

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DA CONSULTORIA EXTERNA NO  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DO  
PÚBLICO INTERNO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
XYZ**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
JOÃO ANTÔNIO HEINZEN AMIN HELOU**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**JOÃO ANTÔNIO HEINZEN AMIN HELOU**

**O IMPACTO DA CONSULTORIA EXTERNA NO  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DO  
PÚBLICO INTERNO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
XYZ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior,  
Ph.D.

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

-

Bibliotecária responsável:

**JOÃO ANTÔNIO HEINZEN AMIN HELOU**

**O IMPACTO DA CONSULTORIA EXTERNA NO  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DO  
PÚBLICO INTERNO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
XYZ**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Administração** no **Programa de Pós-Graduação em Administração** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de Dezembro de 2008.

---

Prof. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D. -**  
**CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
**Orientador**

---

**Prof. Pedro Antonio de Melo, Dr.**  
**CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
**Membro**

---

**Prof. Mario César Barreto Moraes, Dr.**  
**Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)**  
**Membro Externo**

## **Homenagem**

Para Elza Marini Amin Helou, minha avó, de quem sinto  
muita saudade!

Dedico este trabalho aos meus pais, Angela e Esperidião Amin Helou Filho, que sempre me estimularam a estudar, me aperfeiçoar e me servem de exemplo.

Às minhas irmãs Maria e Joana, que me orgulham muito.

Ao meu orientador João Benjamim da Cruz Júnior, que, além de professor, será sempre um grande amigo e conselheiro.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus colegas de Mestrado, especialmente André Henrique da Cunha e Kelly Cristina Benetti, que colaboraram, com incentivo e conselhos para a consecução deste trabalho.

Agradeço a Ana Cláudia Donner Abreu, Denise Quinteiro Dias, Gustavo Barbato Couto, Jadna Neves Heinzen, Mariana Heinzen Castro, Ricardo Miranda Barcia Filho e Paulo Sérgio Filipine, pela colaboração na elaboração deste trabalho.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, os professores e os funcionários do CPGA, que sempre me ajudaram na realização do curso.

Agradeço à empresa XYZ e aos seus gestores, que oportunizaram a realização deste estudo.

## **Mensagem**

Há quem diga que todas as noites são de sonhos. Mas há também quem garanta que nem todas, só as de verão. No fundo, isso não tem importância. O que interessa mesmo não é a noite em si, são os sonhos. Sonhos que o homem sonha sempre, em todos os lugares, em todas as épocas do ano, dormindo ou acordado.

(William Shakespeare)



## RESUMO

HELOU, João Antônio Heinzen Amin. **O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno:** um estudo de caso na XYZ. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior

Defesa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O objetivo desta pesquisa é avaliar, na percepção do público interno, o impacto da consultoria externa sobre o desempenho organizacional da empresa XYZ. Para tanto, utilizam-se cinco categorias de análise: ambiente, estratégia, tecnologia, tamanho e ciclo de vida e, ainda, recursos humanos, além dos 14 princípios de administração geral formulados por Henri Fayol. Metodologicamente, esta pesquisa apresenta um estudo de caso que relaciona consultoria a desempenho organizacional. Para conhecer tal relação, foram entrevistados o consultor externo e os dois diretores diretamente envolvidos com a consultoria. A partir da entrevista, elaborou-se um questionário que foi aplicado aos sete gerentes cujos departamentos foram diretamente afetados pela consultoria. Com base nos achados da pesquisa e na revisão da literatura, verifica-se que há inconsistências na percepção que o público interno tem da consultoria realizada na empresa. São identificadas oportunidades de aperfeiçoamento e apresentadas recomendações para a melhoria do desempenho organizacional na empresa

**Conceitos-chave:** Desempenho Organizacional; Consultoria; BSC; Princípios de Administração, Categorias de Avaliação do Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

HELOU, João Antônio Heinzen Amin. **The impact of out consultancy on the performance of a business organization as seen by its clerical staff**. A case study in the XYZ 2008. 182 p. Dissertation for a business' management master's degree. Post graduation in business management. Santa Catarina State Federal University. Florianópolis, 2008.

The main goal of this study is to demonstrate the impact of consulting on the organizations performance from a internal point of view. The research will be carried through the analysis of the following categories: environment, strategy, technology, size, cycles and human resources and also 14 management principles formulated by Henri Fayol. This research was carried through a case study demonstrating the relations between consulting and the organizations performance. The conclusions were based on the interviews of the consultant and the two directors directly involved with the process. All the managers, who's departments were directly affected by the consulting, were inquired based on the interviews. The research review demonstrated some inconsistency, on the consulting perception, from the staff's point of view. The conclusions indicated opportunities of development and presented recommendations for the organizational performance of the company.

**Key concepts:** Organizational performance; consultancy; BSC; business management guidelines; categories of organizational performance evaluation.

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#">Figura 1: Diagrama SWOT.....</a>	<a href="#">59</a>
<a href="#">Figura 2: Percentual de participantes por cargo.....</a>	<a href="#">89</a>
<a href="#">Figura 3: Percentual de participantes por área de trabalho.....</a>	<a href="#">89</a>
<a href="#">Figura 4: Percentual de participantes por tempo de empresa.....</a>	<a href="#">90</a>
<a href="#">Figura 5: Percentual de participantes por área de trabalho.....</a>	<a href="#">90</a>
<a href="#">Figura 6: Freqüência de respostas da questão 1.....</a>	<a href="#">91</a>
<a href="#">Figura 7: Freqüência de respostas da questão 2.....</a>	<a href="#">92</a>
<a href="#">Figura 8: Freqüência de respostas da questão 3.....</a>	<a href="#">92</a>
<a href="#">Figura 9: Freqüência de respostas da questão 4.....</a>	<a href="#">93</a>
<a href="#">Figura 10: Freqüência de respostas da questão 5.....</a>	<a href="#">94</a>
<a href="#">Figura 11: Freqüência de respostas da questão 6.....</a>	<a href="#">94</a>
<a href="#">Figura 12: Freqüência de respostas da questão 7.....</a>	<a href="#">95</a>
<a href="#">Figura 13: Freqüência de respostas da questão 8.....</a>	<a href="#">96</a>
<a href="#">Figura 14: Freqüência de respostas da questão 9.....</a>	<a href="#">96</a>
<a href="#">Figura 15: Freqüência de respostas da questão 10.....</a>	<a href="#">97</a>
<a href="#">Figura 16: Freqüência de respostas da questão 11.....</a>	<a href="#">98</a>
<a href="#">Figura 17: Freqüência de respostas da questão 12.....</a>	<a href="#">99</a>
<a href="#">Figura 18: Freqüência de respostas da questão 13.....</a>	<a href="#">99</a>
<a href="#">Figura 19: Freqüência de respostas da questão 14.....</a>	<a href="#">100</a>
<a href="#">Figura 20: Freqüência de respostas da questão 15.....</a>	<a href="#">101</a>
<a href="#">Figura 21: Freqüência de respostas da questão 16.....</a>	<a href="#">101</a>
<a href="#">Figura 22: Freqüência de respostas da questão 17.....</a>	<a href="#">102</a>
<a href="#">Figura 23: Freqüência de respostas da questão 18.....</a>	<a href="#">103</a>
<a href="#">Figura 24: Freqüência de respostas da questão 19.....</a>	<a href="#">103</a>
<a href="#">Figura 25: Freqüência de respostas da questão 20.....</a>	<a href="#">104</a>
<a href="#">Figura 26: Freqüência de respostas da questão 21.....</a>	<a href="#">105</a>
<a href="#">Figura 27: Freqüência de respostas da questão 22.....</a>	<a href="#">105</a>
<a href="#">Figura 28: Freqüência de respostas da questão 23.....</a>	<a href="#">106</a>
<a href="#">Figura 29: Freqüência de respostas da questão 24.....</a>	<a href="#">107</a>



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
<b>1.1.1 Consultoria e mudança organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Desempenho organizacional .....</b>	<b>14</b>
1.2 OBJETIVOS E METAS .....	16
<b>1.2.1 Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 ORGANIZAÇÃO.....	18
2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	20
<b>2.2.1 Desempenho organizacional na Administração Científica de Taylor.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Desempenho organizacional na Administração Profissional de Follett.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3 Desempenho organizacional nos Princípios gerais de Fayol.....</b>	<b>30</b>
2.2.3.1 Divisão do trabalho.....	32
2.2.3.2 Autoridade e responsabilidade.....	33
2.2.3.3 Disciplina.....	35
2.2.3.4 Unidade de comando.....	37
2.2.3.5 Unidade de direção.....	38
2.2.3.6 Subordinação do interesse particular ao interesse geral.....	39
2.2.3.7 Remuneração do pessoal.....	40
2.2.3.8. Centralização.....	41
2.2.3.9 Hierarquia.....	44
2.2.3.10 Ordem.....	45
2.2.3.11 Eqüidade.....	46
2.2.3.12 Estabilidade do pessoal.....	47
2.2.3.13 Iniciativa.....	48
2.2.3.14 União do pessoal.....	49
<b>2.2.4 Desempenho e mudança organizacional.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.5 Categorias de avaliação do desempenho organizacional.....</b>	<b>52</b>
2.2.5.1 Ambiente.....	52
2.2.5.2 Estratégia.....	55
2.2.5.3 Tecnologia.....	61
2.2.5.4 Tamanho e Ciclo de Vida.....	62
2.2.5.5 Recursos Humanos.....	63
2.3 CONSULTORIA.....	64
<b>2.3.1 Consultoria de procedimentos.....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.2 Características do consultor.....</b>	<b>70</b>

<b>2.3.3 Consultoria Interna X Externa.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.4 Relação cliente/consultor.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4 O BALANCED SCORECARD COMO INDICADOR DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>77</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>80</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	80
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	81
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	82
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	83
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>84</b>
4.1 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS NAS ENTREVISTAS .....	84
<b>4.1.1 Categorias de análise para a avaliação do desempenho organizacional .....</b>	<b>85</b>
4.1.1.1 Ambiente.....	85
4.1.1.2 Estratégia.....	86
4.1.1.3 Tecnologia.....	86
4.1.1.4 Tamanho e Ciclo de Vida.....	87
4.1.1.5 Recursos Humanos.....	88
4.2 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	88
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações devem atualizar-se para que possam confrontar a elevada competitividade do mundo globalizado. A atualização pode ocorrer por meio de esforços endógenos, isto é, internos, ou lançando mão de especialistas desvinculados de seus quadros, ou seja, consultores externos. A consultoria organizacional pode evidenciar as transformações que perpassam as organizações, as quais demandam ações rápidas e freqüentes. Para que a organização sobreviva no mercado é necessária a busca constante de soluções inovadoras. A discussão sobre as vantagens de uma ou de outra forma de consultoria será sempre útil e atual, devido à incerteza generalizada em relação a qual delas melhor responde à necessidade ou ao desejo da organização de implementar mudanças estratégicas e planejadas.

Nesta dissertação, pretende-se analisar o impacto da consultoria externa sobre o desempenho organizacional, identificando-se a percepção do público interno sobre o comportamento de diversos indicadores de desempenho, antes e depois da consultoria. Este é o enfoque deste trabalho.

### 1.1.1 Consultoria e mudança organizacional

Consultoria organizacional pode ser entendida como um serviço prestado por profissionais independentes e qualificados para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, à organização, aos procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação e a implementação de medidas adequadas à realidade de dada organização (KUBR, 1986).

Pode-se dizer que a consultoria é um serviço independente. No serviço de consultoria o consultor não possui qualquer autoridade direta para tomar decisões sobre mudanças e implementá-las. É um serviço de aconselhamento e sua responsabilidade se restringe à qualidade e à integridade dos conselhos que oferece. É um serviço que, na prática, provê conhecimentos profissionais e habilidades relevantes para a solução de problemas organizacionais. O âmbito de sua atuação pode se dar no concernente à correção de problemas, como, por exemplo, corrigir uma situação deteriorada, no campo da inovação, ou seja, melhorar uma situação existente ou, ainda, com vistas à criação de uma nova situação

(KUBR, 1986).

Mudança é a razão de ser da consultoria, que pode assumir dois papéis fundamentais: primeiro, a consultoria de recursos, que transfere os conhecimentos para a organização, e, segundo, a consultoria de procedimentos, definida como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que auxiliam o cliente a perceber, compreender e atuar sobre eventos inter-relacionados que ocorram no seu ambiente” (SCHEIN, 1989, p. 5). Modernamente, admite-se que esses papéis possam ser de mútuo apoio, e é sobre este enfoque que este trabalho faz sua análise.

A mudança organizacional é um tema complexo e seu panorama conceitual é amplo e heterogêneo. Os processos de mudança organizacional partem da necessidade de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolver questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicas.

Como os cenários de atuação das organizações, hoje, são significativamente mais dinâmicos em função da alta competitividade, é preciso que seja desenvolvido um senso agudo de percepção do ambiente e da conjuntura que os envolve, bem como a compreensão dos mecanismos da mudança (WOOD JR, 1995). Assim, as mudanças podem ser vistas como movimentos que passem de um estado de coisas atual para um estado futuro desejado (NADLER et al., 1994).

O processo pode ser entendido como um modelo seqüencial de três passos: descongelamento, representado por dissolução dos padrões comportamentais estabelecidos; mudança, traduzida por adoção de um novo padrão; recongelamento, expresso pelo desenvolvimento do novo padrão.

O movimento em direção às modificações é o papel a ser desempenhado pelo agente da mudança – o consultor – em parceria com os administradores e empregados. Como a mudança em organizações está vinculada à mudança nas pessoas, é preciso estar consciente da complexidade do processo (KUBR, 1986).

### **1.1.2 Desempenho organizacional**

De forma geral, no contexto das organizações, desempenho organizacional pode ser definido como o processo pelo qual a organização gerencia sua atuação de forma alinhada às suas estratégias corporativas, levando aquele processo em conta seus objetivos. A finalidade desse processo é prover um sistema de controle pró-ativo em que tais estratégias sejam



desdobradas para todos os processos de negócios, atividades, tarefas e pessoas de forma que a retro-alimentação (*feedback*) obtida, por meio da medição do desempenho, possibilite aos administradores tomadas de decisão apoiadas em informações adequadas (BITITCI, CARRIE & McDEVITT, 1997). Sua importância para a gestão deriva do fato de que os indicadores – financeiros e não-financeiros – obtidos nesse processo possibilitam preparar as organizações para enfrentar os desafios do ambiente competitivo.

Segundo Drucker (2002), nunca, na história da humanidade, houve tantas transformações sociais como no século XX. Estas transformações provocaram uma mudança de paradigma, entendido como modelo ou padrão que define o comportamento e atitude de pessoas e até de instituições. Em poucas décadas a sociedade se reorganizou, mudou sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política e também suas instituições fundamentais.

Segundo Hall (1984), vive-se em uma sociedade organizacional, a qual é entendida como sendo o resultado da coordenação de atividades diferenciadas, realizadas por contribuintes individuais com o objetivo de efetuar transações planejadas como as referentes ao meio-ambiente. Segundo Lawrence & Lorsch (1972), autores desta definição, seus elementos básicos são a divisão e a coordenação do trabalho. Na visão de Perrow (1976), as organizações existem para realizar alguma coisa, e suas atividades visam a um ou a vários fins ou objetivos. Portanto, para entender as organizações é necessário analisar o conjunto de tais fins ou objetivos, pois eles lhes emprestam seu caráter e definem seu comportamento.

De organizações que aplicavam o conhecimento a ferramentas, processos e produtos, típicas da revolução industrial, à aplicação do conhecimento em si mesmo, as organizações também acompanham, ou deveriam acompanhar, a velocidade das mudanças contemporâneas (DE MASI, 2005).

Essa constatação coloca como pano de fundo duas questões fundamentais: o que é possível fazer para preparar a organização para esta sociedade e que mudanças ainda estão por vir.

Para Schein (1972), na busca pelas respostas, as organizações e seus gestores têm procurado os serviços de consultoria – processo que procura fornecer informações especializadas; ajuda a diagnosticar problemas complexos; aconselha; apóia; resolve; e ajuda a implementar mudanças. Mesmo não sendo uma atividade recente, pois Taylor, no início do século vinte, cobrava US\$35 por dia de atividade (US\$630 em valores atuais), a atividade é, hoje, altamente difundida.

A consultoria integra um mercado no qual as empresas norte-americanas chegam a

gastar US\$20 bilhões por ano e é uma atividade que movimenta, entre outros, US\$750 milhões em livros de negócios (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

Wood (1995) destaca, de forma geral, que esse processo responde à necessidade ou ao desejo da organização de implementar mudanças estratégicas e planejadas, já que organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados, significativamente mais dinâmicos que os anteriores, e buscando firmemente adaptar-se a eles.

Para Micklethwait e Wooldridge (1998) há, entretanto, um paradoxo que envolve a teoria da administração: é uma disciplina intelectual imatura, pois o ciclo de vida de uma idéia caiu de uma década para cerca de um ano, o que sugere a afirmação anterior. Cruz Júnior (1988) afirma que a questão básica que os teóricos e os profissionais da disciplina parecem estar propondo a si próprios é: por que a ciência organizacional não nos fornece mais, hoje em dia, o conhecimento necessário e adequado para as efetivas organização e administração de entidades públicas? Block (2001) corrobora essa idéia ao afirmar que a imprensa de negócios tem escrito sobre o custo e o valor questionável de muitos grandes para efetivar os esforços de propostas de consultorias e sobre a inabilidade de consultores de viver de acordo com seus próprios conselhos. Para o autor, mesmo havendo um enorme crescimento do setor, há deterioração na relação de confiança entre as organizações e as consultorias.

Isso acaba por gerar uma controvérsia a respeito das vantagens e desvantagens deste processo, o que faz com que seja relevante perguntar: *Quais são os impactos da consultoria externa no desempenho organizacional da empresa XYZ, na percepção do público interno?*

## 1.2 OBJETIVOS E METAS

### 1.2.1 Geral

Verificar o impacto da consultoria externa no desempenho organizacional da empresa XYZ, na percepção do público interno.

### 1.2.2 Específicos

- a) descrever o processo de consultoria externa realizada na XYZ;
- b) comparar o processo de consultoria realizado na XYZ com as propostas

- encontradas na literatura;
- c) identificar de que forma o público interno avalia os impactos da consultoria externa no desempenho organizacional da XYZ; e
  - d) comparar o desempenho organizacional *pré* e *pós* consultoria na avaliação do público interno.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O surgimento e o crescimento da atividade de consultoria organizacional tendem a evidenciar que a velocidade e a complexidade das mudanças sociais que perpassam as organizações delas exigem ações rápidas e frequentes. A busca por soluções inovadoras para fazer face aos desafios inerentes a qualquer área de atuação é condição essencial para a sobrevivência das organizações.

Segundo Grocco (2005), essas soluções, que poderiam ser propostas e executadas pela própria organização, esbarram na própria cultura e hierarquia organizacionais, que se transformam em obstáculos ao trabalho do consultor interno.

Como muitas vezes as consultorias trabalham com fórmulas feitas, sem considerar as particularidades da organização, ou seja, sua cultura, justifica-se o interesse em investigar como o processo executado é avaliado pelo público interno, em termos de atuação.

Em síntese, a necessidade de mudança justifica a contratação de uma consultoria externa que, com conhecimentos reunidos sobre novos métodos de trabalho e organização, pode propor as mudanças necessárias.

Avaliar o impacto dessa atividade, segundo o público interno, é a finalidade deste trabalho.

A justificativa deste trabalho decorre da necessidade de promover tal avaliação na XYZ, segundo critérios objetivos, comparando desempenhos “*pré*” e “*pós*” consultoria.

Assim desenvolvido, será útil:

- a) ao mestrando, para firmar conceito e subsidiar sua formação;
- b) ao ensino de Administração porque propiciará esclarecer a relação entre variáveis de mudança organizacional planejada e eficácia da consultoria externa; e
- c) à empresa, por permitir uma forma científica de avaliação dos serviços de consultoria por ela contratados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Para uma análise criteriosa da organização é de vital importância analisarem-se seu desempenho e os fatores que os influenciam.

Na concepção de Etzioni (1976), a sociedade moderna é uma “sociedade de organizações”, em função de que as pessoas nascem em organizações, são educadas por estas, e muitas dessas passam a vida a trabalhar para organizações. O autor destaca organizações como unidades sociais ou grupamentos humanos deliberadamente construídos e reconstituídos para buscar objetivos específicos. As organizações possuem características, como divisão de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação deliberadamente planejada para intensificar a realização de objetivos específicos. Caracterizam-se também pela presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos. Esses centros avaliam constantemente o desempenho da organização e remodelam sua estrutura a fim de melhorar o desempenho organizacional. Outra característica é a substituição de pessoal, ou seja, aquelas que não satisfazem às necessidades da organização podem ser substituídas ou designadas para outras tarefas.

Etzioni (1976) afirma que organização é uma associação presente em toda a Terra. Nela se nasce, se vive e se morre. Se alguém não veio ao mundo em uma delas, (como por exemplo, a organização denominada de maternidade), vai estudar em uma organização (numa escola, por exemplo) para, depois, já adulto, trabalhar em fábricas ou escritórios, comprar em lojas e supermercados, freqüentar clubes e igrejas, assistir a espetáculos em teatros, comer em restaurantes e, por fim, ser enterrado em cemitério público ou particular.

Ainda segundo o Etzioni (1976), as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Fazem parte desta lista as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões. Não fazem parte as tribos, as classes sociais, os grupos étnicos, os grupos de amigos e a família.

Barnard (1979) concebe a organização como uma intenção contínua e sistematicamente coordenada entre duas ou mais pessoas, rejeitando o conceito até então vigente, que entendia por organização a agregação de um grupo pré-definido de pessoas cujos

comportamentos fossem orientados para a consecução de objetivos específicos. Ampliando essa visão convencional, Barnard (1979 *apud* CRUZ JÚNIOR, 2004) incluiu no âmbito da organização a ação de investidores, fornecedores e clientes.

Se há um elemento básico subjacente, trata-se do conceito de “imperativos organizacionais”. E este conceito, sem dúvida, representa a mais significativa contribuição de Barnard para a melhoria do desempenho organizacional. O autor define que qualquer organização, independentemente de seus propósitos, é caracterizada por um conjunto de imperativos internos que afetam as suas decisões e ações. Às decisões dos líderes seguem-se as ações correspondentes, que são executadas ao abrigo das exigências ou imperativos da própria organização, mesmo que, em alguns casos, sejam exigências exógenas, ou seja, produzidas fora de seu âmbito.

Daft (1999) define organizações como entidades sociais que são dirigidas por metas. São projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e são interligadas ao ambiente externo. Organizações são compostas por pessoas e seus inter-relacionamentos. Uma organização existe quando pessoas interagem para realizar funções essenciais que a auxiliem a alcançar suas metas.

Perrow (1981) destaca que as organizações são criadas para realizar ações englobadas e cujo trabalho visa diretamente algum fim. Deve-se examinar este fim ou objetivo, se quisermos analisar o comportamento da organização. Quando se tem em mente o comportamento de grupos, ou de indivíduos, que atuam dentro da organização, não é necessário voltar-se para os objetivos desta. Presume-se que o aumento da produtividade, a elevação do moral e a redução dos atritos sejam objetivos legítimos, dando-se, portanto, atenção a tudo aquilo que promova esses fins. Mas, estas se referem às organizações formais mais do que aos processos de grupo. Faz-se necessária a delimitação dos objetivos da organização como um todo, ou de parte importante dos mesmos.

Os objetivos, de acordo com esta última perspectiva, são problemáticos; deve-se estabelecer que a melhoria do desempenho organizacional seja, na verdade, um objetivo importante. Pode parecer óbvio que todas as organizações busquem aumentar sua produtividade, mas elas, na realidade, variam muito quanto à importância que dão a este aspecto. O conceito de objetivos implica no conhecimento das metas anteriores, assim como daquelas que se buscam alcançar. Do contrário, pareceria tudo um conjunto de princípios do escotismo.

Já Katz & Kahn (1987) definem organização como um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada; algo equivalente à

planta para construção de uma máquina a ser criada para algum objetivo prático.

Bernardes (1991) apresenta alguns motivos que levam associações de pessoas a se transformarem em organizações:

determinado resultado para ser obtido precisa apenas de alguns especialistas, isto é, o número de executores é limitado; tais especialistas tendem a permanecer pelo fato de a repetição das tarefas tornarem o trabalho mais rápido e perfeito, ao mesmo tempo em que a substituição dos executores acarreta custos adicionais pelo treinamento dos recém-admitidos; e a colaboração exige regras de procedimento, determinando quem faz o que e como, fato esse que necessita de tempo para sua elaboração e mesmo adaptação por parte dos participantes (BERNARDES, 1991, p. 25).

Para Bernardes (1991) é intuitivo que dentro de cada tipo de instituição surjam diferentes organizações, estas como entes concretos. Naturalmente, a família é uma delas, sendo as demais políticas, religiosas, educacionais e econômicas, além das envolvidas na pesquisa e assistência, como foi sugerido em item anterior.

Bernardes (1991) propõe uma definição de organização. Segundo ele organização é uma associação de pessoas caracterizada por:

ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; e ser perene (BERNARDES, 1991, p.25).

Portanto, uma organização existe porque tem uma função a cumprir, que é a de satisfazer as necessidades básicas e as destas derivadas, tanto da sociedade quanto de seus próprios membros.

Lawrence & Lorsch (1972) afirmam que uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas dentro de um ambiente.

## 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Desempenho organizacional na Administração Científica de Taylor

Para Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) “O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

Frederick Winslow Taylor nasceu na Filadélfia (EUA) em 20 de março de 1856, em uma família de classe alta, foi criado dentro da doutrina dos Quakers (movimento puritano

inglês radical, variante do protestantismo), assimilou a disciplina e o respeito à hierarquia. Sempre foi um adolescente impulsivo e estava sempre contando e medindo coisas, para elaborar uma maneira melhor de se fazer algo.

Aos vinte e um anos, Taylor completou a faculdade de engenharia no Stevens Institute of Technology, em New Jersey, enquanto empregado em tempo integral.

