- MIRANDA, Mac-Dowell. "Organização e Métodos" . Ed. Atlas São Paulo 1981.
- MOTTA, Fernando C. Prestes." *Teoria Geral de Administração; uma Introdução*" São Paulo, Pioneira, 1976.
- MYLLYNIEMI, T. et. all. "The Growth of new Technology-Based Companies". Helsinki, 1990 .
- O'SHAUGHNESSY, J. "Organização de Empresas". São Paulo, Atras, 1973.

- PECOTCHE, Carlos B. G. "Curso de Iniciación Logosófica". Ed. Logosófica São Paulo 1978
- PECOTCHE, Carlos B. G. "El Espiritu". Ed. Logosófica São Paulo 1979.
- PECOTCHE, Carlos B. G. "Introducción al Conocimiento Logosófico". Ed. Logosófica São Paulo 1977.
- PECOTCHE, Carlos B. G. "O Mecanismo da Vida Consciente" Ed. Logosófica São Paulo 1996.
- PERLS, F.S. "*A Abordagem Gestática; Testemunha Ocular da Terapia*" Rio de Janeiro, Zahar Editores, p.37, 1977.
- PERLS, F.S. "*Gestalt Terapia Explicada*". São Paulo, Summus Editorial Ltda, p. 115, 1976.
- PERLS, F.S. "*In and Out of the Garbage Pail*". Lafayette California" The Real People Press, p.79, 1969.
- PIAGET, J. A "*Construção do Real na Criança*. Zahar Editores", Rio de Janeiro, P.78, 1963.
- PIAGET, Jean. "*O Nascimento da Inteligência na Criança*". Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1991.
- PINA, V.D. et al. "*Manual para diagnóstico de administração de Empresas*" São Paulo, Atlas, 1979.
- ROGERS, C. "*Psicoterapia e Relações Humanas*". Interlivros, Belo Horizonte, v.1, p.161, 1977.
- ROGERS, C. "*Tornar-se Pessoa*". Livraria Martins Fontes Editora, São Paulo, p. 35 1976.
- SALVATIERRA, Edwin Gery Maldonado. "*Implantação em micro computador de um modelo comportamental para treinamento de liderança empresarial: um enfoque nas necessidades humanas*". Florianópolis : UFSC. Dissertação (Mestrado). 1990.
- SANTOS, José R. Ribeiro dos e VALDESUSO, Carlos "*Planejamento Estratégico e Tático da Informática*". SCI Ed. 2ª ed. Rio de Janeiro 1985.
- SCOTT, M, and BRUCE, R. "*Five stages of Growth in Small Business*". Long Range Planning, V. 20 No 3, 1987.
- SKINNER, B.F. "*Ciência e Comportamento Humano*". São Paulo Livraria Editora Ltda, São Paulo, p.17, 1953.

TANABE, Mário. "*Jogos de Empresas*", Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, USP Dissertação (Mestrado), São Paulo, 117 pgs., 1977.

TAYLOR, Frederick W. "*Princípios de Administração Científica*". São Paulo, Atlas, 1970.

WATSON, J.B. "*Psychology as the Behaviorist Views it*". Psychological Review, USA, V.20, p.158-177, 1913.