Taylor escolheu trabalhar como mecânico na Enterprise Hydraulic Works. Após seu aprendizado nas plantas hidráulicas, tornou-se um operário comum na Midvale Steel Company, onde progrediu rapidamente e, em seis anos, foi a engenheiro chefe. Sua meta era descobrir a maneira mais eficiente de executar determinadas tarefas. Ele podia ser visto freqüentemente acompanhando de perto o trabalho dos operários, tomando notas sobre a forma como executavam seu trabalho e as quantidades produzidas.

O trabalho de Taylor foi feito em um período da história americana, logo após a guerra civil, em que a indústria vivia intensas mudanças. Os donos do capital tornavam-se cada vez mais ricos com a produção em massa, e as pequenas fábricas tornavam-se grandes plantas. Por outro lado, o trabalhador recebia pouco pelos seus esforços, além de enfrentar problemas devido às más condições de trabalho. Na época, as gerências trabalhavam com um sistema de bônus de produção que, acreditavam, resolveria os problemas e conflitos laborais.

Taylor, freqüentemente chamado de “pai da administração científica”, percebeu que muitos trabalhadores executavam seu trabalho à sua própria maneira e sem receber especificações claras e uniformes. Ele também afirmava que isso fazia com que eles perdessem eficiência e alcançassem um desempenho abaixo de sua verdadeira capacidade. Ele também julgava que esse problema poderia ser corrigido se os trabalhadores fossem treinados e, depois, ajudados por supervisores para sempre executar seu trabalho de maneira correta (SCHERMERHORN, 2007).

Taylor considerava que a melhor forma de obter bons resultados seria a de vincular a remuneração ao cumprimento de metas individuais. Para isso, dividia o trabalho em pequenas tarefas; determinava a quem cabia cada tarefa; estabelecia padrões; e remunerava em função dos resultados. O que está implícito nesse processo é a tentativa de unificar os objetivos individuais com os da empresa por meio do ganho material, considerando indiscutível que as pessoas busquem a máxima remuneração e que ajam racionalmente em função desse objetivo (LACOMBE, 2006).

O objetivo de Taylor era melhorar a produtividade das pessoas no trabalho. Ele aplicava o conceito de “estudo do tempo” para analisar os movimentos e tarefas requeridas em qualquer função e para desenvolver o modo mais eficiente de executar essas tarefas. Ele,

depois, associava essas exigências, para o exercício da função ao treinamento para o trabalhador e suporte aos supervisores na forma de instruções adequadas, assistência ao trabalho e incentivos financeiros. Os resultados de seus esforços são hoje encontrados em muitas formas de gestão.

Taylor advogava que um sistema de bônus somente seria eficaz se combinado com tarefas cuidadosamente planejadas e facilmente ensinadas. Taylor não somente sabia como planejar o trabalho de maneira eficiente, como também foi arquiteto de mudanças organizacionais. Em sua concepção, a gerência deveria trabalhar de forma cooperativa, isto é, atuar apoiando o trabalho do operário.

Seu conceito de produtividade baseava-se em achar o desafio adequado ao potencial de cada pessoa, e remunerá-la bem pelo desempenho superior. O estudo de tempos simplesmente dobrou a produtividade na Midvale, além do emprego de controles sistemáticos e do seu novo esquema de remuneração. Taylor propunha remunerar-se a pessoa e não a tarefa. Ele acreditava ainda que os sindicatos profissionais não fossem necessários se cada trabalhador fosse remunerado de acordo com seu valor.

Aos trinta e sete anos, Taylor tornou-se engenheiro consultor. Na Simonds Roller Bearing Company, ele aumentou a produtividade por ter melhorado a velocidade e a precisão. Seus ajustes nesta organização fizeram o quadro de empregados cair de 120 para 35.

Mas o mais importante cliente de Taylor foi a Bethlehem Iron Company, mais tarde conhecida como Bethlehem Steel Company. Em 1901, ele e outro graduado da Stevens transformaram a indústria Bethlehem na fábrica mais moderna do mundo e protótipo potencial para outros tipos de indústrias. Seu plano dinâmico de produção, além de análises em tempo real da produção diária e custos, assim como um moderno sistema de contabilidade, reduziu o número de empregados de 500 para 140, ao mesmo tempo em que dobrou a produção. Apesar de seus feitos impressionantes, Taylor fez muitos inimigos, especialmente entre as médias e altas gerências. Alguns desses gerentes eram também donos de terras. Quando da redução da força de trabalho por Taylor, eles acharam que a população de South Bethlehem diminuiria drasticamente. Ironicamente, foi exatamente para isto que eles haviam contratado Taylor, crendo que ele nunca o conseguiria. De fato, os trabalhadores demitidos foram absorvidos por outras indústrias. Taylor foi demitido em maio de 1901 da Bethlehem após disputas com a nova gerência. Não sofreu financeiramente, mas sua auto-estima sim. Ele concentrou seu trabalho em casa, dedicando-se aos seus hobbies e a sua esposa, Louise Spooner, vindo a adotar três crianças órfãs. Após Bethlehem, Taylor não mais aceitou trabalho remunerado.



Muitos tópicos de seu livro "Os Princípios da Administração Científica", não são senão, transcrições de muitas de suas palestras, feitas após ter deixado trabalhos contratados. O sistema descrito em seu livro é um composto de tudo o que ele aprendera de inúmeros experimentos em várias organizações. Taylor fez o que pode para adequar seus pensamentos às necessidades de seus clientes e a cada situação particular. Ele foi a primeira pessoa na história a tentar sistematicamente melhorias tanto na produtividade como na qualidade de vida durante o trabalho nas fábricas (WEISFORD, 1987).

Taylor morreu em 1915 aos cinqüenta e nove anos, acometido por uma gripe.

Taylor foi o primeiro a apresentar um estudo sistemático das interações entre os requisitos do trabalho, processos, métodos e a habilidade humana para adequar os trabalhos às pessoas, tanto fisiológica como fisicamente, e deixar que os resultados falassem mais do que o preconceito ou opiniões.

Taylor acreditava na motivação puramente econômica do ser humano, daí a expressão "*homo-economicus*", tanto que um dos seus princípios era que os empregados fossem bem remunerados, à custa do excedente gerado por sua contribuição laboral. Isto raramente aconteceu, pois os donos do capital não aceitaram dividir seus lucros.

Talvez Taylor nunca tenha refletido sobre os efeitos da dissociação entre concepção e execução. Na verdade, os efeitos perversos verificados nos operários da época devidos a sua alienação em relação ao trabalho traduziram-se pela crescente rotação de pessoas (*turn-over*) absenteísmo, insubordinação e sabotagem industrial.

Assim como os salários não foram aumentados, como propôs Taylor, a gerência também não deixou de ser extremamente autoritária e arrogante, levando a péssimas condições humanas e sociais no trabalho, cuja fragmentação crescente tornara-se insuportável.

Os donos do capital começavam a perder o controle da situação e, como destaca Marques (1987), o que se presenciou foi um esgotamento parcial do Modelo Taylorista. O capitalismo precisava de um "novo modelo", que revigorasse a eficácia e acumulação e que, ao mesmo tempo, fosse capaz de deter os conflitos. Segundo Orstman (1984) a Escola das Relações Humanas surgiu, então, para providenciar uma correção do Taylorismo, sem questionar seus pressupostos básicos.

Para Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) a otimização da forma de se empregar a massa operária e também da melhor forma de incentivá-la para fazer seus trabalhos e puni-la, se necessário, fortalecendo seus próprios argumentos pela metodologia científica: experimentações, medições e cálculos.

Pode-se abordar o assunto administração científica destacando-se o que não a define.

Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) afirma que administração científica não é um aparelho de eficiência; não é um sistema para qualquer coisa, nem um grupo de aparelhos de eficiência; não é um novo sistema de bônus; não é um sistema de premiação e não é ficar observando o empregado exercer sua tarefa na organização; não é tempo de estudo. Não que estas características não sejam importantes para uma empresa ou organização, são fundamentais para o sucesso de gestão, mas são atividades de auxílio.

A administração científica, segundo Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), envolve uma completa “revolução mental” na função de reunir empregados e fazer com que todos tenham metas e princípios individuais iguais para andar juntos “ombro a ombro” e contribuir de maneira positiva para o sucesso da empresa. Uma “revolução mental” para que, em cada etapa, cada um esteja convencido de suas responsabilidades, obrigações e direitos, desde o pessoal do mais baixo ao do mais alto escalão. Sem esta “revolução mental”, não existe administração científica.

Quando se fala em “revolução mental”, o maior desafio é fazer com que o termo não soe estranho nem fique solto como “jargão”. Os princípios de Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) mostram que, “no passado”, essas preocupações existiam, mas não convergiam de maneira a beneficiar todos os postos de uma indústria. Só um lado era beneficiado, sem a divisão justa do excedente. Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) destaca, também, que esta “visão clássica” de ver organizações como as da indústria, com empregadores e empregados, independentemente da época em que esta teoria possa ter sido formulada, faz com que se possa tirar conclusões sempre atuais sobre a administração científica.

Ainda segundo Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), inúmeros eram os conflitos entre empregados e empregadores, pois sempre que o resultado não fosse positivo, o prejudicado era quem estivesse “embaixo”, ocasionando atitudes de confronto entre os dois lados envolvidos (baixo e alto escalão).

A revolução que toma lugar na atitude mental das partes envolvidas na administração faz com que se forme um sistema de incentivos capaz de motivar todos e, assim, melhorar o desempenho das organizações que aplicarem estas práticas.

Essa “revolução mental”, citada por Taylor (1912, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), pode ser considerada o primeiro passo da administração científica, envolvendo todos e formando uma grande cooperação, com confiança mútua e até amizade.

Além disso, mais um aspecto destacado por Taylor merece relevância: na administração científica deve se reconhecer como essencial a investigação científica

(pesquisa) no lugar de opiniões antigas. Não existe administração científica sem dois aspectos básicos: atitude mental de empregadores e empregados para que se produza mais por menos, e a pesquisa científica. Também destacam-se outros pontos considerados pelo autor, como a eliminação de desperdícios e o aprimoramento da maneira de realizar com conhecimento científico.

As técnicas e os métodos criados por Taylor são analisados, também, por Koontz & O'Donnell (1971), que afirmam ser o empenho primordial de Taylor a obtenção de eficiência dos seres humanos e das máquinas, pelo estudo de tempo e de movimentos, ao qual se tem feito referência como “a pedra angular da Administração Científica”. Segundo os autores, talvez a maior contribuição de Taylor à teoria de administração seja sua insistência na aplicação de métodos científicos aos problemas de administração. Ao desenvolver sua teoria, Taylor ressaltou compreender esta, uma nova filosofia do administrar, dentro da qual a administração teria mais responsabilidade em planejar e supervisionar, bem como em transformar o conhecimento de técnicas humanas e mecânicas em regras, leis e fórmulas. Desta forma, auxiliava os operários a realizar suas tarefas a um custo mais baixo para o empregador e com maiores proventos para eles próprios.

Koontz & O'Donnell (1971) também criticam o impacto causado pelas teorias de Taylor, afirmando terem as contribuições de Taylor sido boas, somente em parte. Realçam que, devido ao destaque conferido à eficiência no nível de supervisão de fábrica e à economia obtida pelo estudo de tempo e movimentos, Taylor chamou atenção exclusivamente para as atividades fabris e o estudo da administração ter se tornado, na realidade, um estudo da administração industrial, enquanto que os aspectos mais gerais, como o ser humano, foram desconsiderados. Isso aconteceu, principalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Também analisando a contribuição de Taylor para a ciência administrativa, Kwasnicka (1981) destaca duas fases. Na primeira, Taylor preocupou-se com problemas de racionalização do trabalho, utilizando, para isto, as técnicas de estudos dos tempos e movimentos.

Nesta fase, Taylor estava preocupado com produtividade, tempo e remuneração. Porém, os resultados não foram os esperados, pois tais estudos não consideravam o elemento humano, além de não darem a ele possibilidade de tornar sua tarefa mais amena e, até mesmo suportável.

A segunda fase, destacada pela autora, foi a sistematização da Administração Científica. Nesta fase, ele observou, por exemplo, que a administração não tinha claro o conceito das responsabilidades; que não eram aplicados padrões de desempenho; que as

decisões gerenciais eram baseadas na intuição ou na experiência passadas. Taylor propôs, então, alguns princípios, tais como sistemas de incentivo, estudo de tempos e métodos e outros que pudessem aumentar a eficiência, preocupando-se, também, com o comportamento do trabalhador.

Ainda segundo Kwasnicka (1981), Taylor acreditava que, se esses princípios fossem aplicados ao indivíduo, os resultados seriam surpreendentes. Os princípios fundamentais que Taylor desenvolveu foram:

os administradores deveriam desenvolver um método científico para cada elemento do trabalho de um homem a fim de substituir as velhas regras, ou seja, planejar o trabalho operário. Os administradores deveriam selecionar prévia e cientificamente seus operários, treinando-os posteriormente, ou seja, formar sua mão-de-obra. Os administradores deveriam cooperar com os trabalhadores para garantir que as tarefas fossem executadas de acordo com os métodos científicos desenvolvidos, ou seja, controlar o trabalho; e, deveria haver uma igual divisão de tarefas e responsabilidades entre administradores e empregados. Os administradores deveriam executar tarefas para as quais fossem os mais indicados, tais como planejar a execução de tarefas (KWASNICKA, 1981, p.26).

Na verdade, Kwasnicka (19781) afirma que Taylor estava, com isto, introduzindo os quatro processos administrativos que servem de orientação à ciência administrativa até os dias de hoje, que são: planejamento, organização, direção e controle.

O que Frederick W. Taylor estabeleceu, pode servir de base para entendimento da fase contemporânea da sociedade industrial, e de como as empresas e organizações são geridas. Na seqüência do período industrial, atualmente, vive-se o período da sociedade do conhecimento. Este período vê a força ser substituída pela inteligência. A informação e o conhecimento tornam-se cada vez mais importantes, e o mercado, antes refém da produção em série, faz-se em refém da personalização (customização), tanto de serviços como de produtos. Hoje, o modo de administrar os negócios, sejam eles públicos ou privados, necessita de alternativas muito diferentes do que se via na época de Taylor. Mesmo assim, algumas propostas por ele apresentadas se fazem necessárias até hoje. Incentivos, medidas e metas de desempenho, indicadores ou qualquer outro modelo que se adote com vistas a que se produza mais com menos; que se busquem resultados com eficiência e eficácia, e que as pessoas envolvidas nos processos se sintam realizadas e satisfeitas com o que fazem, são fatores primordiais para a sobrevivência de qualquer organização.

O mundo, cada vez mais competitivo, oferece um cenário contraditório. De um lado, as fusões e incorporações resultam em que os grandes se tornam maiores. De outro, pequenos empreendimentos, cooperativas e associações produzem exemplos interessantes. A criatividade e a inovação são armas básicas de sobrevivência disponíveis para quem pesquisar

como agir no atual ambiente de competição.

### **2.2.2 Desempenho organizacional na Administração Profissional de Follett**

Mary Parker Follett contribuiu muito para o desenvolvimento da ciência da administração. Por ocasião de sua morte em 1933, foi elogiada como “uma das mulheres mais importantes que a América já produziu nos campos dos direitos civis e da sociologia” (SCHERMERHORN, 2007, p.31). Em seus escritos sobre empresas e outras organizações, Follett demonstrou entender bem os grupos no trabalho e estar profundamente comprometida com a cooperação humana – idéias que hoje são altamente relevantes. Para ela, os grupos eram mecanismos por meio dos quais diferentes indivíduos podiam combinar seus talentos para alcançar benefício maior. Ela via as organizações como “comunidades”, nas quais os gerentes e subalternos deviam trabalhar em harmonia, sem que uns dominassem os outros, e com liberdade de entendimentos e verdadeiramente aplainarem conflitos e diferenças. Ela acreditava ser função do gerente ajudar as pessoas, nas organizações, a cooperarem entre si para alcançarem a integração de interesses.

Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) acreditava que, se cada empregado incorporasse a perspectiva de dono de empresa, seria possível criar o sentimento de responsabilidade coletiva. Hoje tratam-se as mesmas perguntas sob as expressões “participação acionária dos empregados”, “participação nos lucros” e “plano de participação nos ganhos”. Follett acreditava que os problemas na empresa envolviam grande variedade de fatores e que estes deviam ser considerados em sua relação com outros. Fala-se, hoje, de “sistemas” ou “holismo” ao descrever o mesmo fenômeno. Follett acreditava que negócios eram serviços e que os lucros da iniciativa privada deviam sempre ter sua contrapartida no benefício da população. Hoje buscam-se as mesmas coisas usando nomes como “ética gerencial” e “responsabilidade social corporativa” (SCHERMERHORN, 2007, p. 31).

Mary Parker Follett (1868 — 1933) tratou de diversos aspectos relativos à administração, ficando conhecida como a “profetisa do gerenciamento”.

Formou-se em filosofia, direito, economia e administração pública.

Suas idéias, revolucionárias para sua época, em boa parte continuam sendo desafiadoras. Ela foi capaz de enxergar além do *Homo economicus*, dos pensadores do Taylorismo, e propor que o ser humano somente se desenvolve quando recebe e assume responsabilidades. Suas teorias enfatizaram as relações individuais dos trabalhadores manuais

e seus padrões de comportamento.

Follett viveu na época dominada pelo Taylorismo. Tempo em que o ideário de figuras como Fayol, Taylor e Ford dominavam o mundo capitalista. Nesse contexto de extrema valorização da produção, as idéias de Follett foram pouco consideradas, só ganhando destaque muito depois, com o surgimento de uma nova mentalidade, que deu origem à Escola das Relações Humanas

Follett publicou dois livros importantes, cujos títulos testemunham a natureza contemporânea de suas preocupações: *The New State - Group Organization, the Solution for Popular Government* (1918) e *Creative Experience* (1924). Sempre observadora perspicaz dos fenômenos organizacionais e políticos, teve seu estudo *The Speaker of the House of Representatives* [A presidência da Câmara Federal] (1904) elogiado por Theodore Roosevelt. Para Follett, os líderes de uma sociedade democrática têm sua autoridade a partir das pessoas. Como aponta Rosabeth Moss Kanter, a contribuição duradoura de Follett para a teoria organizacional advém da sua convicção de que os relacionamentos dentro das organizações baseados no respeito e na compreensão mútuos, são essenciais ao gerenciamento eficaz.

Segundo Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), qualquer organização produtiva e qualquer sociedade permanente devem reconhecer o elemento humano, os desejos e as motivações individuais e grupais na prática de gestão. Diferentes tipos de problemas exigem diferentes métodos de conhecimentos. E a autoridade para resolvê-los é de quem domina tais métodos e não de quem está apenas “sentado na cadeira de chefe”.

Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), destaca que o processo da administração, como atividade profissional, exige uma “cabeça administrativa” na liderança. A imagem do administrador de sucesso vem mudando e aquele estereótipo centralizador, que tem a pretensão de carregar tudo sozinho, tende a desaparecer. O líder executivo deve cultivar as práticas de gestão em equipe e de cooperação, valorizando o intercâmbio de experiências, a não personificação de sua imagem e o medo por parte dos subordinados. Seu conceito do “poder-com”, por exemplo, ajuda a ilustrar a maneira como se constitui o princípio da resolução construtiva, destacado por Graham (1997) no qual, em vez do “poder-sobre” – exercer o seu poder sobre outra parte para conseguir o que quer – é empregado o “poder-com” – trabalhando com o outro – para satisfazer as necessidades mútuas.

Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) afirma que o executivo tem que se capacitar para analisar situações e ser treinado para ocupar tal posição. É generalizada a opinião de ser o administrador o organizador do “quebra-cabeças”. O gestor é muito mais

que isso, e o seu objetivo, muito mais complexo. Segundo Koontz & O'Donnell (1971), o papel do administrador é criar dentro da empresa um ambiente que facilite a consecução de seu objetivo. Planeja as operações de seus subordinados, seleciona-os e os treina, organiza relações de tarefa, dirige-lhes o trabalho, e mede os resultados efetivos. Suas funções podem ser destacadas como planejamento, organização, designação de pessoal, direções e controle.

Algumas circunstâncias, destacadas por Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) são estimulantes à verdadeira administração científica, isto é, uma administração eficiente deve utilizar cientificamente os recursos naturais que hoje estão ameaçados, quais sejam:

a competição acirrada; a escassez de empregados apropriados; a ampla concepção de ética no relacionamento humano; e o crescimento da noção de ser o negócio um esforço coletivo, que tem em si o senso de responsabilidade, que mostre uma conduta eficiente (FOLLETT, 1927, *apud* MATTESSON; IVANCEVICH, 1977, p.14).

Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977) também percebeu que o método de pesquisa científica se tornara o método de todas as profissões. O padrão científico deveria ser aplicado a todo o campo da administração, e não apenas a algumas das partes. A administração passou a incluir, pelo lado técnico, conhecimento de produção e distribuição e, pelo lado pessoal, o conhecimento de como negociar o que é justo com os parceiros. Ainda para a autora a administração é constituída de dois elementos primários: coisas e pessoas. A razão de se estudar relações humanas nas empresas é por se acreditar que exista a ciência da cooperação. Mas isso não significa que cooperação seja apenas um conjunto de boas intenções. Baseando-se nisto, não se pode ter uma coordenação de sucesso até se trabalhar com métodos de cooperação – com experimentos após experimentos, comparando-os e analisando-se os resultados, pois não se pode separar o problema humano do mecânico. Pode parecer óbvio, mas não é. Como Follet provou, os estudos de relações humanas nos negócios e os de técnicas de operação estão ligados. A maneira como as pessoas são tratadas afeta diretamente o produto final e é um importante ponto das relações humanas.

Segundo Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), para fazer da administração uma ciência, com os conseqüentes ganhos de desempenho organizacional, aplicam-se métodos científicos aos problemas que envolvem as relações humanas, fugindo-se da tradição, do preconceito, do estereótipo, das suposições e achando-se bases científicas para a gestão. Através de métodos científicos, pesquisa e experimentos aplicados, eliminam-se o “lixo”, isto é, as incertezas.

Segundo Graham (1997), como membro da *Taylor Society*, Follett concordava com o

fato de que a produção tinha que ser otimizada. Mas não aceitava que a melhor forma de alcançar este alvo fosse pela estrita divisão do trabalho, com cada trabalhador desempenhando, repetida e interminavelmente e sob intensa supervisão, a mesma tarefa. Ela salientava que jamais poderia se separar completamente o lado mecânico do humano.

Se a ciência dispõe de pesquisa e experimento como dois “métodos chefes”, ao mesmo tempo, mostra que nada é tão pequeno que não possa chamar a atenção. Não existe nada que não seja importante na administração dos negócios. Tudo é útil e importante para o cientista.

Habilidades gerenciais não podem ser “pintadas” no exterior dos executivos; devem fazer parte de seus hábitos e costumes. Para Follet (1927) a aquisição destes hábitos implica em três condições fundamentais:

a informação detalhada sobre o novo método; os estímulos para adoção deste método; e a oportunidade para praticar e fazer com que essa prática se torne hábito (FOLLETT, 1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977 p.17).

Outra característica fundamental, destacada pela autora, é que o sucesso de um executivo está diretamente ligado à capacidade para organizar seus pensamentos.

Portanto, o que se destaca no administrar é que se deve assumir grandes responsabilidades, ser criativo, treinado e disciplinado para alcançar o sucesso.

Portanto, observa-se nas teorias da autora uma grande preocupação com o ser humano – com os sentimentos das pessoas – não deixando de lado a preocupação com a eficiência e eficácia do desempenho organizacional. Em síntese, fazer da força do trabalho de uma equipe, levando cada indivíduo a se sentir parte do todo. Muito do que hoje se encontra nas organizações, como pesquisas e até alguns modelos de gestão, possui o DNA das teorias de Follett.

Para a autora, mesmo não usando o termo *sinergia*<sup>1</sup>, é isso que se pode concluir quando se analisa o destaque dado ao trabalho em equipe, quando a cooperação mútua no ambiente de trabalho se encontra presente como hábito de gestão.

### **2.2.3 Desempenho organizacional nos Princípios gerais de Fayol**

Segundo Fayol (1970), a função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções põem em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se à gestão do pessoal.

---

<sup>1</sup> Sinergia – segundo o dicionário Houaiss – coesão dos membros de um grupo ou coletividade em prol de um objetivo comum. Segundo Bernardes (1991) ocorre quando o desempenho coletivo consegue mais que a soma dos resultados obtidos pelos esforços individuais.



Fayol (1970) destaca que para a saúde e o bom funcionamento do corpo social é necessário certo número de condições, a que se pode dar, indiferentemente, o nome de princípios, leis ou regras. Emprega-se, de preferência, a palavra *princípios*, afastando, entretanto, de sua significação toda idéia de rigidez. Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis; homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis.

Tais princípios serão maleáveis e passíveis de adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se deles: “essa é uma arte difícil, que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento”.

A exata avaliação dos fatos, fruto de tato e da experiência, é uma das principais qualidades do administrador.

O número dos princípios da *administração* não é limitado. Qualquer regra, qualquer instrumento administrativo que fortaleça o desempenho organizacional pode alinhar-se entre os princípios durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição. Portanto, qualquer modificação no estado dos fatos pode determinar uma alteração dos princípios que esse estado criou anteriormente.

Alguns dos princípios de administração que Fayol (1970) teve a oportunidade de aplicar com mais freqüência são:

- 1) Divisão do Trabalho
- 2) Autoridade e Responsabilidade
- 3) Disciplina
- 4) Unidade de Comando
- 5) Unidade de Direção
- 6) Subordinação do interesse particular ao interesse geral
- 7) Remuneração do Pessoal:
- 8) Centralização
- 9) Hierarquia
- 10) Ordem, Ordem Material, Ordem Social
- 11) Eqüidade
- 12) Estabilidade do pessoal
- 13) Iniciativa
- 14) União do Pessoal:

- a) Não se deve dividir o pessoal
- b) Abuso das comunicações escritas

### 2.2.3.1 Divisão do trabalho

Para Fayol (1970), a divisão do trabalho faz parte da Natureza. É observada, por exemplo, no reino animal, o qual quanto mais perfeito é o ser, tanto maior é a variedade dos órgãos encarregados de funções diferentes. Nota-se, nas sociedades humanas, que quanto mais complexo é o corpo social tanto maior e mais íntima é a relação entre função e órgão. À medida que a sociedade aumenta, surgem novos órgãos destinados a substituir o órgão único, anteriormente encarregado de todas as funções.

Durkheim (1977) destaca que a divisão do trabalho não é específica ao mundo econômico e que se pode observar sua influência crescente nas mais diversas áreas da sociedade. As funções políticas, administrativas e judiciárias especializam-se cada vez mais. O mesmo acontece com as funções artísticas e científicas. O tempo em que a filosofia era a única ciência se foi e a multiplicação das disciplinas particulares, tendo cada uma seu método próprio, faz do homem um ser cada vez mais especialista.

Fayol (1970) define que a divisão do trabalho tem por finalidade melhorar o desempenho organizacional, produzindo mais e melhor com o mesmo esforço. Afirma que o operário que faz todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente dos mesmos negócios adquirem mais habilidade, mais segurança e mais precisão e, conseqüentemente, aumentam seu rendimento. Cada mudança de ocupação ou de tarefas implica num esforço de adaptação, que diminui a produção.

Administrativamente, a divisão do trabalho permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço. Reconhece-se ser essa a melhor maneira para obter-se o máximo proveito do indivíduo e da coletividade. Não se aplica somente às tarefas técnicas, senão, sem exceção, a todos os trabalhos, que abrangem um número mais ou menos elevado de pessoas, e que delas exige diferentes classes de aptidões. Tende, em conseqüência, à especialização das funções e à separação de poderes.

Porém, Fayol (1970) alerta que, apesar de apresentar inúmeras vantagens e não se admitir a possibilidade de haver progresso sem o trabalho especializado dos sábios e dos artistas, a *divisão do trabalho* tem suas limitações, que a experiência e o senso da medida ensinam a não ultrapassar.

Montana e Charnov (1998) corroboram com esta noção definindo que o trabalho é separado em tarefas básicas e dividido entre trabalhadores individuais, ou grupos de trabalho, que se podem especializar em tarefas específicas, levando à especialização do trabalho.

Já Goleman (2007) destaca positivamente a divisão do trabalho, demonstrando que a especialização permite que o indivíduo intensifique seu conhecimento e, por conseguinte, seja mais produtivo.

### 2.2.3.2 Autoridade e responsabilidade

Drucker (2001) afirma que quem exigir autoridade deve assumir a responsabilidade. Mas quem quer que assuma uma responsabilidade deve exigir autoridade, sendo uma e outra dois lados de uma mesma moeda.

Não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder. A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável. Em qualquer lugar onde se exerça a autoridade deverá nascer a responsabilidade correspondente (FAYOL, 1981).

A necessidade de sanção, que tem sua fonte no sentido de justiça, é confirmada e aumentada pela consideração de que, em benefício do interesse geral, é preciso incentivar as ações úteis e conter as que não têm esse caráter.

Ainda afirmam Fayol (1970) e Drucker (2001) que a sanção dos atos da autoridade faz parte das condições essenciais de uma boa administração. Tal sanção, geralmente, é de difícil aplicação prática, sobretudo nas grandes empresas: é necessário estabelecer primeiro o grau de responsabilidade e, depois, a taxa de sanção. Mas, se é relativamente fácil estabelecer-se a responsabilidade dos atos de um operário e a escala de sanções correspondentes, a tarefa é mais árdua quando se trata de um contramestre e, à medida que se sobe na hierarquia das empresas, sendo mais complexas as operações e maior o número dos agentes que intervêm e mais remoto o resultado final, torna-se cada vez mais difícil identificar o grau de influência do ato inicial da autoridade no efeito produzido, bem como estabelecer o grau de sua responsabilidade. A medida dessa responsabilidade e sua equivalência material escapam a qualquer cálculo.

Daí se infere que a sanção se torna uma questão de uso convencional; quem a estabelece deve ter em conta o ato em si, as circunstâncias que o rodeiam e a repercussão que

possa ter. O julgamento exige alto valor moral, imparcialidade e firmeza. Se todas essas condições não forem observadas, é de se temer que o sentimento da responsabilidade desapareça da empresa.

Já Drucker (2001) relaciona responsabilidade com o sucesso, mostrando que, para atingir o sucesso, o fator decisivo é assumir a responsabilidade – ou responsabilizar-se por algo. O autor enfatiza que o importante não é ter uma posição hierárquica, mas, sim, a responsabilidade. Para ser responsável, deve-se levar o trabalho com seriedade suficiente para reconhecer o seguinte: “preciso crescer para realizar o trabalho”. Isso pode significar adquirir habilidades. Ao pôr a responsabilidade em primeiro lugar, o indivíduo se compromete a mobilizar seus próprios recursos.

Fayol (1970) ainda ressalta que a responsabilidade exercida e defendida com desassombro infunde respeito; é uma modalidade de coragem muito apreciada por todos. Tem-se disto a prova palpável quando se contrastam as decisões de autoridades do mundo empresarial e as das suas equivalentes nos serviços públicos em geral.

Não sendo diferente, a responsabilidade é geralmente tão temida quanto é cobiçada a autoridade. O temor das responsabilidades paralisa muitas iniciativas e destrói muitas qualidades. A melhor garantia que um grande chefe tem contra a tentação do abuso de autoridade e de fraquezas é o seu valor pessoal e, principalmente, seu alto valor moral. É sabido que nem a nomeação nem o direito de propriedade conferem esse valor.

Goleman (2007) explica autoridade como o direito de dar ordens junto com a correspondente responsabilidade. Neste mesmo sentido, Montana e Charnov (1998) afirmam que autoridade é o direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obtenção de obediência pelo trabalhador. Autoridade está intimamente relacionada com responsabilidade, esta é o dever de prestar contas pelo emprego daquela. Autoridade e responsabilidade caminham juntas; uma sem a outra leva ao comprometimento do desempenho organizacional.

Barnard (1979) define autoridade como sendo a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual aquela é aceita por um contribuinte ou “membro” da organização, norteadora legítima da ação com que este contribui, isto é, dirigindo ou determinando o que faça ou que não deva fazer no que tange à organização. A autoridade envolve dois aspectos: primeiro o subjetivo, o pessoal, ou seja, a aceitação de uma comunicação como tendo força para ser obedecida; e, segundo, o aspecto objetivo, a característica da comunicação em virtude da qual ela é aceita.

Cruz Júnior (2004) destaca a visão de Barnard e sua revisão radical do conceito de autoridade. Segundo Barnard (1979, *apud* CRUZ JÚNIOR, 2004), a autoridade não se

consubstancia no comportamento e nas ações daquelas pessoas chamadas “autoridades”, mas, sim, no comportamento e nas ações daquelas pessoas que aceitam e acatam a autoridade de outrem. No desempenho das chamadas funções subordinadas, o subordinado estabelece uma área de indiferença comportamental, dentro da qual se mantém disposto a aceitar decisões tomadas em seu nome por seus superiores.

Barnard percebeu que os subordinados só aceitam as comunicações como ordens quando são atendidas quatro condições essenciais:

compreensão das instruções recebidas; coerência entre o propósito das instruções e os objetivos da organização; coerência entre o conteúdo das instruções e os objetivos pessoais; e capacidade física e mental para executar as instruções (CRUZ JÚNIOR, 2004, p.377).

Ainda afirma Cruz Júnior (2004), que o gestor não deve correr o risco de ver a sua autoridade questionada ao emitir ordens que serão ignoradas ou desobedecidas, o que fatalmente ocorrerá se elas deixarem de atender a qualquer uma dessas condições. Um executivo precisa subordinar-se a estes limites.

Já Montana e Charnov (1998) relacionam autoridade e responsabilidade, enfatizando que um princípio importante da organização, bem como da administração, é que a autoridade deve equivaler à responsabilidade. Esse princípio, conhecido como equivalência entre autoridade e responsabilidade, garante que o trabalho será realizado com um mínimo de frustração por parte do pessoal. Se o gerente não delegar autoridade correspondente à responsabilidade, criará uma insatisfação no subordinado e, em geral, desperdiçará energia e recursos.

Daft (1999) acrescenta que a capacidade que uma empresa tem de melhorar o desempenho organizacional depende de sua estrutura de autoridade. A autoridade adequada proporciona aos gerentes o controle necessário para fazer funcionar a organização.

Ainda segundo Daft (1999), autoridade é também uma força para a obtenção dos resultados desejados, mas somente como prescrito pela hierarquia formal e pelos relacionamentos de subordinação.

### 2.2.3.3 Disciplina

Segundo Montana e Charnov (1998), disciplina é a manutenção de parâmetros pré-estabelecidos e formalmente aceitos.

Para Fayol (1970), a disciplina consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados

segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.

Essas convenções fixam as modalidades de disciplina, quer tenham origem em pactos livremente firmados ou aceitos sem discussão prévia, quer sejam escritos ou tácitos ou resultem da vontade das partes ou dos usos e costumes.

A disciplina, resultante de convenções diferentes e variáveis, apresenta-se, naturalmente, sob os aspectos mais diversos: as obrigações de obediência, de assiduidade, de atividade e de presença diferem, com efeito, de uma empresa para outra; na mesma empresa de uma categoria de agentes para outra, de uma região para outra e de uma época para outra.

Porém, o autor destaca que o espírito público está profundamente convencido de que a disciplina é absolutamente necessária ao bom andamento dos negócios e de que nenhuma empresa poderia prosperar sem ela.

Esse conceito tem sido expresso com grande vigor nos manuais militares, nos quais se lê:

a disciplina é a principal força dos exércitos. [...]. A disciplina é tal como a fazem os chefes. 'O primeiro inspira respeito à disciplina, o que é razoável, mas tende a fazer perder de vista a responsabilidade dos chefes, o que é perigoso. Ora, o estado de disciplina de um corpo social qualquer depende essencialmente do valor dos chefes' (FAYOL, 1970, p. 43).

Quando se manifesta uma falha na disciplina ou quando o entendimento ou a harmonia entre os chefes e os subordinados deixa a desejar, não se deve limitar a atribuir negligentemente a responsabilidade dessa situação ao mau estado de espírito do pessoal subalterno. Quase sempre, essa falha é consequência da incapacidade dos chefes.

Na ordem dos fatores que influem sobre a disciplina, é necessário por, ao lado do mando, a natureza dos acordos e contratos psicológicos. Convém que estes sejam claros e satisfaçam a ambas as partes, em tudo que seja possível.

Aos acordos de outrora, estabelecidos somente pelo patrão, sucederam, cada vez com mais freqüência, os acordos debatidos entre o patrão, ou grupo de patrões, e as coletividades laborais. A responsabilidade de cada patrão fica, assim, diminuída e reduz-se ainda mais com ingerência cada vez mais freqüente do Estado nas questões trabalhistas. Não obstante a fixação dos acordos entre a empresa e seus agentes, da qual provêm as modalidades de disciplina, esta deve continuar sendo uma das principais preocupações dos chefes de empresa.

Contra os atos de indisciplina, a busca constante da melhoria do desempenho organizacional não permite negligenciar na aplicação de certas sanções suscetíveis de impedir ou diminuir sua repetição. A experiência e o tato do chefe são postos à prova por ocasião da escolha e do grau das sanções aplicadas: admoestações, conselhos, multas, suspensões,

rebaixamento, inatividade. Na sua aplicação, é necessário ter em conta os indivíduos e o meio.

Fayol (1970) conclui que a disciplina é o respeito aos acordos, que têm por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito. Ela se impõe tanto aos mais altos chefes como aos agentes mais modestos.

Os meios mais eficazes para estabelecer e manter a disciplina, segundo Fayol (1970) são os seguintes: a) bons chefes em todos os graus hierárquicos; b) convênios tão claros e eqüitativos quanto seja possível; e, c) sanções penais judiciosamente aplicadas.

Goleman (2007) destaca que a disciplina é bilateral; os empregados obedecem a ordens se os gerentes fizerem sua parte no tocante a garantir boa liderança.

Portanto, conclui-se que “disciplina é essencialmente o comportamento regulado pelas regras estabelecidas dentro da empresa” (Cruz Júnior, 2006, p. 102)

#### 2.2.3.4 Unidade de comando

Segundo Fayol (1970), para execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um único chefe. Essa é regra da “unidade de comando”, que é de necessidade geral e permanente e cuja influência sobre a marcha dos negócios é pelo menos igual à de qualquer outro princípio. Se for violada, a autoridade se ressentir; a disciplina se compromete; a ordem se perturba; a estabilidade periga e o desempenho organizacional fica comprometido. Eleva-se essa regra à categoria de princípio, porque se a considera fundamental.

Goleman (2007) destaca que na unidade de comando, cada empregado deve receber ordens de apenas um superior, sem outras linhas conflitantes de comando. Cruz Júnior (2006) corrobora o pensamento e enfoca que quem executa qualquer função deve receber ordens exclusivamente de um único chefe. Nenhum subordinado deve ser submetido à dualidade de comando, pois esta se torna responsável por conflitos.

Fayol (1970) destaca que desde que dois chefes exerçam autoridade sobre o mesmo homem ou sobre o mesmo serviço, estabelece-se uma situação de mal-estar; se a causa persistir, aumentará a perturbação, e surgirão anomalias, tal como um organismo animal fica prejudicado por um corpo a ele estranho. No organismo empresarial observam-se as seguintes conseqüências: ou a dualidade cessa com o afastamento ou a anulação de um dos chefes, ou a saúde social e ou a do organismo continuam a debilitar-se.

Fayol (1970) destaca ainda alguns exemplos de situações:

- a) na esperança de ser melhor compreendido ou de ganhar tempo ou para conjurar

imediatamente uma manobra perigosa, o chefe C2 dá suas ordens diretamente a um agente X, sem passar pelo chefe C1. Se de alguma forma o procedimento se repetir, cria-se uma situação de dualidade de comando com suas conseqüências; hesitação do subalterno, perturbação, atrito de interesses opostos, aborrecimento do chefe que não foi informado do que se passava, desordem no trabalho etc.[...] é possível afastar-se da linha hierárquica, quando necessário, evitando, entretanto, os inconvenientes da dualidade de mando; b) o desejo de afastar a dificuldade imediata, que representa a divisão de atribuições entre dois sócios, dois amigos ou dois membros da mesma família leva, às vezes, a que a dualidade de mando reine desde a formação da empresa. Possuindo os mesmos poderes, tendo a mesma autoridade sobre os mesmos homens, os dois sócios chegam fatalmente à dualidade e suas conseqüências. Apesar das lições recebidas, experiências desse gênero se multiplicam. Os novos associados crêem que a mútua afeição, o interesse comum e a habilidade os preservarão de todo conflito e, mesmo, de dissensões de caráter mais sério. Salvo raras exceções, a ilusão dura pouco: primeiro surge um mal-estar, depois certa irritação e, com o tempo, também a aversão, se a dualidade persistir. O ser humano não suporta a dualidade de comando. Uma prudente divisão das atribuições faria diminuir o perigo, sem fazê-lo desaparecer completamente, pois entre dois chefes da mesma categoria existe sempre algum problema que requer a atenção de ambos. Todavia, é procurar o fracasso pretender organizar um negócio sem divisão de atribuições e sem separação de poderes; c) uma imperfeita delimitação dos serviços conduz também à dualidade de comando: dois chefes, dando ordens num setor, que cada um acredita lhe pertencer, dão origem à dualidade; d) as contínuas relações entre os diversos serviços, a interligação natural das funções, as atribuições amiúdes imprecisas, criam o perigo constante da dualidade. Se um chefe sagaz não conseguir ordenar assuntos e subordinados, surgirão usurpações para perturbar a marcha dos negócios, comprometendo-os (FAYOL, 1970, p. 44 - 45).

Na indústria, no comércio, no exército, na família, no Estado, enfim, em todas as associações humanas, a *dualidade de comando* é fonte perpétua de conflitos, às vezes muito graves, que reclama particularmente a atenção do comando em todos os níveis.

### 2.2.3.5 Unidade de direção

Drucker (1962) afirma que para se dirigir um negócio deve-se ter sempre mentalidade empresarial. Não pode ser atitude burocrática. Deve ser atitude criadora e não adaptadora. Dentro da análise da natureza de um negócio, devem-se fixar objetivos que expressem o que é desejável de se conseguir ao invés de objetivar a acomodação ao que seja possível.

Segundo Fayol esse princípio pode assim ser expresso: “Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo” (FAYOL, 1970, p. 46). Esta é a condição necessária da unidade de ação, da coordenação de forças, da convergência de esforços.

No mundo social, como no mundo animal, um corpo com duas cabeças é um monstro. Sobrevive com dificuldade.

O autor se preocupa em não confundir “unidade de direção” (um só chefe, um só



programa) com “unidade de comando” (um agente não deve receber ordens senão de um só chefe). Chega-se à unidade mediante uma boa constituição do corpo social; a unidade de comando depende do funcionamento do pessoal.

Fayol (1970) conclui que a unidade de comando não pode existir sem a unidade de direção, mas aquela não é uma consequência desta.

Diferentemente, da “unidade de comando”, Cruz Júnior (2006) propõe que na unidade de direção deva haver, obrigatoriamente, um só chefe e um só programa de ação para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo.

### 2.2.3.6 Subordinação do interesse particular ao interesse geral

Cruz Júnior (2006) afirma que os interesses individuais, ou seja, os das pessoas devem subordinar-se ao interesses gerais, o coletivos, da organização.

Com um enfoque diferente, mas tendo o mesmo significado, Montana e Charnov (1998) destacam a “subordinação do indivíduo” quando as metas e o desempenho organizacional são mais importantes e prioritários do que as metas e os interesses individuais.

Esse princípio ressalta que, numa empresa, o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa; que o interesse da família deve estar acima do interesse de um de seus membros, e que o interesse do Estado deve sobrepor-se ao de um cidadão ou de um grupo de cidadãos.

Parece não haver necessidade de que tal conceito seja lembrado. Mas a ignorância, a ambição, o egoísmo, a indiferença, as fraquezas, enfim todas as paixões humanas tendem a perder de vista o interesse geral em proveito do interesse particular quando não imediato. É uma luta contínua a ser travada.

Se dois interesses de ordens diferentes, mas igualmente respeitáveis, contrapõem-se, é preciso conciliá-los. É uma das grandes dificuldades da arte de governar.

Os meios de realizar essa conciliação, segundo Fayol (1970), são a firmeza e bom exemplo dos chefes; os convênios tão eqüitativos quanto possível; e a vigilância atenta.

Conclui-se com a afirmação de Goleman (2007), que a subordinação dos interesses individuais ao interesse geral consiste em que o bem da organização deve sobrepor-se ao de qualquer grupo, assim como os interesses de equipe devem sobrepor-se ao de qualquer indivíduo.

### 2.2.3.7 Remuneração do pessoal

Cruz Júnior (2006) afirma que a remuneração do pessoal deve ser proporcional ao esforço despendido. Goleman (2007) o complementa, afirmando dever ser justa e equitativa, encorajando a produtividade pela recompensa dos esforços bem-aplicados. Deve-se evitar a exploração.

Montana e Charnov (1998) no que diz respeito à remuneração afirmam que cada empregado deve receber uma compensação de acordo com uma fórmula geral. O cálculo desta remuneração deve considerar as seguintes variáveis: custo de vida, o clima econômico geral, as condições específicas do negócio, as qualificações dos trabalhadores, a oferta e a procura por esses trabalhadores e o níveis da produtividade alcançados.

Ainda de acordo com Montana e Charnov (1998), os sistemas de remuneração são importantes para todos os funcionários. Em geral, podem ser classificados em dois tipos: a remuneração monetária, que se refere a salários, e a não monetária, que inclui todos os demais benefícios recebidos pelo empregado.

Diferente de Fayol, Montana e Charnov (1998) apresentam as seguintes divisões sobre remuneração monetária:

Salários: o dinheiro recebido por trabalho ao longo de um período de tempo. Geralmente os assalariados não ganham horas extras e recebem o mesmo salário a cada período de pagamento. Pagamento por hora: o dinheiro recebido por trabalho durante um número base de horas por semana. Qualquer número de horas trabalhadas além do número de base de horas (sejam 30 ou 40), por lei, é pago como hora extra. Salário incentivo ou pagamento por peça: baseia-se no número de unidades produzidas. Via de regra, paga-se um salário por hora, e, a título de incentivo ou por peça é paga sobre esse salário. É vantajoso, para o empregado produzir o máximo possível de peças, já que as recompensas monetárias aumentam conforme aumente ele a produção. Bônus: pagamento feito a um funcionário uma única vez, com base no desempenho total da organização durante um período de tempo específico ou, em certos casos, com base no seu desempenho individual durante um período de tempo (MONTANA; CHARNOV, 1998, p.188).

No que diz respeito à remuneração não-monetária, Montana e Charnov (1998) incluem algumas especificidades, tais como:

seguro-saúde: assistência médica, hospitalar, dentária, auxílio-medicamento, assistência oftalmológica e outros; programas de assistência jurídica; creches para os filhos dos funcionários; pagamento de licenças para tratamento de saúde, férias, auxílio-maternidade, auxílio-paternidade, luto e outros; planos de saúde e de assistência ao funcionário; programas de premiação especial e reconhecimento do funcionário; previdência social, contribuições para seguro-invalidez e seguro-desemprego; contribuições para aposentadoria (MONTANA; CHARNOV, 1998, p.188 -189).

Fayol (1970) destaca ser a remuneração do pessoal o prêmio pelo serviço prestado.

Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado.

A taxa de remuneração, para Fayol (1970) depende em primeiro lugar, de circunstâncias independentes da vontade do patrão e do valor dos agentes, tais como a carestia da vida, a abundância ou a escassez de pessoal, o estado geral dos negócios e a situação econômica da empresa. Em segundo lugar, do valor dos agentes. E, por último, do modo de retribuição adotado.

Ainda, segundo a apreciação dos fatores que dependem da vontade do patrão e do valor dos agentes exige o conhecimento profundo dos negócios, bom senso e imparcialidade. O modo de retribuição do pessoal pode ter influência considerável sobre o desempenho organizacional, e sua escolha é um problema importante. É também um problema, que recebe, na prática, soluções muito diferentes, das quais nenhuma pareceu, até o presente, absolutamente satisfatória. O modo de retribuição é assim destacado:

garantir remuneração equitativa; encorajar o zelo, recompensando o esforço útil; evitar os excessos de remuneração, ultrapassando o limite razoável. Operários: os diversos modos de retribuição usados para os operários são: pagamento por dia; pagamento por tarefa; e pagamento por peça. Podem estes três modos de retribuição combinar-se entre si e dar lugar a variantes de peso com a introdução de prêmios, compensações honoríficas, etc (FAYOL, 1970, p.47).

#### 2.2.3.8. Centralização

Segundo Cruz Júnior (2006), tal como divisão de trabalho, a centralização é um princípio natural da organização. Deve haver um centro que comanda, tal como o cérebro comanda o organismo.

Para Montana e Charnov (1998), a importância dos subordinados é reduzida à medida que o poder organizacional e a responsabilidade pela tomada de decisões concentram-se nas mãos dos gerentes. Os gerentes são responsáveis pela tomada de decisões e também responsáveis finais por tais decisões. Aos subordinados devem ser delegados encargos e autoridade suficientes para a realização da tarefa que lhes é designada.

Segundo Fayol (1970) a centralização em si mesma não é um modo de administração bom ou mau, podendo ser adotado ou abandonado conforme a vontade dos dirigentes, ou as circunstâncias; mas é um sistema, e, em maior ou menor grau existe sempre. Tanto na centralização quanto na descentralização o problema é uma simples questão de medida. Trata-se de encontrar o limite favorável à empresa.

Para Fayol (1970) nos pequenos negócios, nos quais as ordens dos chefes vão

diretamente aos agentes inferiores, a centralização é absoluta. Já nas grandes empresas, aquelas em que o chefe está distanciado dos subalternos por longa hierarquia, as ordens, como as impressões de volta, passam por uma série de intermédios obrigatórios. Cada agente põe, voluntariamente, um pouco de si mesmo na transmissão e na execução das ordens, como na transmissão das impressões recebidas, pois ele não age como simples engrenagem mecânica. Do caráter do chefe, de seu valor, do valor de seus subordinados e também das condições da empresa depende a parte de iniciativa que convém deixar aos intermediários. O grau de centralização deve variar segundo cada caso.

Se o valor do chefe, seu poder, sua inteligência e experiência e a rapidez de sua percepção lhe permitir estender muito sua ação, ele poderá levar longe a centralização e reduzir seus auxiliares a simples agentes de execução. Se, ao contrário, mesmo conservando o privilégio de determinar as diretrizes gerais, ele preferir recorrer mais à experiência, ao critério, aos conselhos de seus colaboradores, poderá adotar ampla descentralização.

Goleman (2007) defende não existir fórmula de defesa da centralização ou descentralização. Depende muito das condições operacionais ideais da empresa.

Segundo Montana e Charnov (1998), não se pode classificar todas as formas de centralização como eficazes ou ineficazes. O critério de julgamento é igual à melhoria do desempenho organizacional. O mesmo se aplica à descentralização.

Se velocidade e adaptação às mudanças são características da empresa, ela tende para a descentralização. A dispersão geográfica também favorece a descentralização da autoridade. Por outro lado, algumas organizações possuem excelentes e ágeis sistemas de comunicação, que tendem a favorecer a centralização da autoridade. Em situações nas quais não há disponibilidade de pessoal adequado, a organização tende para a autoridade centralizada.

Já para Fayol (1970) estando em contínua transformação o valor absoluto e relativo do chefe e dos agentes, compreende-se que o grau de centralização ou descentralização seja também constantemente variável, satisfazendo, do melhor modo, os interesses em jogo. Encontrar a medida que conduza ao melhor desempenho é o problema da centralização e da descentralização.

Montana e Charnov (1998) comparam centralização com descentralização e destaca que ambas envolvem princípios de delegação de autoridade. Quando uma dose limitada de autoridade é delegada em uma organização, esta é geralmente caracterizada como centralização. Quando uma porção significativa de autoridade é delegada para os níveis mais baixos da organização, a empresa é caracterizada como descentralizada. Centralização e descentralização se opõem, e existem graus diversos de cada uma delas. Em uma organização

altamente centralizada, os empregados dos níveis mais baixos têm amplitude limitada de autoridade para tomar decisões. Diferentemente, nas organizações descentralizadas, essa autoridade é bem mais ampla, alcançando até mesmo os operários dos níveis mais baixos.

Para Fayol (1970); Montana e Charnov (1998) as vantagens da centralização são controle mais rígido das operações; a uniformidade nas políticas, práticas e procedimentos; e o melhor uso de técnicos centralizados especializados. Como vantagens da descentralização são consideradas a tomada de decisão mais rápida sem recursos aos níveis superiores; a excelente experiência de treinamento para promoção aos níveis superiores da administração; e as decisões melhor adaptadas às condições locais.

Lacombe (2006) defende que é conveniente centralizar quando uma pequena empresa não pode manter uma grande estrutura, e quando não se pode ter mais de um bom especialista em cada área funcional. Neste caso, a centralização é inevitável para viabilizar os custos.

Lacombe (2006) também apresenta ocasiões especiais em que é necessário centralizar, tais como:

facilitar a liderança pessoal: novo dirigente capaz de liderar ou a empresa simples em ambiente cambiante; lidar com emergências – necessidade de decisões rápidas em crises; aumentar a integração – as diversas áreas não agem de forma harmoniosa; e otimizar recursos escassos – a escassez de recursos obriga a otimização do seu uso em benefício do conjunto. (LACOMBE, 2006, p. 380).

Quem decide tem melhores condições para exercer a liderança. Uma das formas de aumentar a liderança é manter no topo algumas decisões que contribuem para isso. Em algumas ocasiões, um novo diretor-presidente decide centralizar as nomeações de posição de chefia. Ele poderá estar desejando fortalecer sua liderança por meio do maior conhecimento pessoal de todos os que têm posição de comando. Será uma das formas de se inteirar do que ocorre na organização e de saber quem é quem. Se essa nomeação se resumir a mera assinatura, sem nenhuma participação no processo decisório, ele estará apenas burocratizando a estrutura, sem fortalecer sua liderança.

Qualquer empresa simples e pequena pode, e em muitos casos deve, ser centralizada. Se essa empresa competir num ambiente cambiante, a necessidade de assegurar a coerência de muitas de suas decisões em áreas diferentes, e em processo de rápidas mudanças, pode levar à necessidade de centralização.

Ainda segundo o autor, um caso típico de necessidade de centralização é o enfrentamento de uma crise. Em tal caso, o pessoal de nível intermediário costuma perder seu norteamento, sem saber quais medidas são prioritárias, e o principal executivo deve centralizar as decisões e indicar claramente o que se espera de cada um.

Quando diversas áreas de uma organização estão agindo, por conta própria, com rumos diferentes, é necessário um esforço de integração para que todos caminhem na mesma direção. Para assegurar coerência e consistência das decisões necessárias a isto é preciso uma centralização, ainda que temporária.

Quando os recursos são escassos, a centralização se torna inevitável. Uma empresa que possua poucos recursos é obrigada a racionalizá-los. Isso significa centralizar as decisões para assegurar sua utilização de acordo com as prioridades determinadas pelos dirigentes.

### 2.2.3.9 Hierarquia

Cruz Júnior (2006) destaca que hierarquia é a cadeia de comando ao longo da qual as ordens são dadas e a unidade de comando se desenvolve.

Montana e Charnov (1998) afirmam que os gerentes em uma empresa se posicionam em uma cadeia de comando escalar ou hierarquia. A autoridade e a responsabilidade são delegadas de cima para baixo e diminuem à medida que se desce na cadeia de comando. Gerentes de níveis mais baixos têm a responsabilidade de levar informações atualizadas sobre a realização das tarefas àqueles que lhes são superiores na cadeia de comando. Isto forma uma organização hierárquica.

Fayol (1970) define que o que constitui a hierarquia é a série de chefes que vai de uma autoridade superior a seus agentes inferiores. A via hierárquica é o percurso que as comunicações, tanto as que partem da autoridade superior quanto as que lhe são dirigidas passam por todos seus graus intermediários. Esse caminho é imposto, ao mesmo tempo, pela necessidade de uma transmissão segura e pela unidade de comando. Mas ele não é sempre o mais rápido; às vezes, é desastrosamente longo nas empresas muito grandes, principalmente nas da administração pública.

Ora, há inúmeras operações cujo êxito depende de execução rápida; é preciso conciliar o respeito à via hierárquica com a obrigação de andar depressa.

Daft (1999) define que hierarquia é o primeiro dispositivo de comando. Quando surgem problemas, que os funcionários não conseguem resolver, esses poderão ser transferidos para o nível seguinte da hierarquia. Quando o problema é resolvido, a resposta é repassada aos níveis inferiores. As linhas do organograma de uma organização funcionam como canais de comunicação.

Para Fayol (1970), tal é o regime que de fato se verifica na grande maioria dos

negócios. Ele comporta o hábito de certa iniciativa em todos os graus da escala.

Na pequena empresa, o interesse geral, isto é, o da própria organização, é fácil de compreender e o patrão ali está para recordá-lo aos que sejam tentados a esquecê-lo.

É erro afastar-se da via hierárquica sem necessidade; mas é erro muito maior segui-la quando disto resulta o comprometimento do desempenho organizacional.

### 2.2.3.10 Ordem

Para Montana e Charnov (1998), por necessidade, os recursos da empresa (matérias-primas e trabalhadores), devem estar no lugar certo, na hora certa. Esta disposição de recursos organizacionais assegura a otimização do desempenho organizacional.

Para Cruz Júnior (2006), corroborando Montana e Charnov (1998), a ordem propõe que deva haver um lugar para cada coisa e que cada coisa deva estar no seu lugar. Já Goleman (2007) afirma que com a ordem se evita a duplicação e o desperdício por meio da boa organização. Para Fayol (1970), é conhecida a fórmula geral da ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. A fórmula da ordem social é idêntica: um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

No seu significado material, para que impere a ordem é preciso que um lugar tenha sido reservado para cada objeto e que todo objeto esteja no lugar que lhe foi designado.

A ordem deve ter como resultado evitarem-se perdas de materiais e de tempo. Para que este objetivo seja inteiramente atingido, é preciso não somente que tudo esteja no seu lugar, mas, ainda, que o lugar tenha sido escolhido de maneira a facilitar, tanto quanto possível, todas as operações. Se esta última condição não for observada, a ordem será apenas aparente.

A ordem aparente pode encobrir uma desordem real. Pode acontecer o contrário: que uma desordem aparente corresponda a uma ordem real.

A *ordem perfeita* implica num lugar judiciosamente escolhido; a *ordem aparente* não é senão uma imagem falsa ou imperfeita da ordem real.

Para que reine na empresa uma outra forma de ordem, a social, é preciso que um lugar seja reservado a cada agente e que cada agente esteja no lugar que lhe foi destinado.

A ordem perfeita exige ademais que o lugar convenha ao agente e que o agente convenha ao lugar: “*The right man in the right place*” (FAYOL, 1970, p.58).

A ordem social, assim compreendida, supõe resolvidas duas operações administrativas

das mais difíceis: uma boa organização e um bom recrutamento. Uma vez fixados os postos necessários à evolução da empresa, recrutam-se os titulares para esses postos e cada agente ocupa o lugar onde pode prestar os melhores serviços. Tal é a ordem social perfeita. Isso parece simples e temos naturalmente desejo que assim o seja, pois, quando, pela vigésima vez, ouvimos um chefe de governo enunciar esse princípio, evocamos imediatamente a idéia de uma administração perfeita. Isso é uma miragem.

A ordem social exige o conhecimento exato das necessidades e dos recursos sociais da empresa e um equilíbrio constante entre essas necessidades e esses recursos. Ora, esse equilíbrio é muito difícil de ser estabelecido e mantido, e tanto mais difícil quanto maior for a empresa. E quando o equilíbrio se romper, quando interesses particulares fizerem negligenciar ou sacrificar o interesse geral; quando a ambição, o nepotismo, o favoritismo ou, simplesmente, a ignorância multiplicarem inutilmente os postos ou colocarem nos postos necessários agentes incapazes, será preciso muito talento, muita vontade e muita perseverança para que não seja comprometido o desempenho organizacional.

Aplicada ao Estado, a fórmula “Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar” adquire uma certa amplitude. É a responsabilidade da nação *vis-à-vis* de todos e de cada um; é o destino de cada um previsto; é a solidariedade; é a questão social completa.

### 2.2.3.11 Eqüidade

Para Goleman (2007), eqüidade é uma compreendida como uma junção de dois conceitos: amabilidade e justiça no relacionamento com os empregados. Já Montana e Charnov (1998) entendem que os colaboradores devem sentir estarem sendo tratados com igualdade e justiça. Para isto serão necessárias regras organizacionais razoáveis, que possam ser aplicadas de forma consistente a todos os participantes da organização.

Para Fayol (1970), a justiça é a realização das convenções estabelecidas. Mas os acordos e contratos psicológicos não podem prever tudo; é necessário interpretá-los pormenorizadamente ou suprir sua insuficiência.

Para que o pessoal seja estimulado a empregar toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz na busca da melhoria do desempenho organizacional, é preciso que ele seja tratado com benevolência e eqüidade. Estas resultam da combinação de respeito à justiça.

A eqüidade não exclui nem a energia nem o rigor. Exige, em sua aplicação, muito bom senso, muita experiência e muita decisão.



Anseio de equidade, desejo de igualdade, são aspirações que se devem ter muito em conta no trato com o pessoal. Para se dar a essas necessidades a maior satisfação possível, sem descuidar de nenhum princípio e sem perder de vista o interesse geral, o chefe da empresa deve constantemente pôr em jogo as mais altas qualidades que possua e deve ter a preocupação constante de estimular a prática da equidade em todos os níveis de sua hierarquia.

Para Stoner (1985), equidade pode ser definida como a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (esforço ou habilidade) e a recompensa que recebe (pagamento ou promoção) comparadas com a recompensa que os outros estão recebendo por contribuição semelhante.

Portanto conclui-se que, “equidade é o tratamento justo para todos os empregados por parte da direção” (CRUZ JÚNIOR, 2006 p. 103).

#### 2.2.3.12 Estabilidade do pessoal

Para Fayol (1970), um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem – admitindo-se que seja dotado das aptidões a ela necessárias. Se ele for deslocado assim que sua iniciação acabar ou antes que ela termine, não terá tido tempo para prestar contribuição apreciável. E, se a mesma coisa se repetir indefinidamente, a função jamais será bem desempenhada.

As desastrosas conseqüências de tal instabilidade em termos de ameaças ao bom desempenho organizacional são, sobretudo, temíveis nas grandes empresas, onde a iniciação dos chefes é geralmente longa. É necessário muito tempo, com efeito, para tomar-se conhecimento dos homens e das situações de uma grande empresa; para estar-se em condições de formular um programa de ação; para adquirir confiança em si mesmo e inspirar confiança aos outros. Constata-se, amiúde, que um chefe de mediana capacidade, mas estável, é infinitamente preferível a chefes de alta capacidade, porém instáveis.

Em geral, o pessoal dirigente de empresas prósperas é estável; o de empresas decadentes é instável. A instabilidade é, ao mesmo tempo, causa e efeito de más situações. Entretanto, as mudanças de pessoal são inevitáveis: a idade, as moléstias, a rotatividade, as aposentadorias e a morte perturbam a constituição do corpo social; alguns agentes se tornam incapazes de desempenhar suas funções, enquanto outros se tornam aptos a arcar com maiores responsabilidades e, por isto, como todos os outros princípios, o da estabilidade é também

uma questão de medida.

Goleman (2007) destaca que quanto mais bem-sucedida é a empresa, mais estável é sua administração. Montana e Charnov (1998), além de concordarem, destaca que empresas bem sucedidas retêm bons gerentes, e que isto deveria ser mais uma meta organizacional. Pessoal qualificado e bem-sucedido é um recurso organizacional factível, e as práticas organizacionais devem encorajar o compromisso de longo prazo com a organização.

Concluindo, Cruz Júnior (2006) destaca que, de forma geral, a estabilidade do pessoal tende a garantir um melhor desempenho organizacional por assegurar condições mais efetivas para o alcance dos objetivos empresariais.

### 2.2.3.13 Iniciativa

Cruz Júnior (2006) afirma ser a iniciativa o estímulo à criatividade e, portanto, geralmente, ser também o segredo do sucesso.

Montana e Charnov (1998) destacam que a administração deve encorajar a iniciativa dos colaboradores, que é definida como um esforço adicional de trabalho empreendido por conta própria em benefício da organização.

Fayol (1970) destaca que conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o ser humano pode experimentar. É, também, um dos mais fortes estimulantes da atividade humana. Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama iniciativa. A liberdade de propor e a de executar são, também, cada uma de per si, elementos da iniciativa.

Em todos os níveis da escala social, o zelo e a atividade dos agentes aumentam com a iniciativa. A iniciativa de todos, juntando-se à do chefe, e, se necessário, suprimindo-a, é um grande estímulo à melhoria dos padrões do desempenho organizacional. Isso se percebe principalmente nos momentos difíceis.

De acordo com Fayol (1970), é necessário encorajar e desenvolver muito essa faculdade. É preciso ter muito tato e certa dose de virtude para excitar e manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito à autoridade e à disciplina. O chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, seu amor-próprio para dar satisfação dessa natureza a seus subordinados.

Goleman (2007) destaca que encorajar o operário a pôr em prática sua iniciativa é fonte de vigor para qualquer organização.

### 2.2.3.14 União do pessoal

Para Goleman (2007), a administração deve estimular a motivação de seus colaboradores e encorajar cada um deles a praticar suas habilidades. Já para Montana e Charnov (1998) a administração deve promover a harmonia e os interesses em comum, que resultam em boas relações entre os colaboradores. Para Cruz Júnior (2006), ainda, a união do pessoal incentiva o desenvolvimento do espírito de equipe e harmonia entre os membros da organização.

Segundo Fayol (1970), o provérbio “A união faz a força” impõe-se à meditação dos chefes de empresas. A harmonia e a união do pessoal de uma empresa são uma grande fonte de vitalidade, com reflexos altamente positivos em termos de desempenho organizacional. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la.

Dividir as forças inimigas para enfraquecê-las é conservar incólumes suas próprias; mas dividir seu próprio pessoal é grave falta contra a empresa em si mesma. Resulta essa falta de uma insuficiente capacidade administrativa, de uma imperfeita compreensão das situações ou de um egoísmo que submete o interesse geral a um interesse pessoal. Ela é sempre condenável porque é prejudicial ao desempenho organizacional.

### 2.2.4 Desempenho e mudança organizacional

Para Schermerhorn (2007) há muitas forças dirigindo as mudanças nas organizações. Uma das principais é a contínua demanda por produtos e serviços de qualidade. As organizações que falham em ouvir seus clientes e falham em entregar bens e serviços de qualidade a preços razoáveis acabarão naufragando em um ambiente altamente competitivo.

Basil e Cook (1974) falam em três aspectos da mudança: estrutural-institucional, tecnológico e sócio-comportamental. Os autores consideram que estas dimensões da mudança geram impacto sobre o indivíduo, as organizações e a geopolítica. As mudanças tecnológicas, estruturais/institucionais e sócio-comportamentais interagem: “estas três principais fontes de mudança se nutrem e reagem, mutuamente, de uma maneira aditiva ou multiplicativa, de modo a formar uma mudança ainda maior, com um efeito cada vez mais difuso sobre o homem, sua vida, suas organizações e suas instituições” (Basil e Cook, 1974, p. 46).

Segundo Schon (1971), já que a sociedade contemporânea experimenta correntes de

mudança que perpassam cada um de seus domínios, a situação estável das organizações está cada vez menos real, exigindo flexibilidade, novos conhecimentos e constante interação com os seus *stakeholders*<sup>2</sup>.

Wood Jr., Curado e Campos (1995, p.190) definem que mudança organizacional: "[...] é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização".

Segundo Robbins (1999), agentes de mudança são as pessoas que assumem a responsabilidade de gerir as atividades de mudança, atuando como catalisadores do processo. Dessa forma, uma das atividades da alta gerência seria lidar com as resistências à mudança organizacional. Ainda de acordo com Robbins (1999), podem ser apontadas como fontes de resistência individual à mudança algumas características básicas dos indivíduos, como a percepção, a personalidade e as necessidades.

Há uma percepção generalizada de que as instituições presentes na sociedade contemporânea são inadequadas para enfrentar os desafios do presente e as âncoras de identidade pessoal estão, em todo lugar, sendo corroídas (SCHON, 1971).

Ferguson (1995) já alertava sobre uma rede poderosa, embora sem liderança, que está trabalhando no sentido de promover uma mudança radical. Essa rede que é denominada de conspiração aquariana, sem manifesto, desafia o sistema no seu cerne. Mais ampla do que uma reforma, mais profunda do que uma revolução, esta conspiração é benigna, e em favor de uma nova ordem que crie uma nova mentalidade. Há, no seu entender, uma conspiração de homens e mulheres que desencadeando uma epidemia crítica de mudança resultará em uma mudança de paradigma, uma maneira clara e nova de pensar sobre velhos problemas.

Para Bennis (1994) a mudança ocorre de várias maneiras:

por discordância e conflito: pode ser imposta, mas leva inevitavelmente ao rancor; por confiança e verdade: é a mudança positiva que requer confiança, clareza e participação; por elites e revolucionários: a elite detém o poder, o dinheiro e os recursos. Os revolucionários, em geral mais jovens e sempre ambiciosos, têm a motivação e a energia; por fatores externos: as forças da sociedade podem se impor sobre uma organização e, por cultura ou mudança paradigmática: o caminho mais importante para a mudança é a cultura (BENNIS, 1994).

Senge (1990), igualmente, também tece considerações sobre o processo de mudança. Para o autor, livrando-se da ilusão de que o mundo é composto por forças separadas, poder-se-á desenhar novas organizações. Nestas novas organizações, que o autor denomina de organizações de aprendizagem, as pessoas podem expandir continuamente sua capacidade de

---

<sup>2</sup> Aquele que detém aplicações financeiras e sob cuja custódia se encontram aplicações.

criar resultados que realmente desejam, surgem novos padrões de raciocínio, a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Ainda segundo Senge (1990), estas organizações são fundamentalmente diferentes das tradicionais organizações burocráticas porque são influenciadas por novas disciplinas básicas, quais sejam:

*raciocínio sistêmico*: muitos eventos distantes no tempo e no espaço estão interligados em um mesmo esquema. Cada um deles influencia todos os outros, mesmo que, geralmente, não se perceba. É a expressão da interdependência. O raciocínio sistêmico busca tornar mais claro todo o conjunto, mostrando as modificações que devem ser feitas para melhorá-lo; *domínio pessoal*: começa por esclarecer as coisas que são realmente importantes para as pessoas, levando-as a viver de acordo com as mais altas aspirações. Através dele aprende-se a esclarecer e aprofundar o objetivo pessoal, a concentrar as energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva; *modelos mentais*: idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo das pessoas encararem o mundo e suas atitudes serão modificadas por serem conflitantes com os novos modelos mentais tácitos e poderosos; *objetivo comum*: facilitará a aprendizagem porque será um objetivo concreto e legítimo, fazendo com que as pessoas aprendam por livre e espontânea vontade; *aprendizado em grupo*: começa com o diálogo, a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias pré concebidas e participarem de um raciocínio em grupo. Além das equipes aprenderem e produzirem resultados em conjunto, seus integrantes também desenvolverão maior rapidez individual (SENGE, 1990).

Todas estas características, componentes da nova organização e que Senge (1990) denomina organização de aprendizagem refletem uma metanóia, uma mudança de mentalidade. As pessoas deixam de se verem separadas do mundo, para se considerarem parte integrante dele. Os problemas deixam de ser causados por alguém ou alguma coisa “lá de fora” para serem compreendidos como resultado de atos pessoais e, fundamentalmente as pessoas aprendem a criar sua própria realidade e a mudá-la.

Robbins (1999) apresenta seis táticas que podem ser usadas para superar as resistências em processos de mudança. São elas:

1. educação e comunicação – baseia-se no pressuposto de que a origem da resistência à mudança é a informação errada ou deficiente. Assim, ao se estabelecer uma comunicação mais eficaz com os funcionários no sentido de facilitar o entendimento da lógica da mudança (através de discussões individuais, memorandos, apresentações de grupo ou relatórios), a organização pode reduzir a resistência;
2. participação – em geral a participação dos indivíduos no processo de decisão de mudança pode reduzir a resistência e ainda obter o comprometimento com o processo;
3. facilitação e apoio – esforços de apoio tais como aconselhamentos e treinamento de novas habilidades, podem facilitar o ajustamento às mudanças, diminuindo o nível de resistência;

4. negociação – utilização de recompensas específicas e que tenham valor, em um processo de troca pela diminuição da resistência;

5. manipulação e cooptação – manipulação trata de tentativas de influenciar através de distorção da verdade. Compreende alterar o sentido de fatos para torná-los mais atraentes, reter informações indesejadas e criar boatos. Seu objetivo é obter a aceitação da mudança por parte dos funcionários. A cooptação envolve, além do uso de manipulação, a adesão – nem sempre obtida por métodos lícitos, de “líderes” da resistência na decisão de mudança;

6. coerção – a aplicação de ameaças diretas ou o uso de força sobre os indivíduos que mantêm resistência.

Pinchot e Pinchot (1994), de outra parte, afirmam que o trabalho repetitivo e impensado, típico das organizações burocráticas, está desaparecendo porque as máquinas estão executando as tarefas que não exigem iniciativa e flexibilidade. No processo de mudança, as pessoas são básicas porque possuem capacidade de inovação e dedicação, condições que a burocracia, por ser autocrática e reguladora demais, acabou por abafar, na essência do trabalho moderno.

Na visão dos autores referidos, em um ritmo acelerado de mudanças e desafios, precisa-se substituir a estrutura hierárquica burocrática por habilidades naturais de trabalho em conjunto; por exemplo, o serviço burocrático estático por trabalho em projetos e compostos por equipes interdisciplinares e, ainda, a especialização pela polivalência.

### **2.2.5 Categorias de avaliação do desempenho organizacional**

Para analisar o desempenho organizacional, a presente dissertação utiliza-se dos cinco indicadores de desempenho organizacional propostos por Schermerhorn (2007): Ambiente, Estratégia, Tecnologia, Tamanho e Ciclo de Vida e Recursos Humanos.

#### **2.2.5.1 Ambiente**

De acordo com Schermerhorn (2007), o ambiente externo à organização e o grau de incerteza que este apresenta têm uma importância inegável para o desempenho organizacional. Um ambiente de certeza é composto de elementos relativamente estáveis e previsíveis. O resultado disto é que uma organização pode ser bem-sucedida com um número relativamente pequeno de mudanças nos bens e serviços que produz, ou no modo de produção

adotado ao longo do tempo. Organizações burocráticas e modelos mecanicistas são bastante adequados em tais condições.

Já um ambiente de incerteza terá elementos mais dinâmicos e menos previsíveis. As mudanças ocorrem freqüentemente, e os tomadores de decisão podem ser pegos de surpresa. Como conseqüência, as organizações devem ser flexíveis e reagir positivamente por períodos de tempo relativamente curtos. Isso requer organizações mais adaptáveis e modelos orgânicos.

Lawrence & Lorsch (1972) afirmam que as organizações devem efetuar transações com seu ambiente para sobreviver e, o que é muito mais importante, para crescer. Segundo os autores, analistas de assuntos organizacionais têm reiteradamente mencionado que as transações com o ambiente são um problema crucial, para não se dizer o mais crucial. É um problema extensivamente tratado por economistas e por especialistas em diretrizes e estratégias empresariais.

Lawrence & Lorsch (1972) chamam a atenção para o fato que uma organização cujas unidades de fronteira estejam bem ajustadas aos seus correspondentes setores ambientais estará, sempre, numa posição desejável para detectar oportunidades de novos tipos de transações favoráveis com o ambiente e para prever riscos ou perigos que nele venham a se desenvolver.

Porém, à medida que o ambiente relevante muda, as organizações necessitam não somente de unidades adequadas e ajustadas a tais mudanças, mas, oportunamente também precisarão estabelecer novas unidades para cuidar dos fatos ambientais de surgimento recente e reagrupar unidades antigas.

Já Daft (1999) define ambiente como infinito e nele inclui tudo o que existe fora da organização. Contudo, a análise do autor considera somente aspectos do ambiente em relação aos quais a organização é sensível e deve reagir para sobreviver. Deste modo, o ambiente organizacional é definido como todos os elementos que existem fora dos limites da organização, e que têm o poder de afetar toda ou parte dela.

O ambiente de uma organização pode ser entendido pela análise de seu domínio de setores externos. O domínio de uma organização é o campo de ação ambiental escolhido. É o território que uma organização demarca para si mesma em relação a produtos, serviços e mercados atendidos. O domínio define o nicho da organização e os setores externos com os quais ela vai interagir para alcançar seus objetivos.

Bernardes (1991) estuda o ambiente organizacional com base no conceito de ecologia das organizações, analisando o ambiente empresarial e as prescrições para o planejamento

organizacional. É importante observar que, da mesma forma que a ecologia biológica não estuda um indivíduo específico e, sim, espécies e raças, a ecologia das organizações não enfatiza o exame de uma determinada organização, mas ramos ou categorias organizacionais. Porém, ao conhecer as características ecológicas do ramo de uma determinada organização, específica o administrador fica mais capacitado para aproveitar deste fato para planejar a organização específica com vistas à melhoria do desempenho organizacional. Portanto o conhecimento das características ecológicas ultrapassa os limites do teórico e se faz informações úteis ao desenvolvimento organizacional.

Para Ramos (1983), à organização não interessa a conformidade extremada dos trabalhadores. Se isto ocorrer, a organização corre o risco de perecer por esclerosamento e por insensibilidade ao ambiente externo. Segundo o autor, o entendimento de Philip Selznick<sup>3</sup> de que a organização deve ser vista como “estrutura social adaptativa” se coaduna com a noção de existir uma permanente tensão entre a organização e o ambiente externo. Cada organização está em competição com suas similares e com elementos externos; o conjunto destas relações formam o que Keneth Boulding<sup>4</sup> chamou de pelo autor com o que se passa no mundo biológico.

Thompson & McEwen (1958, *apud* RAMOS, 1983) tocaram num aspecto central do desempenho organizacional ao afirmarem que o exame das relações entre a organização ecossistema, termo transferido e o ambiente tem interesse essencial quando se trata de definir objetivos. Para os autores, o êxito da organização depende de sua sensibilidade e de sua capacidade adaptativa às circunstâncias e, ocasionalmente, requer mudança nas finalidades.

A continuidade e a estabilidade da organização tendem a ser o produto precário de suas relações com o ambiente externo. Por isto, as finalidades jamais podem ser estabelecidas arbitrariamente, mas devem resultar da interação tanto dentro da organização, como entre esta e o ambiente. Justifica-se, pois, presumir que exista “um *continuum* de poder organizacional, variando desde a organização que domine suas relações externas até àquela completamente dominada pelo ambiente” (RAMOS, 1983, p. 64). Há um equilíbrio, por assim dizer, ecossistemático e auto-regulado no mundo das organizações humanas. Perturbado num ponto, suscita em outros correlatos reações compensatórias e contrabalançadas.

---

<sup>3</sup> SELZNICK, Philip. Foundations of the theory of organizations. In: Etzioni, Amitai. Complex organizations. Nova York, Holt, Rinehart & Winston

<sup>4</sup> BOULDING, Keneth E. The Organizational revolution – a study in the etics of economic organization. Nova York, Harper & Brothers, 1953.



### 2.2.5.2 Estratégia

A palavra estratégia vem do grego – *strategos* – e está intimamente relacionada às atividades militares, ou seja, à arte da guerra (OLIVEIRA, 1993). É definida por Wright (1979, *apud* MINTZBERG, 2004) como planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização e, por Oliveira (1993), como uma situação interligada entre os fatores externos e internos da organização, com o objetivo de melhorar o processo de usufruir as oportunidades e de tentar impedir as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da organização.

Quinn (1980) destaca que estratégia pode ser entendida como “um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”. A estratégia, quando bem formulada, colabora com a ordenação dos recursos de uma organização para que esta se torne viável, com base em suas competências e deficiências internas, na antecipação de mudanças, que possam ocorrer, e providências frente às investidas dos concorrentes.

Para Kaplan (2001), a literatura sobre a estratégia apresenta diversidade incomum. Os acadêmicos e os profissionais adotam modelos muito diferentes sobre estratégia e nem mesmo concordam quanto a sua definição. Embora seja possível definir mapas estratégicos e ficha de registros balanceados (*Balanced Scorecard*) para qualquer enfoque estratégico, o presente trabalho adota o modelo geral elaborado por Michael Porter.

Porter (1989) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades no qual a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável entre seus concorrentes no mercado. A diferenciação sustentável pode consistir em fornecer aos clientes mais valor do que o valor comparável, porém a custo mais baixo. Segundo Porter (1989), a diferenciação decorre tanto da escolha das atividades quanto da maneira como será executada.

Mintzberg (1987) apresenta a estratégia como podendo ter cinco modalidades diferentes: um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva. Na forma de plano, a estratégia se refere a um curso de ação consistentemente arquitetada, servindo como diretriz para lidar com determinadas situações. Dentro desta modalidade, a estratégia apresenta duas características principais: uma é a de preparo prévio às ações para as quais se aplicam e a outra é o desenvolvimento consciente e deliberado. Estratégia também pode ser definida como um pretexto, uma manobra, com a finalidade de enganar o concorrente. Sendo concebida na forma de posição, a estratégia pode ser entendida como forma de posicionar a

empresa em seu ambiente. A estratégia pode ser definida sob forma de perspectiva, quando seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira enraizada de ver o mundo.

Já Schermerhorn (2007) afirma que estratégia é um plano de ação abrangente que identifica as diretrizes de longo prazo para uma organização e utiliza-se de recursos para atingir metas com vantagem competitiva sustentável. Ela tem seu enfoque no ambiente competitivo e é uma espécie de percepção mais acertada sobre o que precisa ser feito para garantir o sucesso futuro diante da competição, levando em consideração que as condições do ambiente mudam. O importante é que uma estratégia forneça o plano para alocar e utilizar recursos com uma intenção estratégica consistente, isto é, com todas as energias da organização direcionadas para uma meta ou objetivo unificado e convincente.

Nas organizações, as estratégias são importantes porque fixam o rumo da organização; enfocam o esforço das pessoas para atingi-las e provêm consistência reduzindo ambigüidades na tomada de decisão. E mesmo que haja sempre algumas desvantagens quanto à sua utilização, estas não se sobrepõem às vantagens.

Tudo isso leva à conclusão de serem as estratégias vitais para as organizações, tanto por sua ausência, quanto por sua presença (MINTZBERG, 2000).

Whittington (2002) afirma não existir muita concordância sobre estratégia. As quatro abordagens que dedica à estratégia são:

*clássica*, que a define como processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro da organização, já que dominar os ambientes interno e externo exige um bom planejamento; *evolucionista*, que considera o futuro algo muito volátil e imprevisível para que possa ser planejado. A estratégia deve se concentrar na maximização das chances de sobrevivência neste momento e não a longo prazo; *processualista*, que a confina ao processo emergente de aprendizado e adaptação. Também contraria projetos a longo prazo; e *sistêmica*, em que formas e metas de planejamento dependem do contexto social e devem ser empreendidas com sensibilidade sociológica (WHITTINGTON, 2002, p.11-31).

Whittington (2002) afirma, ainda, que a estratégia clássica se caracteriza pela iniciativa; a estratégia evolucionista pela eficiência; a estratégia processualista pela urgência, e a estratégia sistêmica pelo imperialismo de suas ações.

Cada abordagem tem a sua própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento. Os clássicos vêem a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro da organização. Os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Tanto para os processualistas quanto para os evolucionistas, a estratégia no sentido clássico de planejamento racional não importa realmente – planejamentos tendem a ser subjugados por acontecimentos ou prejudicados por erros. Por fim, os teóricos sistêmicos assumem posição relativista,

argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégia dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica (WHITTINGTON, 2002, p. 5).

Mintzberg (2000) identificou 10 escolas de pensamento quanto à formulação das estratégias: escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola da configuração. Em função do escopo deste estudo, é sobre as escolas do design, do planejamento e a empresarial que se pretende fazer uma análise menos ligeira. As duas primeiras, do design e do planejamento, são escolas de ênfase prescritiva, nas quais a estratégia é deliberada – definida como padrão – e focaliza o controle das ações. Na escola do aprendizado, a estratégia é emergente e surge da capacidade da organização para experimentar e aprender.

A escola do design, a mais difundida e utilizada no campo da administração estratégica, propõe o modelo de formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Estabelecer adequação é o lema dessa escola.

O processo consiste, além da avaliação interna, em uma avaliação externa das ameaças, ou oportunidades, que evidenciem quais seriam os fatores de sucesso ou insucesso para o desempenho organizacional.

Na concepção de Mintzberg (2000), outros dois fatores importantes na formação da estratégia são os valores gerenciais, as crenças e preferências dos líderes e, ainda, a responsabilidade social.

Uma vez formuladas as estratégias alternativas, o próximo passo é escolher a melhor, que deve ser definida por critérios de consistência, consonância, vantagem, viabilidade e de maior ou menor contribuição para a melhoria dos padrões de desempenho organizacional.

Segundo Mintzberg (2000) algumas premissas básicas sustentam a escola do design:

a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente – a ação deve fluir da razão; estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano controlado; a responsabilidade por esse controle é do executivo principal que é o estrategista; o modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal; as estratégias devem ser únicas – as melhores resultam de um processo de design individual; o processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva – há pouco espaço para visões incrementalistas ou emergentes; as estratégias devem ser explícitas e, por isso, devem ser mantidas simples; depois de todo este desenvolvimento é que a estratégia será implementada – há a separação clara entre formulação e implementação, porque há uma premissa de que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia e desta forma, até que se conheça a estratégia, não é possível especificar se a estrutura organizacional apropriada (MINTZBERG, 2000, p.32-34).

A segunda escola - do planejamento - aceitou a maior parte das premissas da escola do

design, diferindo apenas na execução do planejamento de maneira altamente formal, quase mecanicamente programada, uma seqüência de etapas. Subjacente a isto estava a hipótese da máquina: “produza cada um dos componentes conforme o especificado e monte-os de acordo com os desenhos do produto final” (MINTZBERG, 2000, p. 49).

As estratégias deveriam resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em várias etapas distintas, cada uma delineada por listas de controle (*checklists*) e apoiada por técnicas.

A responsabilidade por todo o processo estaria com o executivo principal e a execução com os planejadores.

Nesta abordagem, as estratégias decorrem automaticamente deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas pela firme atenção aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

No que se refere à terceira estratégia, a empresarial, Mintzberg & Quinn (2001) a definem como sendo o padrão de decisões de uma empresa, o qual determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as principais políticas e planos para a melhoria do desempenho organizacional. Também define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, colaboradores e comunidades. Para os autores, a decisão estratégica que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período, que afeta a companhia de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados e, por via de consequência, para a melhoria do desempenho organizacional.

Para Porter (1989), a estratégia pode ser considerada o caminho escolhido pela organização para que ela possa assegurar, de forma competitiva, o seu futuro. A organização torna-se competitiva quando consegue ter um desempenho organizacional superior ao de seus concorrentes; quando implementa estratégias que não possam ser, ao mesmo tempo, imitadas por seus concorrentes e que lhe permita conservar uma posição confortável no mercado.

Gestão estratégica é o processo de formulação e implantação de medidas para alcançar metas de longo prazo e vantagem competitiva sustentável, ou seja, para garantir a melhoria do desempenho organizacional. A essência da gestão estratégica é olhar para a frente, entender o ambiente e a organização, posicionar a organização de modo eficaz para obtenção de vantagem competitiva sustentável em tempos de mudanças, e, então, pôr isto em prática (SCHERMERHORN, 2007).

O processo de gestão estratégica, segundo Schermerhorn (2007), envolve sempre uma

análise dos recursos e da capacidade organizacional. Isso pode ser feito com a técnica conhecida como análise SWOT: a análise dos pontos internos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) da organização, além de uma análise das oportunidades (Opportunities) e do ambiente externos e suas ameaças (Threats).

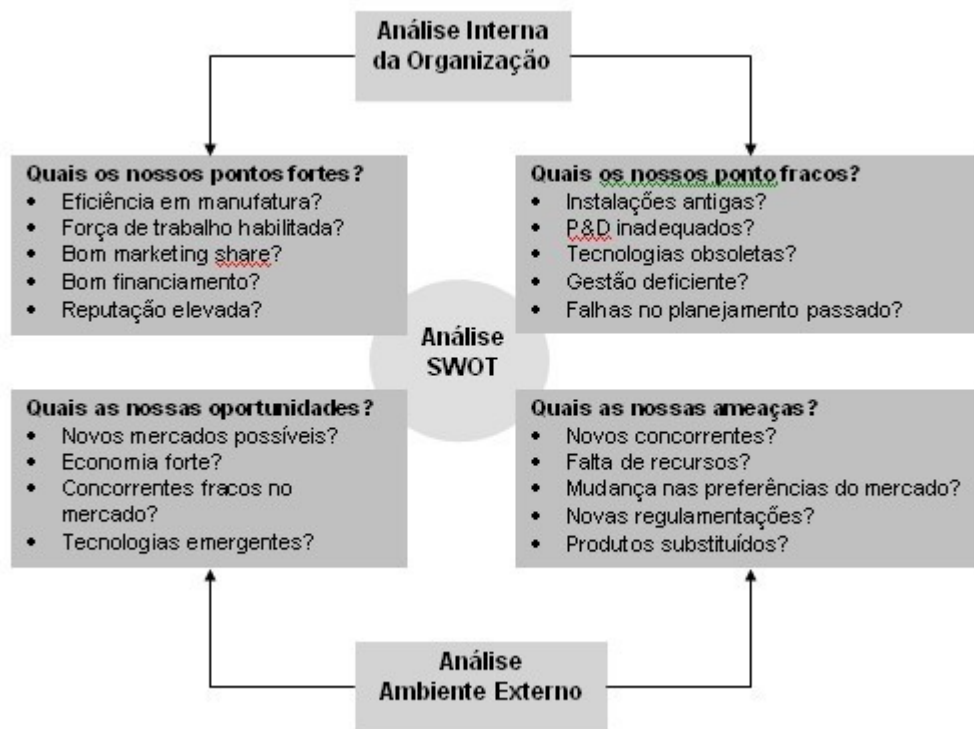


Figura 1: Diagrama SWOT  
 Fonte: (SCHERMERHORN, 2007, p. 197).

Schermerhorn (2007) afirma que a análise começa com uma avaliação sistemática dos recursos e capacidades da organização. Com um importante objetivo para a identificação das competências essenciais sob a forma dos pontos fortes específicos em que a organização tenha um desempenho excepcionalmente superior em comparação com suas competidoras. Essas competências essenciais podem ser encontradas em especialização ou conhecimento específico, tecnologias avançadas, tecnologia de manufatura eficiente ou sistemas singulares de distribuição de produtos, dentre muitas outras possibilidades. Mas, como acontece com a própria noção de estratégia, elas devem ser sempre avaliadas em relação à concorrência. As organizações precisam de competências essenciais para produzir bens e serviços de valor e melhores do que os da concorrência, e que sejam muito difíceis de serem copiados pelos competidores. Os pontos fracos da organização, evidentemente, formam o outro lado da

moeda. Eles também devem ser identificados para se obter uma perspectiva realista com vistas à formulação de estratégias. O objetivo, na formulação de estratégias, é criar medidas que possam alavancar as competências essenciais visando uma vantagem competitiva que esteja apoiada nos pontos fortes da organização e minimize o impacto dos pontos fracos.

Ainda segundo Schermerhorn (2007), a análise SWOT não estará completa até que as oportunidades e ameaças do ambiente externo tenham sido também analisadas. Elas podem ser encontradas entre os fatores do macro-ambiente, como tecnologia, governo, estruturas sociais, demografia populacional, economia global, e meio ambiente.

A análise SWOT inclui também a evolução ocorrida no ambiente da indústria ou setor no qual a empresa se insere, que é formado por fornecedores, concorrentes e clientes. As oportunidades podem existir sob a forma de possibilidades de novos mercados, economia forte, pontos fracos dos concorrentes e tecnologias emergentes. Os pontos fracos podem ser identificados como a emergência de novos competidores, escassez de recursos, mudanças nas preferências dos consumidores e novas legislações, além de outras possibilidades (SCHERMERHORN, 2007).

Schermerhorn (2007) ainda cita o trabalho de Porter, afirmando que a questão crítica em relação ao ambiente externo está no impacto que ele pode causar na concorrência, naquela indústria ou setor. Ele apresenta um modelo de cinco forças como forma de acrescentar um pouco de sofisticação à análise estratégica do ambiente. Sua estrutura para uma análise competitiva na indústria ou setor chama a atenção para o entendimento das seguintes forças:

- Concorrentes na indústria ou setor – Intensidade da rivalidade entre as empresas do segmento.
- Novos participantes – Ameaças de novos competidores recém-entrados no mercado.
- Fornecedores – Poder de barganha dos fornecedores.
- Clientes – Poder de barganha dos compradores.
- Substitutos – Ameaças de produtos ou serviços substitutos.

Os fundamentos de qualquer estratégia bem sucedida estão no entendimento claro dessas forças do ambiente competitivo. A isto se denomina “estrutura da indústria”. O desafio da gestão estratégica é posicionar uma organização estrategicamente dentro do seu segmento, levando em conta as implicações das forças que a tornam mais ou menos atraente. De modo geral, um segmento ou indústria sem atrativos é aquele na qual a rivalidade entre os competidores é intensa, nela existem ameaças substanciais sob a forma da possibilidade de

novos entrantes e de produtos substitutos, e os fornecedores e compradores têm grande poder de barganha em relação a preços e qualidade.

Um segmento atraente, por sua vez, tem competição mais restrita, poucas ameaças de novos participantes ou substitutos e pouco poder de barganha de fornecedores e compradores. Porter acredita ser possível escolher estratégias que dêem à organização uma vantagem competitiva em relação às empresas rivais, fazendo uma análise sistemática da atratividade de um segmento ou indústria, tendo em vista essas cinco forças.

### 2.2.5.3 Tecnologia

Segundo Perrow (1976), a tecnologia é necessária não só para o processo de produção em si, mas também para a aquisição de material, capital e mão-de-obra, para a distribuição da produção entre outras organizações ou consumidores e para a coordenação das atividades compra, transformação e venda. Máquinas e equipamentos são apenas instrumentais, e não tecnologia em si.

Também deve-se supor que, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional, as organizações tentem aumentar o entrosamento entre tecnologia e estrutura.

Drucker (1973) destaca que as mudanças na estrutura do trabalho tecnológico caminham de mãos dadas com as mudanças verificadas no enfoque básico e nos métodos de trabalho. A tecnologia baseia-se na ciência. Seu método é, agora, pesquisa sistemática e o que anteriormente foi invenção, hoje é inovação.

Schermerhorn (2007) afirma que tecnologia é o modo de reunir equipamentos, conhecimentos e métodos de trabalho para que transformem matéria-prima em produto. Além disto, é a combinação de conhecimentos, habilidades, equipamentos, computadores e métodos de trabalho empregados para transformar recursos que entram em produtos que saem. Este é o modo pelo qual as tarefas são executadas com a utilização de ferramentas, máquinas, técnicas e capacidade (*know-how*) humana. A disponibilidade da tecnologia adequada é a pedra fundamental da produtividade, e a natureza das tecnologias essenciais em uso deve ser levada em conta na busca do desempenho organizacional.

Ramos (1983) destaca ser a tecnologia o conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se assenhora das forças naturais e as utiliza, bem como modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos. Pode-se, portanto, falar em tecnologia de uma sociedade produtiva,

como também da moderna sociedade avançada. O arco, a flecha são implementos tecnológicos. Também os mísseis, o rádio, a televisão. A tecnologia não tem, assim, nenhum sentido privilegiado, mas constitui componente constante de toda sociedade, e qualquer estágio da evolução.

Outro sentido dado pelo autor à tecnologia é de que a tecnologia ampliou, em tão larga medida, sua área de incidência, que determinou o aparecimento de um novo tipo de mente humana e de pensamento. O homem contemporâneo tende cada vez mais, a pensar sobre si mesmo e sobre o mundo, de modo sem precedentes na história decorrida, isto é, em termos do que Mannhein<sup>5</sup> chama de planejados e funcionais. Segundo Mannheim, num processo de planificação e de predomínio do “pensamento planejado”, o homem e a sociedade avançam desde o invento deliberado de objetos, ou a formação de instituições isoladas até a regulamentação deliberada e a direção inteligente das relações entre esses objetos e instituições. O homem, assim, adquire mentalidade essencialmente técnica, incompatível com toda forma de concepção fatalista de destino social. O social, tanto quanto o natural e o material, torna-se, para o homem, objeto de manipulação tecnológica. É este tipo de homem que se pode dizer ter descoberto que a essência da tecnologia não é tecnológica. A tecnologia, hoje, tende a ser o atributo essencial do pensamento funcional e multidimensional, que se aplica a todos os domínios da vida.

#### 2.2.5.4 Tamanho e Ciclo de Vida

Schermerhorn (2007) destaca que o tamanho da organização, que costuma ser medido pelo número de colaboradores, é outro fator de contingência no desempenho organizacional. Embora a pesquisa indique que as organizações maiores tendem a ter mais estruturas mecanicistas do que as menores, também fica claro que nem sempre isso é melhor para elas. Na verdade, uma das grandes preocupações gerenciais é que as organizações tendem a se tornar mais burocráticas à medida que crescem, e, conseqüentemente, têm maior dificuldade de se adaptar aos ambientes em constante mudança; é de grande importância entender as implicações que no ciclo de vida da organização tem o projeto, ou a evolução pela qual uma organização passa ao longo do tempo através dos diferentes estágios de crescimento. Os estágios do ciclo de vida da organização são os seguintes:

- 1) estágio do nascimento – quando a organização é fundada por um empreendedor;

---

<sup>5</sup> MANNHEIN, karl. Libertdad y planificación social. México, Fondo de Cultura Econômica, 1942



- 2) estágio da juventude – quando a organização começa a crescer rapidamente;
- 3) estágio meia-idade – quando a organização cresceu com sucesso; e
- 4) estágio da maturidade – quando a organização se estabilizou em um tamanho grande.

Em seu estágio do nascimento, geralmente é o fundador quem dirige a organização. Ela permanece relativamente pequena, e sua estrutura é, geralmente, simples. A organização começa a crescer rapidamente durante o estágio da juventude, e as responsabilidades de gestão são estendidas para mais pessoas. É aqui que a estrutura simples começa a ser maior crescentemente formal e complexa. Surgem mais níveis na cadeia de comando, e o fundador pode ter dificuldade para permanecer no controle. No estágio de maturidade a organização se estabiliza em seu tamanho, geralmente com uma estrutura mecanicista. Ela corre o risco de se tornar complacente e lenta em mercados competitivos. As tendências burocráticas visando à estabilidade podem levar ao declínio uma organização nesse estágio, com o conseqüente comprometimento do desempenho organizacional. Devem ser adotadas medidas para contratar essas tendências e criar condições para a necessária criatividade e inovação.

Uma forma de lidar com as desvantagens do crescimento é o encolhimento (*downsizing*), isto é, adotar medidas para reduzir o escopo de operações e o número de colaboradores. Essa é a resposta normalmente empregada quando a alta gerência é desafiada a cortar custos de forma rápida e aumentar a produtividade. Todavia, o que talvez seja mais importante é que bons gerentes, em muitas organizações, encontram formas singulares de vencer as desvantagens do crescimento antes que a empresa seja atingida pela crise do redução (*downsizing*). São gerentes suficientemente criativos para estimular o intra-empendedorismo ou empreendedorismo corporativo, que é a busca por um comportamento empreendedor nos indivíduos e nas subunidades dentro das grandes organizações.

#### 2.2.5.5 Recursos Humanos

Bernardes (1991) afirma que, da mesma forma que as finanças, as funções de recursos humanos pouco variam de organização para organização, diferenciando-se mais quanto à estrutura, que pode ser concretizada em uma pessoa ou em uma diretoria inteira.

Dantas (2004) apresenta as seguintes características para um perfil necessário ao profissional de recursos humanos:

efetiva capacidade comunicacional e negocial; visão integrada e integradora da empresa; domínio do negócio; assessoria e consultoria; formulação e implementação

de políticas; aprendizagem contínua; flexibilidade; orientação para resultados; orientação para o cliente interno; estímulo (*coaching*) e orientação; trabalho em equipe; inquietação contínua; capacidade para garantir a empregabilidade dos colaboradores da empresa; autoconfiança; auto-estima; credibilidade pessoal; e capacidade para trabalhar em ambientes de incerteza e ambigüidade (DANTAS, 2004, p. 289-290).

Sendo assim, segundo Dantas (2004), não restam dúvidas que se formarão dois tipos fundamentais de profissionais nas empresas: aqueles que vão poder estar presentes à mesa servida pela sociedade do conhecimento (os *info-admitidos*) e aqueles que ficarão fora da sala que dá acesso a essa abundância, a essa satisfação de estar a desempenhar uma atividade que será fonte de realização, de auto-desenvolvimento, de afirmação, de trilha para a solidariedade pelo trespasse dialético do saber, pelo prazer de atingir a meta com os demais.

Schermerhorn (2007) destaca que outro fator contingencial do desempenho organizacional são as pessoas – os recursos humanos que dão o suporte necessário para a organização agir. Um bom projeto organizacional proporciona às pessoas as estruturas de apoio de que elas necessitam para obter tanto um alto desempenho como a satisfação no trabalho. A moderna teoria da administração vê as relações pessoas-estrutura do ponto de vista contingencial. O principal argumento é que deve existir um bom “casamento” entre as estruturas organizacionais e os recursos humanos.

Um importante assunto de recursos humanos no projeto organizacional é a habilidade. Qualquer modelo deve permitir que a experiência e o talento dos membros da organização tenham livre curso e sejam utilizados em todo o seu potencial. Isto é mais significativo numa era de informação e de profissionais do conhecimento, são os modelos orgânicos de alto envolvimento, com ênfase na delegação de poder e autoridade.

## 2.3 CONSULTORIA

A busca pela melhoria do desempenho organizacional faz com que as empresas dependam de prestadores de serviços cada vez mais eficazes e eficientes. Surge, como alternativa, a opção pelo consultor, aquele que possa aconselhar ou prestar algum tipo de serviço que melhore o desempenho e aumente a competitividade da organização.

Os desafios empresariais, hoje, estão aumentando e se agravando de diversas formas. Perda de controle, pressão por redução de custos – estes ficam sempre maiores –, margens mais comprimidas, competição intensa, alterações de leis e regulamentos, fragmentação de negócios e atividades são alguns exemplos da urgência e da intensidade de aquisição, manutenção e utilização de conhecimento especializado (GROCCO, 2005).

Ainda, segundo Grocco (2005), o conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto, incompleto, ou até inadequado, muito rapidamente. Então, as empresas contratam pessoas ou outras empresas para a realização das mais diversas atividades, mesmo aquelas essenciais ao seu negócio, ou para auxiliar seu próprio pessoal a entender melhor suas tarefas, e manter ou aumentar os seus resultados.

Segundo Kubr (1986), a atividade de consultoria passou a existir representada por uma pessoa ou grupo que tinha por responsabilidade não só a identificação e a investigação de problemas relacionados a política, organização, procedimentos e métodos, mas, também, à recomendação adequada à resolução dos problemas.

A empresa, absorvida em alcançar seus objetivos, não dispõe de tempo e massa crítica para elaborar a revisão de seus processos. Além disto, a revisão interna é sempre comprometida com o *status quo* e com a cultura da organização. Daí a importância da consultoria externa: o exame isento, de fora, sem comprometimentos, dos processos. O agente da consultoria tem, além disto, conhecimento de novos métodos de trabalho e de organização, de experiências bem ou mal sucedidas, de dificuldades encontradas na implantação de vários projetos, quer dizer, tem conhecimento acumulado.

Todos esses fatores, além de outros, fazem com que se tenha a necessidade de conceituar o que significa “consultoria”.

Kubr (1986) define consultoria como um serviço específico que os administradores podem recorrer quando necessitarem de ajuda na resolução de problemas organizacionais. O trabalho do consultor inicia-se quando uma determinada situação é julgada insatisfatória e capaz de ser melhorada; encerra-se quando a mudança realizou-se na situação para a qual foi planejada. Esta mudança deve ter uma conotação de melhoria; este é o objetivo.

Segundo o autor, a independência do consultor e a sua imparcialidade são significativamente importantes para o exercício do seu papel. Esta independência significa, ao mesmo tempo, que os consultores mantêm um relacionamento bastante complexo com as suas organizações-clientes e com as pessoas que nelas trabalham. O consultor não possui autoridade direta para tomar decisões sobre as mudanças ou implementá-las, porém, esta circunstância não pode ser encarada como fraqueza. Pelo contrário, ele deve dominar a arte de ser um agente de mudança profundamente devotado, sem abrir mão de sua independência. Deve ter garantido o envolvimento do cliente no que propuser para que o êxito final seja uma realização conjunta de esforços.

O âmbito de sua atuação pode se dar de forma corretiva, para restaurar uma situação deteriorada; inovadora, para melhorar uma situação existente, ou criativa, para criar uma

situação totalmente nova (KUBR,1986).

Para Kubr (1986) consultoria deve ser um serviço de aconselhamento, em que os consultores não são chamados para dirigir as organizações ou tomar decisões delicadas em nome do empresário ou do executivo responsável. Eles devem exercer o papel exclusivo de conselheiros, e suas responsabilidades se restringem à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem; aos clientes devem caber todas as responsabilidades decorrentes da aceitação dos conselhos. É claro que, no dia-a-dia da consultoria, há muitas variações e graus do que se entende por “conselho”. Apenas dar o conselho não é suficiente. Mas, dá-lo de forma adequada e no tempo certo são habilidades fundamentais de um consultor.

Kubr (1986) também destaca que consultoria “é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática” (ibidem, p.4). Uma pessoa se torna consultor quando acumula grande conhecimento de várias situações e problemas organizacionais e quando adquire habilidades necessárias à resolução do problema, ou seja: identificar problemas; buscar e encontrar informações relevantes; analisar e sintetizar; escolher entre as várias alternativas para a solução dos problemas e comunicar-se com as pessoas. Já os administradores também devem possuir esses tipos de habilidade e o único diferencial do “consultor” é que ele passa por muitas organizações e aprende como utilizar-se da experiência obtida em trabalhos feitos anteriormente para executar novas tarefas com maior habilidade e competência. Além disto, os consultores profissionais mantêm-se constantemente atualizados nos métodos e técnicas administrativas. Estão atentos às novidades desenvolvidas em universidades e instituições de pesquisa; informam os clientes a esse respeito e ajudam-nos a aplicá-las. Sua função é de ser o elo entre a teoria e a prática administrativa.

Por fim, outro fator destacado pelo autor diz respeito ao que não é a consultoria. Consultoria não é um serviço que ofereça soluções milagrosas a intrincados problemas organizacionais. É erro imaginar que da contratação de um consultor resulte que os negócios passarão a ser fáceis para o empresário. Segundo Kubr (1986), consultoria é um trabalho difícil, sistemático e disciplinado e baseia-se na análise fria de fatos, na busca de soluções imaginativas, porém, exeqüíveis. A qualidade do aconselhamento e o resultado final do trabalho do consultor são altamente dependentes de um elevado comprometimento gerencial na resolução dos problemas da organização e de alta cooperação entre cliente e consultor.

Leite (2005) afirma que as atividades de consultoria são encaradas como ações estratégicas que permitem aos gestores visualizar caminhos que os levem a administrar suas áreas de trabalho de forma mais eficaz. Ainda segundo o autor, consultoria não é apenas uma

técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização.

Leite (2005) também destaca a grande vantagem prestada pelo consultor consiste na imparcialidade de sua visão e de suas respostas e orientações. Suas intervenções tornam-se mais eficazes à medida que seu papel não exige uma atuação direta sobre o problema ou sobre o fato, mas a identificação de situações, fatos e sentimentos com a maior abrangência possível, o que permite a consolidação da visão e a proposta de ações mais eficazes para a obtenção de padrão mais elevado de desempenho organizacional.

Oliveira (1999) ressalta duas situações básicas em uma empresa que identificam a necessidade dos serviços de consultoria: a) sua realidade atual, incluindo seus negócios atuais e os resultados alcançados, e b) a situação futura e desejada, também em relação a seus negócios e aos resultados esperados. A partir desses fatores, um consultor deve ser solicitado para analisar o negócio da empresa-cliente, bem como o sistema ou processo da empresa, ou avaliar a atuação dos executivos e profissionais em geral, e o processo decisório da empresa. Desta forma, o Oliveira (1999) resume que um consultor é chamado quando uma empresa procura: auxílio profissional especializado por tempo determinado; visão e análise crítica estruturada e imparcial de uma situação-problema; sustentação e parceria para a solução de problemas urgentes, que ameaçam a sobrevivência da empresa. Outras necessidades são a preparação para a busca de novas oportunidades de negócios, auxílio no processo de sucessão, profissional ou familiar, no processo decisório e hierárquico e na otimização das informações para o melhor processo decisório.

Case & Botelho (2001) afirmam que é um processo difícil para muitos profissionais se tornar um consultor, pois este deve ser um “guru”, um especialista no assunto ao qual decidiu se dedicar, dominando-o em muitos detalhes. O bom consultor é um especialista e não um generalista.

De acordo com Block (2001), o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. Muitas pessoas que têm função de *staff* nas organizações são realmente consultores, mesmo que oficialmente não chamem a si mesmas de consultores. Estes profissionais atuam planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando sobre assuntos como recursos humanos, análise financeira, auditoria, análise de sistemas, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, planejamento estratégico, segurança, desenvolvimento de recursos humanos e todo o mais que, direta ou indiretamente afete o desempenho organizacional.

Consultoria empresarial, segundo o *Institute of management Consultants*, significa:

[...] o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas, para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações. (GROCCO, 2005, p.7)

Para Weinberg (1990), consultoria é a arte de influenciar as pessoas que solicitam tal serviço. Resumindo, consultor, segundo Case (1997), é alguém capaz de oferecer soluções para outros empreendedores. Segundo o autor, pode-se dizer que a variedade de tipos de consultores só é limitada pelo número de problemas existentes. O consultor é um *expert* na solução de algum tipo particular de problema.

Block (2001), da mesma maneira, afirma que a consultoria envolve o desenvolvimento e a aplicação de três tipos de habilidades, quais sejam: habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades de consultoria.

As habilidades técnicas são decorrentes de um conhecimento específico por determinado assunto. A especialização técnica do conhecimento permite que a pessoa preste consultoria. “A base das habilidades da consultoria é algum tipo de especialização – seja ela científica, ou não” (Block, 2001, p.4).

As habilidades interpessoais são aquelas que permitem um relacionamento humano favorável. Para tanto é necessário saber transformar as idéias em palavras, ter a capacidade de ouvir, dar apoio, ou discordar de forma adequada.

As habilidades de consultoria requerem, segundo Bloch (2001) a utilização de cinco fases que devem ser seguidas de forma seqüencial, a saber:

- 1) Entrada e contrato – consiste no contato inicial com o cliente sobre o projeto. Inclui a realização da primeira reunião, na qual, deverá investigar a natureza do problema, descobrir se o consultor é a pessoa certa para trabalhar com o assunto, definir as expectativas do cliente, as expectativas do consultor e como iniciar o projeto.
- 2) A coleta de dados e o diagnóstico – o consultor precisa apresentar os próprios pontos de vista sobre o problema. [...] precisa da habilidade para ajudar o cliente a fazer o mesmo. [...] para o consultor, as perguntas são: quem vai ser envolvido na definição do problema? Que métodos serão utilizados? Que tipo de dados deve ser coletado? E quanto tempo isso vai durar?
- 3) Retroalimentação (*Feedback*) e decisão para agir – a coleta e a análise dos dados devem ser relatadas de alguma forma. O consultor está sempre em posição de reduzir grande quantidade de dados a um conjunto gerenciável de informações. Ou seja, deve ter a capacidade de síntese. [...] Esta é a fase de planejamento, que inclui estabelecer metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança;
- 4) Engajamento e Implementação – envolve pôr em ação o planejamento feito no passo anterior. [...] o consultor é, normalmente, envolvido em um trabalho muito complicado de preparação e de condução da reunião ou da sessão de treinamento;
- 5) Extensão, reciclagem ou término – começa com uma avaliação do que ocorreu durante o engajamento e a implementação. Em seguida, decide-se se o processo deve ser, ou não, estendido a um segmento mais amplo da organização. Algumas vezes, somente após algum tipo de implementação emerge um quadro mais claro do problema real. Neste caso, o processo se recicla e um novo contrato precisa ser discutido. Se a

implementação foi um sucesso retumbante ou um fracasso de moderado a alto, o fim do envolvimento com o projeto pode ser iminente. Há muitas opções para se acabar com um relacionamento e o término, além de legítimo, deve ser considerado parte importante da consultoria, pois pode propiciar uma valiosa experiência de aprendizado para o cliente, para o consultor e, também, para manter a porta aberta para um outro trabalho conjunto (BLOCK, 2001, p.5-6).

### 2.3.1 Consultoria de procedimentos

A consultoria de procedimentos trata das dificuldades na identificação dos problemas organizacionais. Este tipo de consultoria, segundo Schein (1972), supõe que o cliente não seja capaz de conhecer profundamente o problema de sua empresa, mas que tenha a intenção de melhorar a situação do momento. O processo de consultoria ajudará o cliente a definir os passos do diagnóstico, que irá conduzir a programas de ação ou a transformações concretas. Consultoria de procedimentos “é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos interrelacionados que ocorrem em seu ambiente” (SCHEIN, 1972, p.8).

Segundo Schein (1972) existem algumas suposições inerentes à consultoria de procedimentos, as quais podem ser explicadas por razões como o desconhecimento dos administradores dos pontos fracos da empresa e a falta de um diagnóstico especializado; o desconhecimento do tipo de contribuição que os consultores podem dar para desvendar e identificar os problemas e as sugestões de estratégias a serem adotadas para melhorar, ser mais eficiente e aprender a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas.

Nenhuma forma organizacional é perfeita. Daí que cada forma de organização apresentará alguns pontos fracos para os quais mecanismos compensatórios têm de ser encontrados; a menos que tenha desenvolvido um estudo exaustivo e muito demorado, é pouco provável que um consultor possa aprender o suficiente acerca da cultura da organização para sugerir, com segurança, novos cursos de ação. Portanto, ele deve trabalhar em conjunto com os membros da organização, que realmente conhecem a cultura intimamente; o cliente deve aprender a ver os problemas por si próprio, a participar da diagnose e a sentir-se ativamente envolvido na elaboração de uma solução. Um dos papéis do consultor de procedimentos é oferecer novas alternativas para serem consideradas pelo cliente. Porém, a tomada de decisão sobre essas alternativas tem de permanecer nas mãos do cliente; é de suma importância que o consultor de procedimentos seja especializado no desenvolvimento de diagnósticos e no estabelecimento do relacionamento que possa efetivamente ajudar os clientes. Uma consultoria de procedimentos eficiente implicarem em um bom desempenho destas duas atividades (SCHEIN, 1972, p.8 - 9).

Portanto, a consultoria de procedimentos corresponde a um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajuda o cliente a perceber, compreender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente. O consultor de procedimentos deve procurar dar ao cliente a visão do que esteja ocorrendo ao redor deste, com este e entre este e outras

pessoas.

### 2.3.2 Características do consultor

Mocsányi (2003) afirma que, além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca, também, por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas. Todas essas qualidades, segundo o autor, são fundamentais na atuação diária do consultor em seu relacionamento com clientes e seus respectivos colaboradores, com parceiros fixos, ou eventuais, e, até mesmo, consigo mesmo, exigindo mais de seu próprio desempenho.

Algumas características do consultor são detalhadas por Grocco (2005):

*independência e qualificação* – a característica mais importante [...] é a imparcialidade na atuação do consultor, [...] aumenta a complexidade no seu relacionamento com os clientes. [...] a qualificação pressupõe que o consultor esteja plenamente capacitado e fortemente embasado para fazer as suas recomendações; *política, organização, procedimentos e métodos* – [...] fazem parte da essência dos motivos que levam à contratação de um consultor. [...] trata-se de conhecimento profissional e habilidades relevantes para as necessidades da empresa; *recomendação* – a ação esperada do consultor é de aconselhamento, não de decisão. A qualidade e integridade das recomendações constituem o enfoque desse aconselhamento, respeitando o momento das pessoas e da empresa-cliente; *auxílio* – significa não ter controle direto sobre a situação ou sobre a decisão. A responsabilidade de aconselhar existe, mas autoridade ou liberdade de decisão não; *processo interativo* – [...] significa um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos. Interação é a ação recíproca exercida entre duas ou mais pessoas, áreas ou atividades. [...] *Agente de mudanças* – é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma transação pró-ativa com os diversos fatores do ambiente empresarial. Responsabilidade de auxiliar – significa não ter controle sobre a situação, ou a decisão. *A autoridade ou liberdade* de decisão não existe para o consultor enquanto tal, cabendo ela exclusivamente ao cliente (GROCCO, 2005, p.7-8).

### 2.3.3 Consultoria Interna X Externa

Vários autores e diversificada literatura distinguem a consultoria em duas modalidades: interna e externa.

Segundo Leite (2005) consultoria interna é o conjunto de atividades desempenhadas pelo profissional que faz parte do quadro efetivo de empregados da organização. Este profissional mantém vínculo empregatício com a organização, ainda que seu cargo ou posição no organograma da empresa o demonstre como terceirizado.

Segundo o autor, este tipo de consultoria pode ser considerado um grande avanço nos



modelos tradicionais de gestão corporativa, ao consolidar a visão estratégica de que é preciso transformar desafios em oportunidades, aprender a aprender, e incorporar competências necessárias ao desenvolvimento da excelência nos processos de gestão, sem o que não haverá melhoria no desempenho organizacional.

Outra característica deste tipo de consultoria é a presença do olhar crítico e estimulante sobre os quadros da própria organização, com uma filosofia de gestão mais flexibilizada e estratégica. Nesse contexto, seu grande desafio consiste em trabalhar para a conquista de uma posição especial, na qual se possa atuar em projetos e não em processos.

Segundo Kubr (1986), a consultoria interna costuma ser mais apropriada para aqueles problemas que exijam um profundo conhecimento da extrema complexidade das relações internas, dos procedimentos e fatores políticos que permeiam as grandes organizações. E que exijam, ainda, uma extrema percepção das diversas funções da organização, ou das restrições específicas que afetem o seu funcionamento. A consultoria interna pode tornar-se mais barata e mais produtiva. Algumas vezes o consultor interno é solicitado porque seus serviços podem ser mais precisos.

As vantagens do trabalho do consultor interno, segundo Grocco (2005), são:

alto grau de conhecimento dos aspectos e fatores informais existentes na empresa, que são alavancadoras ou retardantes das ações e resultados previstos e reais; participação efetiva no processo inteiro, pois, sendo parte integrante da organização, participa e acompanha o planejamento e a implementação, podendo corrigir eventuais desvios ou avaliar o desempenho e os resultados; maior acesso a pessoas e grupos da empresa, exatamente por ser colaborador contratado; e presença constante e diária nos projetos e trabalhos em andamento (GROCCO, 2005, p 67).

Também apresenta algumas desvantagens, como ter:

possibilidade de sua menor aceitação nos escalões hierárquicos superiores aos dele, quando estes acreditam, e o demonstram, que hierarquia é fator fundamental na tomada de decisão, preterindo quaisquer outros; uma experiência mais dirigida e quase sempre mais limitada, muitas vezes em função do tempo de trabalho na empresa; e menor liberdade de ação, em razão da pressão, existência de metas e objetivos e dos procedimentos, valores, cultura e clima organizacional (GROCCO, 2005, p. 67).

Segundo Block (2001), os consultores internos agem mais por imposição do que por escolha. Isto torna a negociação interna uma proposição de alto risco. Por ter um cargo na empresa, o trabalho do consultor interno tende a ser limitado.

Em contrapartida, a idéia de consultoria externa se fortalece a partir de um aspecto fundamental: o fato de que a energia do cliente costuma estar concentrada nas atividades nucleares do negócio, em seus processos e desafios imediatos, bem como em suas tecnologias. Os profissionais e dirigentes encontrar-se-iam, neste sentido, ocupados e preocupados com os assuntos essenciais do negócio. É importante ter alguém de fora da

empresa como apoio ou isenção, com uma boa dose de neutralidade (LEITE, 2005).

Segundo Leite (2005), o consultor externo apresenta uma posição privilegiada para colaborar com o cliente, pois pode perceber e estudar a organização a partir de seu exterior e de seu interior. A vantagem que o consultor interno tem de conhecer profundamente a organização contrapõe-se ao fato de o consultor externo apresentar a neutralidade necessária para a execução de determinada tarefa, efetivando-se este fato como diferencial importante. O consultor interno, muitas vezes, está muito ocupado com as atividades do dia-a-dia de sua organização, enquanto o consultor externo estará estudando novos métodos e técnicas, testando funcionamentos e atualizando-se para transferir tecnologia de gestão e de aprendizagem para o cliente.

As vantagens da consultoria externa, segundo Grocco (2005), são:

maior experiência e conhecimento diversificado, porque o consultor pode realizar o mesmo tipo ou natureza de trabalho em diferentes ramos de atividade e em várias empresas; poder assumir riscos diferentes; tem maior acesso a diferentes pessoas e níveis hierárquicos da empresa, nestes dois últimos casos, por não fazer parte do seu quadro funcional; e maior imparcialidade e possibilidade de crítica, pois não está envolvido na rotina do cliente (GROCCO, 2005, p.68 ).

Por outro lado, as principais desvantagens desta modalidade são:

menor acesso e liberdade em relação aos colaboradores do cliente; presença pré-programada, com interferência na rotina empresarial; não ter poder formal para tomar determinadas decisões, que pode lhe ocasionar atrasos, além de e desvios de rumo em seus trabalhos; e não ter visão do conjunto, pois freqüentemente não participa da etapa de implementação, sendo solicitado somente quando ocorrem desvios importantes que necessitam de sua intervenção (GROCCO, 2005, p. 68).

Independentemente das modalidades de consultoria existentes à disposição das organizações, é fundamental a compreensão de que o trabalho do consultor tem importância e significado diretamente proporcionais à sua contribuição para a melhoria dos padrões do desempenho organizacional.

Block (2001) afirma que a meta do consultor, em qualquer atividade de consultoria, é alguma espécie de mudança. Sempre que se aconselha alguém que esteja em posição de fazer escolha, se está prestando o serviço de consultoria.

Mudança é a razão de ser da consultoria, que pode assumir dois papéis fundamentais: consultoria de recurso, que transfere os conhecimentos para a organização, e consultoria de procedimentos, definida com “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que auxiliam o cliente a perceber, compreender e atuar sobre eventos interrelacionados que ocorram no seu ambiente” (SCHEIN, 1972, p. 5). Modernamente, admite-se que esses papéis podem ser de mútuo apoio, e que só fazem sentido se estiverem focados no desempenho

organizacional. E é sob este enfoque que o trabalho pretende realizar sua pesquisa empírica.

O processo pode ser entendido como um modelo seqüencial dos três passos: Descongelamento – dissolução dos padrões comportamentais estabelecidos; Mudança – adoção de um novo padrão; Recongelamento – desenvolvimento do novo padrão. Em cada um desses processos, certas condições são consideradas existentes e são exigidos sub-processos específicos.

O *descongelamento* implica na existência de uma situação qualquer um tanto conturbada, já que se presume haver uma certa dose de ansiedade ou insatisfação, isto é, precisa haver a premência em se buscar novos conhecimentos e o desejo de que o aprendizado ocorra. As condições que intensificam o processo de descongelamento incluem mais do que uma quantidade normal de tensão, que conduza a uma visível necessidade de mudança. Em quase todas as circunstâncias, essas pré-condições para a mudança estão presentes antes que o consultor entre em cena.

A *mudança*, ou o movimento em direção às modificações, destaca o papel a ser desempenhado pelo agente de mudança (consultor), em parceria com os administradores e os empregados.

A mudança organizacional é um tema complexo e seu panorama conceitual é amplo e heterogêneo. Os processos de mudança organizacional partem da necessidade de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem-se questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicas. Como a mudança em organizações está vinculada à mudança nas pessoas, é preciso estar consciente do processo complexo que é.

O *recongelamento* ocorre quando aquele que se modifica verifica essa mudança através da experiência. Os sub-processos envolvidos demandam um ambiente favorável e de sustentação, e são habitualmente acompanhados de um aumento de auto-estima nas pessoas modificadas, como resultado de um sentimento de realização, oriundo do cumprimento da tarefa. Durante os estágios iniciais do recongelamento é recomendável que seja proporcionado um contínuo reforço do comportamento exigido, de modo a se acelerar o processo de aprendizado. Em estágios posteriores, é aconselhável um reforço intermitente ou espaçado como forma de se prevenir o desaparecimento dos padrões comportamentais recém-adquiridos. Eventualmente, o novo comportamento e as atitudes ou são reforçadas e internalizadas, ou rejeitadas e abandonadas.

Como os cenários de atuação das organizações hoje são significativamente mais dinâmicos que os anteriores, é preciso que seja desenvolvido um senso agudo de percepção do

ambiente e da conjuntura, bem como a compreensão dos mecanismos da mudança. (WOOD, 1995). Assim, as mudanças podem ser vistas como movimentos que passam de um estado de coisas atual para um estado futuro desejado, que contemple, obrigatoriamente um desempenho organizacional otimizado (NADLER, 1994).

### **2.3.4 Relação cliente/consultor**

Segundo Kubr (1986), é importante, primeiro, estabelecer quem é o cliente, no sentido amplo da palavra: se a organização ou empresa que emprega o serviço de consultoria, ou a pessoa, ou grupo de pessoas da organização-cliente, que inicia a procura e o chamamento do consultor, discute o contrato com ele, recebe relatórios e prossegue no relacionamento.

Geralmente, os trabalhos de consultoria são contratados por integrantes da alta administração da empresa e esses trabalhos concernem às áreas sob a responsabilidade desses contratantes, mas nem todos os contratos de consultoria precisam ser negociados diretamente pelo alto escalão.

Kubr (1996) acredita que seja necessário afastar as dúvidas e especulações sobre a finalidade da presença do consultor na organização. A ocasião propícia para acabar com as dúvidas é quando da apresentação do consultor e da explicação de seu papel e tarefa aos executivos e empregados. Para evitar confusões e mal-entendidos o consultor deve cooperar com o cliente no preparo do comunicado e deve verificar se esse comunicado inclui todas as informações que, de acordo com sua experiência, devam ser levadas ao conhecimento do pessoal da organização.

Junqueira (1999) afirma que o clima de parceria cliente/consultor é estabelecido a partir do entendimento, pelo consultor, de que uma empresa busca determinado auxílio estratégico e, pela empresa, de que um profissional consultor tem um serviço a oferecer que tende a lhe trazer benefícios. O consultor, durante a consultoria, deve assegurar o sigilo do processo, expor à empresa suas possíveis dificuldades e limitações, considerar os aspectos referentes à cultura e às políticas dessa organização a fim de sugerir mudanças e transferir-lhe todos os conhecimentos necessários para a implementação de tais mudanças.

A relação entre o cliente e o consultor, segundo Grocco (2005), deve ser de parceria e de independência. Isso significa que, na transferência da metodologia ou na implementação de alguma técnica ou ferramenta, o consultor deve ser claro e objetivo no fornecimento das informações. Os pontos fundamentais de sigilo, confidencialidade e quarentena na atuação

devem ser cuidados de forma expressa. O consultor pode trabalhar para clientes concorrentes, desde que autorizado por ambos, com acordo muito claramente estabelecido de confidencialidade.

Ainda segundo este autor, o consultor, na interação com o cliente, passa a conhecer as suas estratégias, que podem ser consideradas informações privilegiadas. O consultor deve manter-se distante e alheio a elas, evitando, desta forma, favorecimento ou prejuízo a quem quer que seja.

A confiança criada na relação consultor-cliente permite indicações e recomendações sobre o pessoal. O enfoque destas deve ser a qualidade da solução que o cliente obterá. Também fica claro que o consultor tem sua rede de relacionamentos e lançará mão dela para fazer suas indicações. Porém, qualquer recomendação deverá vir acompanhada da informação sobre a existência, ou não, de relacionamento anterior entre o recomendado e o consultor.

Grocco (2005) também destaca que o consultor deve avaliar todas as condutas do cliente para verificar a convergência com aquelas que ele tem e adota, interrompendo o contrato de trabalho sempre que as normas e costumes contrariarem seus princípios éticos e sua consciência profissional e pessoal.

O consultor deve focar a capacidade de absorção do cliente quando estiver propondo métodos, técnicas e instrumental. Muitas vezes o consultor percebe, dada uma determinada situação, ser um determinado procedimento o melhor. Porém nem sempre esse caminho passa pelo desafio e pela capacidade de absorção do cliente, senão pelas convicções e conhecimento do consultor. Este é um cuidado que deve ser tomado em todas as propostas metodológicas feitas pelo consultor ao cliente.

Caldas (1996) apresenta três conjuntos principais de metáforas que podem definir três características da consultoria, tanto na literatura que critica, como na que exalta o consultor no mundo dos negócios. A primeira é definida pelo conjunto de metáforas que atribui à relação um caráter de exploração, tanto do consultor sobre o cliente, quanto o oposto, descrevendo os consultores principalmente como “sedutores” e “curandeiros”. A segunda, decorre das metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de dependência, sendo os consultores considerados “bengalas” ou “carimbos” legitimadores de ações. E a terceira, das metáforas que visualizam a relação de consultoria como uma relação de ajuda.

Leite (2005) afirma que o consultor não é, nem deve, ser um tomador de decisões na organização-cliente, pois em o fazendo usurparia o papel dos líderes, dos dirigentes da organização. Ele deve buscar conhecer a organização, analisá-la e apresentar

sugestões e cursos alternativos de ação para os desafios e oportunidades que esta organização vislumbra ou vivencia, aconselhar seus empregados, se solicitado, mas não cabe ao consultor tomar decisões.

Portanto, a relação cliente/consultor possui peculiaridades essenciais ao bom e produtivo andamento desta parceria. Se o consultor representa um papel tão crucial na melhoria do desempenho organizacional e, mais especificamente, nos processos de educação corporativa, concepção e apoio à implementação de políticas de gestão de talentos, deve-se ressaltar que um vínculo de qualidade ética deve ser cuidadosamente formado.

Leite (2005) destaca, ainda, as peculiaridades da relação consultor-cliente. A confiança mútua é fator especial dentro de uma relação tão importante. Neste caso, a preocupação é que esta relação deva estar pautada por demonstrações de simpatia, de respeito de interesse pela realidade do cliente, de curiosidade interessada, mas comedida com relação às queixas e angústias, e caracterizada por uma aproximação cordial e sincera nas abordagens; nunca negligenciando a firmeza e a continuidade do vínculo de compromisso com humildade para aprender com ele, ao mesmo tempo em que exerça a assertividade nas colocações mais técnicas e nos aconselhamentos que fortaleçam a confiança das boas relações.

Sob o enfoque médico-paciente (consultor-cliente), Schein (1972) explica o modelo de consultoria tradicional. Este autor define que o executivo da organização, quando contrata um serviço de consultoria, age como um cliente que vai ao médico para um *check-up* anual. Os consultores devem determinar o que está errado em que setores da organização para, depois, como o médico, recomendar um programa de “tratamento”. Geralmente o administrador isola um setor da organização, com o qual tem dificuldades, ou no qual os padrões de desempenho organizacional tem decaído, e solicita ao consultor que determine “o que está errado com o nosso departamento de...” (SCHEIN, 1972, p.5). Porém, algumas dificuldades que comprometem o êxito deste tipo de consultoria, e que Schein (1972) considera óbvias, são:

um levantamento apressado de informações, utilizando questionários e entrevistas, pode causar distorções no diagnóstico, que deveria refletir o clima organizacional. Raramente o consultor tem oportunidade de observar durante tempo suficiente o objeto da análise para corroborar ou não a manifestação dos depoentes. A falta de envolvimento do cliente no diagnóstico dos problemas e no desenvolvimento das soluções, que é a característica do relacionamento médico-paciente, não permite a criação de um quadro de referência comum entre o cliente e o consultor, aumentando a probabilidade de o cliente não acreditar nos resultados, redundando em falta de empenho na implantação das soluções propostas (SCHEIN, 1972, p.6).

## 2.4 O BALANCED SCORECARD COMO INDICADOR DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A forte concorrência e a grande competitividade que as empresas encontram no mercado fazem com que se busquem novas formas de gestão. Uma visão coordenada dos objetivos empresariais e da execução da estratégia torna-se cada dia mais necessária para a permanência das organizações no mercado em condições adequadas de competitividade. Porém, existe a necessidade de um sistema que avalie o desempenho organizacional e que forneça as informações corretas de uma maneira concisa para a alta gerência das empresas.

O BSC (*Balanced Scorecard*) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho Organizacional e foi originalmente criado pelos Professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Desde então, vem sendo aplicado no mundo inteiro, em centenas de organizações do setor privado, público e em organizações não governamentais. Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista Fortune 1000 estão utilizando o Balanced Scorecard nos EUA; e, na Europa, entre 40% e 45%. O BSC foi escolhido pela revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade - elegeu o Balanced Scorecard como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial.

Jacobsen (2006) afirma que o BSC é uma ferramenta contemporânea do processo de planejamento empresarial que possibilita a análise integrada e simultânea do desempenho organizacional, a partir do acompanhamento do desempenho financeiro, da satisfação dos clientes e dos processos internos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.8), o Balanced Scorecard pode ser conceituado como um sistema estratégico de avaliação de desempenho organizacional que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro aspectos: financeiro, dos processos internos, do cliente e do aprendizado e crescimento.

Letza (1996) descreve o modelo de avaliação de desempenho preconizado por Kaplan: o *Balanced Scorecard* – BSC – tem como principal objetivo analisar a organização e seus fatores críticos de sucesso, baseados em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da inovação e do

aprendizado.

Para Kaplan & Norton (1997), a relação causa-efeito existente entre os indicadores resume-se na utilização dos indicadores BSC, os quais mostram quais conhecimentos, habilidades e sistemas que os colaboradores empregam (aprendizado e conhecimento) para inovar e utilizar processos (processos internos) que acrescentam valor aos produtos e serviços entregues ao mercado (demandantes de serviços), os quais são revertidos em valor econômico esperado pela organização (financeira).

Esta interação aprendizado-processos-clientes-financeiras, verificada no BSC, é modelada através de mapas estratégicos, cuja responsabilidade também se estende à validação dos indicadores, considerando que o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas (KAPLAN & NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan & Norton (1997), as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais. Com o intuito de se transformar para competir com sucesso no atual cenário empresarial e buscando a sobrevivência, as organizações estão lançando mão de diversos programas de melhoria do desempenho organizacional. Dentre estes, pode-se citar a gestão na qualidade total, a gestão de custos baseada em atividade e a reengenharia. Estes programas são, quase sempre, iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos.

Para Porter (1996), o grande número de ferramentas de gerenciamento e técnicas como as citadas acima resultaram em um melhoramento operacional das empresas, ao mesmo tempo em que frustram os administradores pela inabilidade de transformar esses ganhos em lucro sustentado. Ainda segundo Porter (1996), as ferramentas de gerenciamento cada dia mais têm tomado o lugar da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997), o valor de uma empresa não se mede mais apenas por sua capacidade produtiva, mas a outros fatores, tão ou mais importantes, como os clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. O BSC incorpora às medidas financeiras as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que complementam a orientação das empresas em sua gestão, equilibrando as ações no curto, médio e longo prazo.

Dessa forma, mais que um conjunto de indicadores, o BSC tem como objetivo a melhoria do desempenho organizacional por meio dos seguintes processos:

esclarecer e traduzir de maneira simples e objetiva a visão e a missão da empresa;



comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas que compõem o dia-a-dia da empresa; facilitar o planejamento, estabelecer metas e alinhar as atividades operacionais com as iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e desenvolver o aprendizado estratégico (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 9 -11).

Para Campos (1998), as tendências da nova sociedade baseiam-se em uma série de novas realidades e premissas onde a criatividade, a melhoria e integração dos processos, a satisfação dos clientes, a estratégia, e a motivação e capacitação dos colaboradores são iniciativas importantíssimas.

Portanto, o BSC pode ser utilizado pelas empresas como uma ferramenta de comunicação, informação, planejamento e aprendizado, ou seja, como um instrumento de melhoria do desempenho organizacional, e não somente como uma ferramenta de controle operacional.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Lakatos (1991), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Portanto, os autores transmitem a visão de ser a pesquisa um certo tipo de investigação.

Já com o problema de pesquisa anteriormente apresentado, foi feito um estudo de caso. Triviños (1987) estabelece o método estudo de caso como uma categoria de pesquisa que tem como objetivo analisar profundamente uma unidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação façam com que se permita a compreensão do todo. Neste caso, a unidade é a Empresa XYZ, na qual foi analisado o impacto da consultoria externa, no desempenho organizacional da mesma, no período entre agosto e dezembro de 2008.

Mesmo que o estudo de caso possa retratar uma particular configuração, Franco (1986) o relaciona como ponto de partida para que a análise possa buscar o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo.

Para Godoy (1985), o estudo de caso é indicado quando não há muita possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o enfoque de interesse incide sobre os fenômenos atuais. Estes só poderão ser analisados dentro de algum contexto verdadeiro.

O estudo de caso, segundo Chizzotti (1991), pode ser analisado sob três aspectos: no primeiro, deve-se fazer a seleção e delimitação do caso indicando as fases e limites do trabalho; no segundo, realiza-se o trabalho de campo, que pretende reunir e organizar um conjunto de informações, buscando qualquer tipo de informação que esteja disponível, objetivando consolidar o relatório. Essas informações podem ser documentadas sob forma escritas, orais, gravadas, filmadas, fotografadas ou qualquer outro tipo de se registrar as informações que foram coletadas. Para finalizar, deve-se fazer a organização e redação do relatório. Para isso, o pesquisador deve, segundo critérios definidos anteriormente, organizar o material que descrevam, comprovem e analisem o caso.

A maneira adotada é de predominantemente qualitativa, com uso de alguns recursos quantitativos. Esta maneira é importante para compreender melhor o fenômeno em estudo no contexto em que ocorre e do qual é parte. Para tal, o pesquisador vai a campo procurando

captá-lo a partir da percepção das pessoas, considerando as diversas informações importantes. (GODOY, 1995).

Segundo Alves (1991), o trabalho se caracteriza como um estudo exploratório, descritivo e avaliativo.

Exploratório, pois tem como objetivo permitir, por meio da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema e, também, por focalizar as questões e a identificação dos informantes e outras fontes de dados. A pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e explorar o tema escolhido.

Descritivo e avaliativo, pois segundo Köche (1995), descreve e narra o que ocorre tentando identificar situações espontâneas que fazem parte do ambiente, avaliando o tipo de relação. Então, primeiro busca-se aprofundar o conhecimento das variáveis em estudo para, posteriormente, descrever e avaliar na percepção do público interno, o impacto da consultoria externa no desempenho organizacional.

Considerando-se que o problema proposto para uma pesquisa e que as teorias adotadas para orientá-lo são o que determina a forma, ou o método que mesma deva seguir, pode-se afirmar que a presente investigação é de natureza qualitativa. Além de analisar o funcionamento e a estrutura de uma organização empresarial, revela situações nas quais se busca captar dados como atitudes, pressupostos e motivos pessoais.

O método é descritivo e foi desenvolvido como um estudo de caso que:

tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões 'como' e 'por que' certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real (GODOY, 1995, p. 25).

Um estudo de caso visa a obtenção de um conhecimento profundo e exaustivo de uma realidade delimitada. É um estudo empírico que pesquisa um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade e que permite descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

### 3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para avaliar o impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, o presente trabalho faz uso das cinco categorias estabelecidas por Schermerhorn (2007) que são: ambiente, estratégia, tecnologia, tamanho e ciclo de vida e, ainda, recursos humanos e dos 14 princípios de administração geral formulados por Henri Fayol, elencados anteriormente.

Para Schein (1972) na busca pelas respostas, as organizações, por meio de seus gestores, têm procurado os serviços de consultoria – processo que busca fornecer informações especializadas; ajuda a diagnosticar problemas complexos; aconselha; apóia; resolve e colabora para implementar mudanças.

Para Quintella (1994, p. 53) Consultoria Organizacional é:

a atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações. Mais especificamente, entende-se a consultoria como a venda de benefícios e conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações.

Kubr (1986) afirma ser a mudança nada mais do que o movimento planejado em direção às modificações desejadas. A mudança, independentemente do nível em que se dará, sublinha o papel a ser desempenhado pelo agente da mudança, em parceria com os superiores e empregados. O autor ainda explica que a mudança nas organizações se vincula à capacidade de mudanças das pessoas, e que as influências ocorrem em ambas às direções. As organizações influenciam as pessoas e estas acabam influenciando o desenvolvimento das organizações.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A empresa XYZ, campo desta pesquisa, foi escolhida por estar passando por um processo de mudança organizacional, resultante de consultoria externa. Como a análise deste tema nas organizações, muitas vezes, envolve assuntos que dificilmente podem ser trazidos a público, a escolha da organização se deu em função de ela estar disposta a colaborar com o desenvolvimento acadêmico, apresentando, assim, todos os aspectos das informações necessárias para a realização do trabalho.

A população desta pesquisa abrange executivos de diferentes áreas da Empresa XYZ, que correspondem a um consultor externo e nove dirigentes. Uma vez que se trata de um estudo de caso, ou seja, os sujeitos consultados foram escolhidos, ao início da pesquisa, em função do envolvimento com a consultoria externa realizada na empresa.

Para as entrevistas foram escolhidos o consultor externo e os dois diretores diretamente envolvidos com o projeto de implantação do BSC, que foi objeto da consultoria.

A partir da entrevista, foi elaborado o questionário para aplicação aos gerentes dos sete departamentos diretamente afetados pela implantação do BSC.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa que utiliza o estudo de caso como procedimento técnico, a intenção do pesquisador é conseguir revelar a multiplicidade das dimensões que compõem o fenômeno que está sendo estudado. Busca sempre, contextualizá-lo em relação à situação específica em que se encontra ligado, procurando entendê-lo a partir da perspectiva dos indivíduos nele mais diretamente envolvidos. Sendo assim, é necessário que se recorra a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, em situações diversas e com uma variedade de tipos de informantes (LUDKE & ANDRE, 1986). Para tanto, foram feitas entrevistas com os diretores envolvidos e com o consultor externo. A partir de entrevistas, foram elaboradas questões para o questionário, que foram entregues aos outros participantes.

Utilizou-se a entrevista estruturada para conhecer a percepção dos diretores e do consultor externo. Este tipo de entrevista, segundo Marconi e Lakatos (1990), é realizado, preferencialmente, com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Os relatos obtidos com as perguntas da entrevista foram submetidos à técnica de leitura reflexiva e interpretativa. Segundo Bastos e Keller (1992), esta técnica pode ser considerada como uma leitura trabalhada, já que se trata de interpretação do texto e sua compreensão.

Portanto, esta pesquisa é predominantemente qualitativa no que diz respeito ao tratamento dos dados da entrevista.

Nos questionários, utilizou-se um roteiro de perguntas e afirmações fechados. Utilizou-se o método de coerência interna elaborado por Likert. A utilização deste método ocorreu solicitando-se ao pesquisado que escolhesse o item que mais aproximadamente refletia a sua percepção de concordância ou discordância do impacto da consultoria externa no desempenho organizacional da empresa. O método de escala permite realizar análise estatística.

Na análise dos dados desta pesquisa, utilizou-se o cálculo de média e a distribuição de frequência para tratar os dados.

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na XYZ, empresa privada de capital genuinamente nacional.

Este capítulo descreve como o desempenho organizacional é percebido por dois grupos distintos: o primeiro, formado por dois diretores e pelo consultor externo, e o segundo, composto pelos gerentes. Também estão descritos o desenvolvimento da pesquisa e a análise e interpretação dos dados obtidos, que, por sua vez, são comparados com a fundamentação teórica.

Por solicitação dos acionistas, este trabalho não identifica a empresa em que foi realizado o estudo de caso. É por esta razão que, o longo do trabalho, a companhia é chamada de empresa XYZ. Trata-se de empresa sediada em Santa Catarina, com aproximadamente 1000 empregados e com mais de 2000 clientes corporativos em todo o Brasil.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS NAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram feitas com a alta gerência da XYZ e, também, com o consultor externo. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise do seu conteúdo. Os dados das entrevistas são apresentados de forma descritiva, seguindo o roteiro utilizado e a fundamentação teórica analisada.

Cada entrevista foi analisada e interpretada de duas formas. A primeira foi a análise do conteúdo, no qual as respostas foram enquadradas nas categorias de avaliação do desempenho organizacional listadas na página 76, por meio da identificação de expressões contidas nas respostas. A segunda foi o levantamento e a análise da percepção do público interno em relação aos 14 (quatorze) princípios gerais de Fayol, descritos a partir da página 44.

Vale destacar que cada entrevista abordou, de forma indireta, as categorias de avaliação com perguntas relacionadas ao desempenho organizacional.

A seguir, apresenta-se o enquadramento das respostas nas categorias de análise para a avaliação do desempenho organizacional. A expressão “P” significa “Pergunta” e a expressão “E” significa “Entrevistado”. Exemplo P1E2 = Pergunta 1 Entrevistado 2.

## 4.1.1 Categorias de análise para a avaliação do desempenho organizacional

### 4.1.1.1 Ambiente

Com relação ao ambiente organizacional na execução da consultoria, pode-se destacar:

E2P7: “Não houve, praticamente, nenhum conflito. Fluiu muito bem. Houve alguns momentos em que a gente tinha uma expectativa um pouco maior em termos de experiência no segmento. Mas a relação foi sempre harmoniosa. Talvez a gente esperasse alguns exemplos mais pontuais, um exemplo mais focado ou uma explanação. Mas foi muito bom. Há consultorias que chegam a um momento de impasse, eu conheço alguns casos de empresas com problemas cliente X consultor. Não foi sempre perfeito, mas não foi o caso. Muitas vezes as consultorias vêm, deixam o documento e, pronto, não há um comprometimento. Não foi o caso também. “(sic)

ou

E3P6: “Essa experiência, a empatia do consultor, do profissional com as nossas necessidades. Ele rapidamente conseguiu se inserir no nosso contexto e vivenciar as nossas dificuldades. “(sic)

ou

E3P7: “Eu também continuo achando que, assim como os pontos negativos, não vi conflitos. Ele foi muito pró-ativo, se colocou numa posição não omissa. Uma coisa é você ter um consultor que vem, senta, fica ouvindo, vira as costas e vai embora. Não tem conflito mesmo. O cara não abriu a boca, como é que vai conflitar, né?! Ele conseguiu fazer as colocações corretas nos momentos certos e em momento algum, eu o vi criando conflito não. Eu não percebi conflito. Foi bem positivo. “(sic)

Este tipo de relação corrobora a opinião de Ramos (1983), de que à organização não interessa a conformidade extremada dos colaboradores. Se isto ocorrer, a organização passa pelo risco de perecer por esclerosamento e por insensibilidade ao ambiente externo.

Porém, na resposta seguinte do mesmo entrevistado, há um certo complemento que cabe ressaltar, pois não contradiz totalmente, mas apresenta uma outra visão do mesmo processo. É a seguinte afirmação:

E2P9: “A minha percepção é que no início houve uma resistência (“Poxa, nós vamos abrir informações estratégicas para esses consultores?”). Desconfiança no começo, do grupo.

Mas, durante o processo fluíram bem, viram que era uma participação colaborativa. A resistência foi diminuindo com o decorrer do tempo e fluiu muito bem.”(sic)

#### 4.1.1.2 Estratégia

Pode-se destacar na mesma resposta do entrevistado, colocações sobre estratégia:

E1P1: “Para dar uma estruturada no mapa. E assim foi feito. Um mapa que inicialmente devia ter uns 25 objetivos (estratégicos). Muitos dos objetivos estavam muito amplo, muito difícil de ser administrado. Eles não tinham muita certeza se era aquilo, aí nós podemos fazer um ajuste no mapa. O mapa deles hoje está bastante enxuto.”(sic)

ou

E2P1 “A empresa cresceu muito, diversificou sua atuação e surgiu uma dificuldade: a de todos os colaboradores perceberem a estratégia da empresa.”(sic)

ou

Isto corrobora Quinn (1980), que destaca que estratégia pode ser entendida como “um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Esta mesma visão é analisada quando o entrevistado declara que:

E1P3: “...foi para que eles pudessem construir um mapa estratégico, consolidar bem aquele mapa que eles já tinham e dar um encaminhamento para os indicadores.”(sic)

A centralização, que faz parte dos 14 (quatorze) princípios de Fayol, também pode ser destacada, sendo mencionada pelo entrevistado:

E1P5: “Mas, pelo que eu pude observar, existe uma certa concentração no processo decisório, muito forte em determinadas áreas e em determinadas diretorias.”(sic)

Segundo Cruz Júnior (2006), tal como divisão de trabalho, a centralização é um princípio natural da organização. Deve haver um centro que comanda, tal como o cérebro comanda o organismo. Seguindo este ponto de vista, não é de todo mau haver, algum tipo de centralização dentro das organizações.

#### 4.1.1.3 Tecnologia

O que se pode observar é que algumas respostas vêm ao encontro do que se define como tecnologia, pois segundo Perrow (1981), a tecnologia é necessária, não só para o



processo de produção em si, mas também para a aquisição de material, capital e mão-de-obra.

Um dos entrevistados diz que:

E1P1: “Então, ela busca um conhecimento fora da empresa, inclusive, com a vantagem de buscar visões diferentes da forma como a empresa enxerga aquele negócio.”(sic)

ou

E2P1: “Com isso, as consultorias que foram contratadas foram muito focadas, principalmente em desenvolver a competência do nosso pessoal, para que os mesmo estivessem aptos a conduzir e desenvolver os projetos internamente. Esse é o contexto padrão nosso...”(sic)

Algumas outras colocações dos entrevistados corroboram esta análise. São elas:

E1P1: “... eles começaram a procurar soluções em termos de sistema sobre BSC no mercado, pois eles estavam achando que poderia ser falta de uma ferramenta, ou algo assim. E eles descobriram um sistema, do qual eu tenho a propriedade que é o BS 3, achou muito interessante o sistema e perguntou para um profissional da XYZ que é amigo em comum e conseguiu chegar até mim.”(sic)

ou

E3P1: “A visão que eu tenho, no caso da implantação do BSC, a contratação da consultoria ocorreu mais para consolidar alguns conhecimentos que nós tínhamos, mas que faltavam no caso do BSC, uma experiência profissional no assunto. Uma coisa é você ter conhecimento acadêmico de determinado método; outra coisa é você conhecer na prática a implementação desse método...”(sic)

ou

E3P3: “Com a presença do consultor, a gente percebeu que não era esse mapa que iria resolver o problema da empresa. Ao contrário.”(sic)

#### 4.1.1.4 Tamanho e Ciclo de Vida

Com relação à categoria de avaliação: tamanho e ciclo de vida, pode-se destacar a seguinte declaração:

E2P1: A empresa cresceu muito, diversificou sua atuação e surgiu uma dificuldade de todos os colaboradores perceberem a estratégia da empresa.”(sic)

Schermerhorn (2007) destaca que o tamanho da organização, que costuma ser medido pelo número de colaboradores, é outro fator de contingência no desempenho organizacional.

#### 4.1.1.5 Recursos Humanos

Com relação à categoria de avaliação: recursos humanos, pode-se ressaltar o seguinte posicionamento:

E2P2: “Aí, capacitou a equipe, a gente constituiu os objetivos estratégicos, mostramos para a diretoria, a diretoria sugeriu algumas mudanças, mas avalizou o trabalho.”(sic)

Schermerhorn (2007) destaca que outro fator contingencial do desempenho organizacional são as pessoas – os recursos humanos que dão o suporte necessário para a organização agir. No que diz respeito à Empresa XYZ, ainda convém apresentar o complemento do mesmo autor que sugere ser a habilidade, um importante aspecto de recursos humanos no projeto organizacional. Qualquer modelo deve permitir que a experiência e o talento dos membros da organização tenham livre curso e sejam utilizados em todo o seu potencial. Principalmente, numa era de informação e num ambiente de profissionais do conhecimento, são os modelos orgânicos de alto envolvimento, com ênfase na delegação de poder e autoridade, que devem prevalecer.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário fechado foi elaborado pelo autor, com base nos 14 (quatorze) princípios gerais de Fayol (1970) e a partir dos dados obtidos nas entrevistas aplicadas aos diretores e ao consultor externo. Para sua aplicação foram excluídos os executivos que já haviam sido entrevistados.

Mesmo assim, 7 (sete) executivos<sup>6</sup> receberam o questionário, enviado por meio de correio eletrônico (e-mail), com explicações sobre o preenchimento e a definição do prazo de 10 dias para a devolução. O período de aplicação do questionário foi de 02 a 11 de Agosto de 2008. Dos 7 questionários enviados, retornaram 7, ou seja 100%. As respostas foram compiladas e organizadas em tabelas e gráficos para análise e interpretação.

Para o propósito desta pesquisa, a participação dos pesquisados pode ser considerada satisfatória por ser suficiente para representar a percepção dos gestores envolvidos na pesquisa.

---

<sup>6</sup> Amostra intencional composta por executivos responsáveis pelas áreas que a consultoria foi aplicada.

A seguir é feita uma análise do perfil dos pesquisados, considerando-se as características solicitadas na pesquisa, ou seja; cargo, área de trabalho, tempo de empresa e idade:

1. Indique seu Cargo:

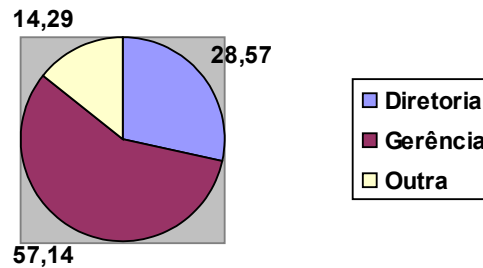


Figura 2: Percentual de participantes por cargo

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Quanto ao percentual participante por cargo, a análise confirma uma presença maior do cargo de gerência. Este dado condiz com uma distribuição maior para este nível, o qual representou mais de 50% da amostra intencional.

2. Indique sua Área de Trabalho:

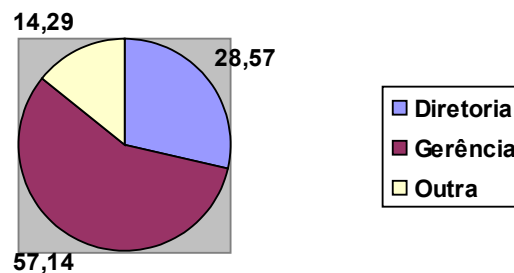


Figura 3: Percentual de participantes por área de trabalho

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Na análise da área de trabalho, observa-se que a área gerência foi de maior participação na amostra intencional. Talvez isso tenha ocorrido porque estes executivos foram

estimulados a responder os questionários. Nas demais áreas, também houve grande participação, o que pode significar um crédito em relação a este tipo de pesquisa ou ao tema abordado

3. Indique seu Tempo de Empresa:

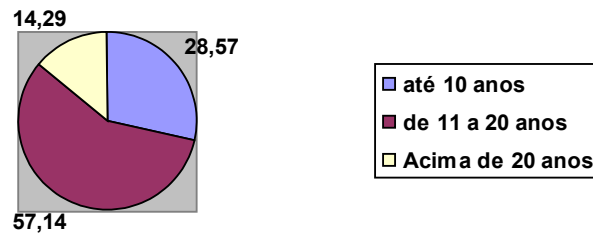


Figura 4: Percentual de participantes por tempo de empresa

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Com relação ao tempo de serviço, 57,14% dos entrevistados têm entre 11 e 20 anos de empresa. 14,29% dos entrevistados têm mais de 20 anos na empresa, sendo que a concentração nas classes 11 a 20 anos é incomum em empresa de tecnologia de informação; porém isto se explica pelo fato de que a amostra intencional é composta por membros da alta gestão da empresa.

4. Indique sua Idade:

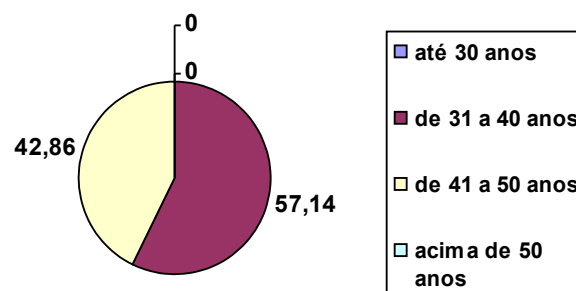


Figura 5: Percentual de participantes por área de trabalho

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Com relação à idade, quase 60% dos participantes encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos e os demais, entre 41 e 50 anos. Este perfil de idade é característico de empresas

privadas, especialmente voltadas ao trabalho intelectual. No caso da empresa pesquisada, pode indicar a necessidade de renovação constante do quadro de pessoal, com atualização do conhecimento na área de tecnologia.

A seguir, são apresentados os gráficos com os percentuais de resposta para cada uma das questões que tratam do tema Desempenho Organizacional no contexto da XYZ. Nesta análise, procurou-se interpretar as alternativas que apresentaram maior frequência, vinculando a interpretação à percepção dos gestores envolvidos na entrevista e, também, ao embasamento teórico deste trabalho.

- 1) O meu diretor conhece e administra as capacidades da sua equipe e procura colocar as pessoas certas no lugar certo.

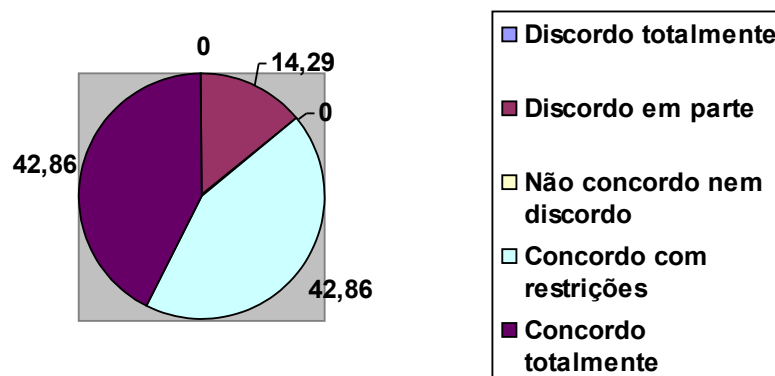


Figura 6: Frequência de respostas da questão 1

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Neste item, há um elevado percentual de concordância (o percentual dos que concordam com restrição é semelhante ao dos que concordam com restrições, o que, na prática, sugere “concordância”).

Montana e Charnov (1998) corroboram com esta noção definindo que o trabalho é separado em tarefas básicas e dividido entre colaboradores individuais, ou grupos de trabalho, que se podem especializar em tarefas específicas, levando à especialização do trabalho.

- 2) Eu conheço e administro as capacidades da minha equipe e procuro colocar as pessoas certas no lugar certo.

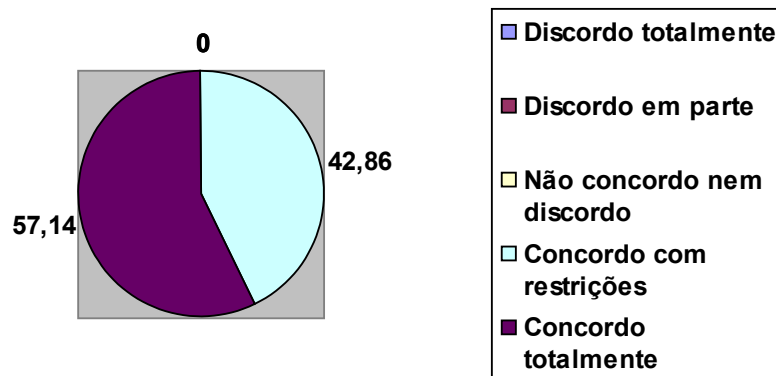


Figura 7: Frequência de respostas da questão 2

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Neste quesito fica evidente a elevada percepção de importância da divisão do trabalho. Esta resposta demonstra convergência entre autoridade e responsabilidade, já que 42,86% concordam, com restrições, e 57,14% concordam totalmente.

A literatura pesquisada não recomenda uma opção, mas a autoridade é também uma força para obtenção dos resultados desejados e não somente como prescrito pela hierarquia formal e pelos relacionamentos de subordinação (DAFT, 1997).

- 3) No caso dos meus subordinados, as competências comportamentais (querer fazer) são mais necessárias do que as competências técnicas (saber fazer).

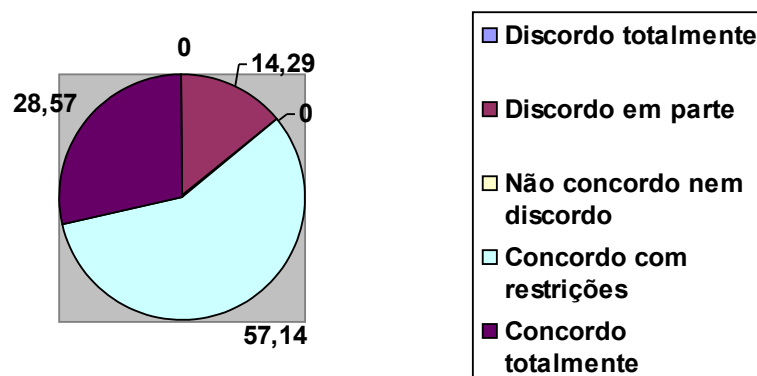


Figura 8: Frequência de respostas da questão 3

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Apesar do alto índice de concordância (57,14% concordam com restrições e 28,57%

concordam totalmente), o que chama a atenção é que 14,29% discordam em parte. Com este dado, ressalta-se que não está muito claro para os executivos o conjunto de princípios de unidade de comando.

Na literatura estudada, entendem-se os motivos, segundo Fayol (1970), pois para execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um único chefe. Essa é regra da “unidade de comando”, que é de necessidade geral e permanente, e cuja influência sobre a marcha dos negócios é, pelo menos, igual à de qualquer outro princípio.

4) A Implantação do BSC foi suficientemente explicada aos empregados da Empresa.

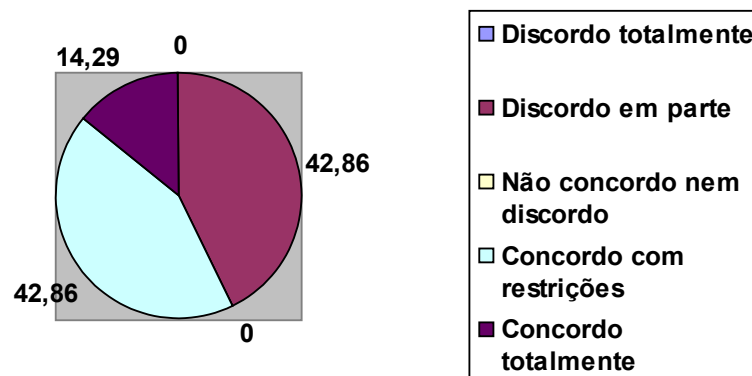


Figura 9: Frequência de respostas da questão 4

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Neste item, aumenta, em relação às outras, o índice de discordância (42,86% discordam em parte), mostrando que a unidade de comando (ter apenas um chefe e receber ordens, exclusivamente, dele) cometeu algum tipo de atitude que não deixou clara aos entrevistados a implantação do BSC.

Na literatura, este tipo de acontecimento é explicado por Goleman (2007), que destaca que, na unidade de comando, cada empregado deve receber ordens de apenas um superior, sem outras linhas conflitantes de comando. O mesmo é explicitado por Cruz Júnior (2006), que corrobora este pensamento e enfoca que quem executa qualquer função deve receber ordens exclusivamente de um único chefe. Nenhum subordinado deve ser submetido à dualidade de comando, pois esta prática é responsável por conflitos.

As questões 5, 6, e 7, ilustradas nos gráficos, serão analisadas como um bloco único, devido aos índices de discordância serem homogêneos.

- 5) O meu diretor acompanha meu trabalho, conversa comigo para analisar o desempenho da minha equipe e faz sugestões de melhoria.

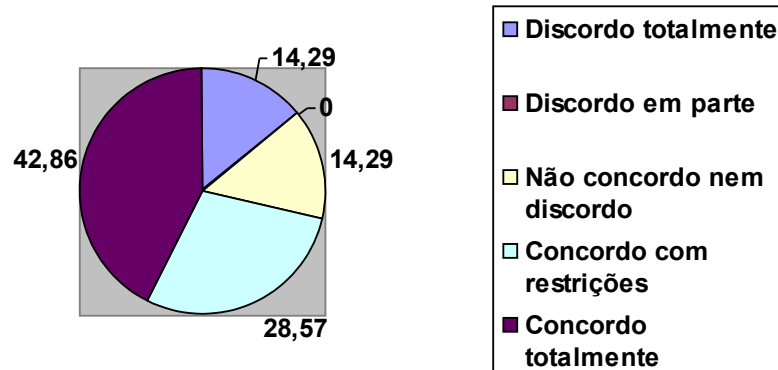


Figura 10: Frequência de respostas da questão 5

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

- 6) O meu diretor sugere treinamentos, delega tarefas importantes e dá oportunidades de melhoria de desempenho do meu departamento.

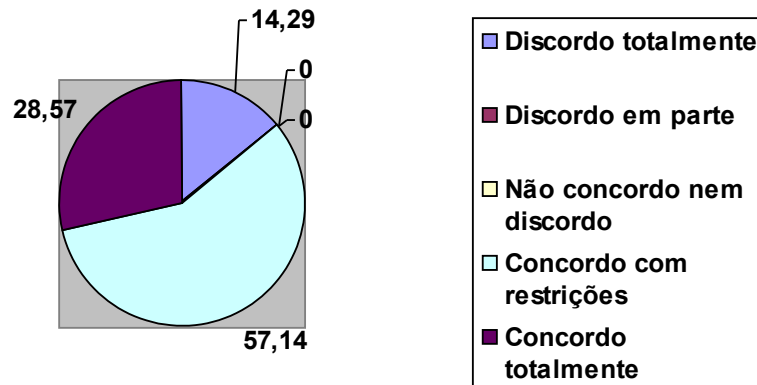


Figura 11: Frequência de respostas da questão 6

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

- 7) O meu diretor procura me motivar, reconhece meus pontos positivos, dá autonomia e liberdade para a realização do meu trabalho.



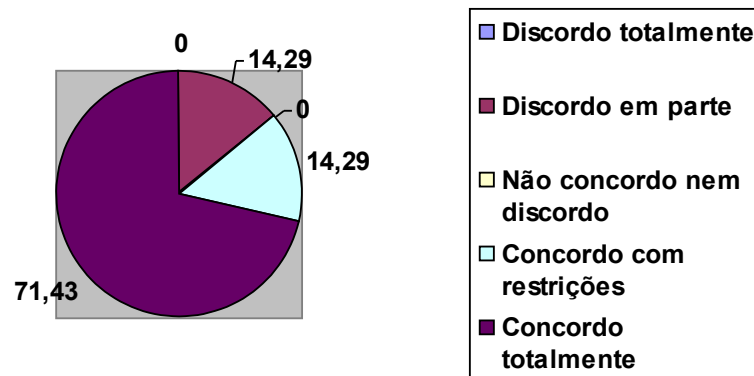


Figura 12: Frequência de respostas da questão 7

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Fica evidenciado, na análise destas respostas, que os participantes percebem positivamente o esforço dos seus superiores em lhes comunicar claramente o que têm a fazer individual ou coletivamente. Apesar de baixos os índices de discordância, não se pode ignorá-los.

A literatura pesquisada realça o papel da autoridade e da responsabilidade neste esforço de comunicação. Barnard (1979) define autoridade como sendo a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual aquela é aceita por um contribuinte ou “membro” da organização, norteadora legítima da ação com que este contribui, isto é, dirigindo ou determinando o que faça ou que não deva fazer no que tange à organização. A autoridade envolve dois aspectos: primeiro, o subjetivo, o pessoal, ou seja, a aceitação de uma comunicação como tendo força para ser obedecida; e, segundo, o aspecto objetivo, a característica da comunicação em virtude da qual ela é aceita.

- 8) O BSC é um importante instrumento auxiliar do processo de avaliação de desempenho dos empregados da empresa.

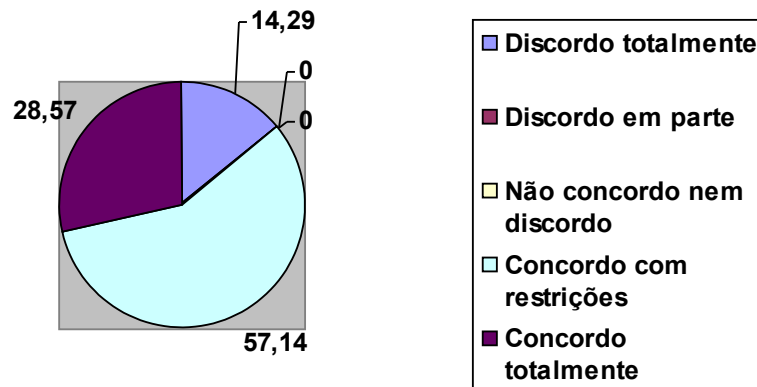


Figura 13: Frequência de respostas da questão 8

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, a grande maioria concorda (57,14% concordam com restrições e 28,57% concordam totalmente). Portanto os participantes consideram os componentes do BSC válidos, como instrumentos de auxílio para o processo de avaliação dos colaboradores da empresa.

Jacobsen (2006) afirma que o BSC é uma ferramenta contemporânea do processo de planejamento empresarial que possibilita a análise integrada e simultânea do desempenho organizacional, a partir do acompanhamento do desempenho financeiro, da satisfação dos clientes e dos processos internos.

9) É correta a forma utilizada pela empresa para avaliar o desempenho dos empregados.

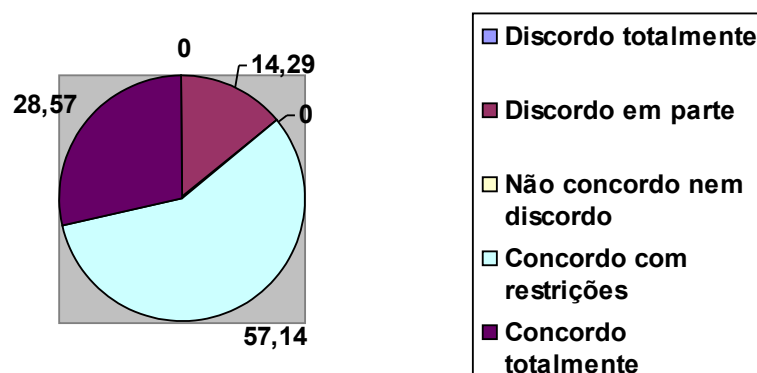


Figura 14: Frequência de respostas da questão 9

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, ainda que 14,29% dos entrevistados discordam em parte, 57,14% concordam, com restrições, e 28,57% concordam totalmente, fazendo com que haja uma grande concordância com a maneira que a empresa emprega sua avaliação de desempenho organizacional.

Na literatura estudada, a avaliação de desempenho está diretamente relacionada à divisão do trabalho. Segundo Fayol (1970), administrativamente, a divisão do trabalho permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço. Reconhece-se ser esta a melhor maneira para obter-se o máximo proveito do indivíduo e da coletividade. Não se aplica somente às tarefas técnicas, senão, sem exceção, a todos os trabalhos, que abrangem um número mais ou menos elevado de pessoas, e que delas exige diferentes classes de aptidões. Tende, em consequência, à especialização das funções e à separação de poderes.

10) Desempenho Organizacional depende de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao trabalho. Considerando o atual momento da Empresa, a atitude é o componente mais necessário aos empregados.

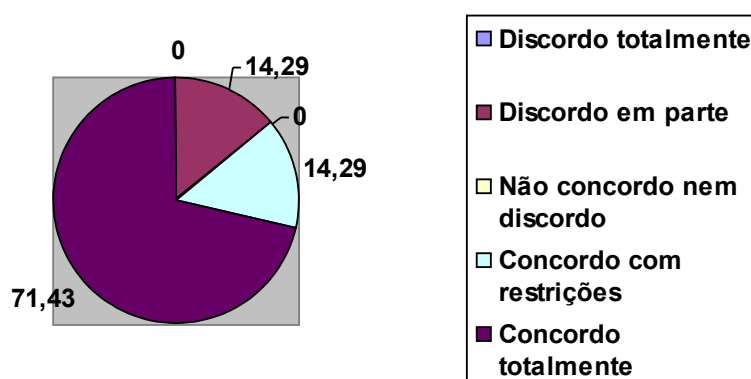


Figura 15: Frequência de respostas da questão 10

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, o elevado percentual de concordância (71,43% concordam totalmente) indica ser a atitude um componente necessário para medir o desempenho organizacional de um executivo.

Na literatura, a questão dos empregados é avaliada por Fayol (1970) ao abrigo do princípio da disciplina, que significa o respeito aos acordos, que têm por objetivo a

obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito. Ela se impõe tanto aos mais altos chefes como aos agentes mais modestos.

- 11) A adoção do BSC estimulou o entendimento de que cada subordinado deve ter um chefe, e apenas um chefe.

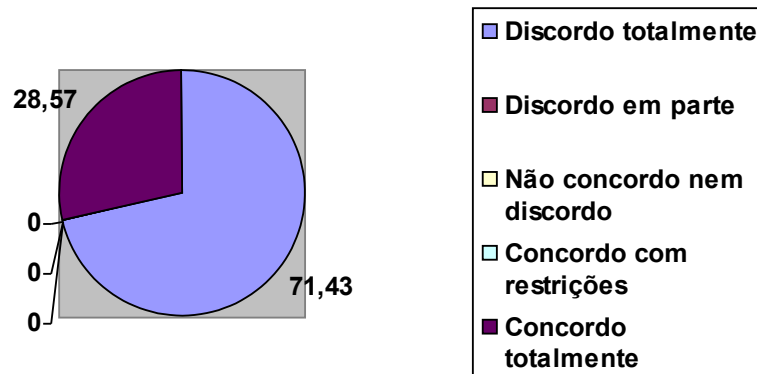


Figura 16: Frequência de respostas da questão 11

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

É alto o índice de discordância: 71,43% discordam totalmente de que a adoção do BSC tenha estimulado o entendimento de que cada subordinado deva ter apenas um chefe. Pode-se entender que a hierarquia é necessária para este tipo de entendimento.

Na literatura pesquisada, Daft (1999) define que hierarquia é primeiro dispositivo de comando. Quando surge um problema, que os empregados não conseguem resolver, esse poderá ser transferido para o nível imediatamente superior da hierarquia. Quando o problema for resolvido, a resposta será repassada aos níveis inferiores. As linhas do organograma de uma organização funcionam como canais de comunicação

- 12) Após a consultoria para a implantação do BSC, a divisão do trabalho na Empresa passou a ser mais racional, mais precisa e mais fácil de entender pelos funcionários em geral.

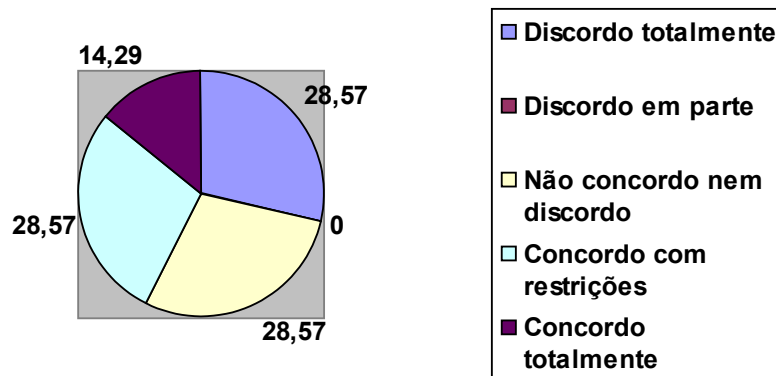


Figura 17: Frequência de respostas da questão 12

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, apesar da maioria dos entrevistados concordarem (28,57% concordam, com restrições, e 14,29%, totalmente), vale destacar que 28,57%, quase um terço dos entrevistados, discordam totalmente que a implantação do BSC tenha facilitado a divisão do trabalho.

Na literatura pesquisada, Fayol (1970) define que a divisão do trabalho tem por finalidade melhorar o desempenho organizacional, produzindo mais e melhor com o mesmo esforço.

13) Autoridade (o direito de dar ordens) e responsabilidade (o dever de prestar contas pelo uso da autoridade) ajudaram na implantação das recomendações dos consultores.

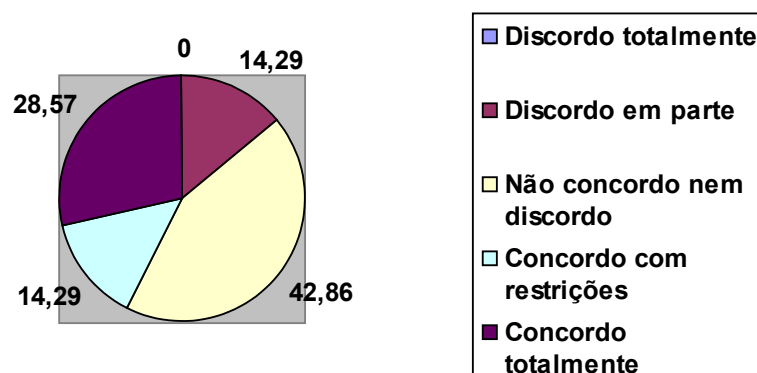


Figura 18: Frequência de respostas da questão 13

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

A grande maioria de entrevistados nesta questão (42,86%) não concorda nem discorda da afirmação de que autoridade e responsabilidade ajudem na implantação das recomendações dos consultores.

Na literatura pesquisada, não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem sanção – recompensa ou penalidade – que acompanhe o exercício do poder. A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável. Em qualquer lugar onde se exerça a autoridade, deverá nascer a responsabilidade correspondente (FAYOL, 1970).

14) Problemas de ordem disciplinar e conflitos eventuais foram praticamente erradicados, após a implantação do projeto do BSC.

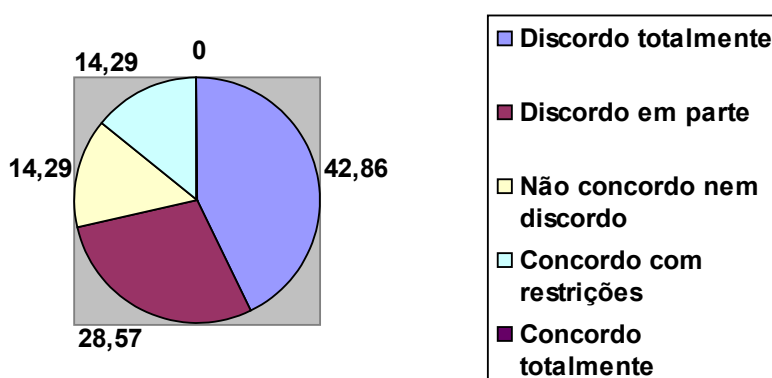


Figura 19: Frequência de respostas da questão 14

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Esta questão mostra que a grande maioria discorda (42,86% discordam totalmente e 28,57% discordam em parte) que o BSC possa ter erradicado conflitos de ordem disciplinar.

A respeito disto, Fayol (1970) destaca que, contra os atos de indisciplina, a busca constante de melhoria do desempenho organizacional não permite negligenciar na aplicação de certas sanções, suscetíveis de impedir ou diminuir sua repetição

15) A Unidade de Comando — ou seja, o princípio de que um empregado deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens - pode ser considerada um fator que tenha ajudado na implantação do BSC na Empresa.

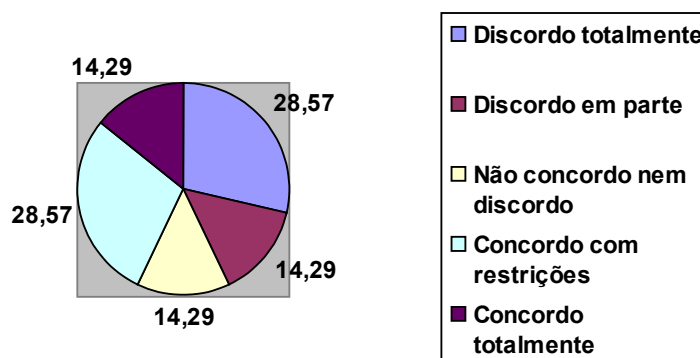


Figura 20: Frequência de respostas da questão 15

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, o índice de concordância e discordância dos entrevistados é o mesmo (42,86%). Este equilíbrio mostra a falta de clareza na maneira como os colaboradores encaram o recebimento de ordens.

É o que se encontra na literatura. Segundo Fayol (1970), para execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um único chefe. Essa é regra da “unidade de comando”, que é de necessidade geral e permanente e cuja influência sobre a marcha dos negócios é pelo menos igual à de qualquer outro princípio. Se for violada, a autoridade se ressent; a disciplina se compromete; a ordem se perturba; a estabilidade periga e o desempenho organizacional fica comprometido. Eleva-se esta regra à categoria de princípio, porque ela é considerada fundamental.

16) Um dos resultados mais positivos da consultoria foi o entendimento, pelo pessoal, de que eventuais interesses particulares devem ser subordinados ao interesse da Empresa.

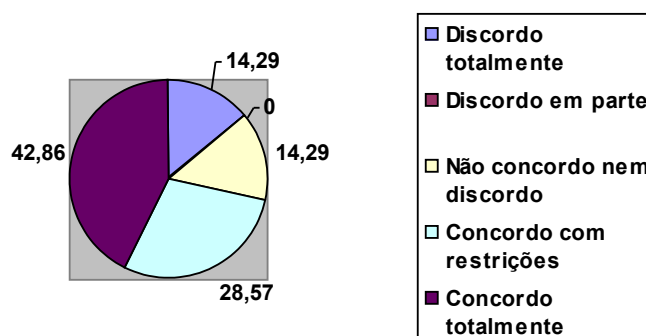


Figura 21: Frequência de respostas da questão 16

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, o princípio de que, numa empresa, o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa é destacado por mais de 70% dos entrevistados (28,57% concordam com restrições e 42,86% concordam totalmente).

Isto corrobora a literatura, visto que, com um enfoque diferente, mas tendo o mesmo significado, Montana e Charnov (1998) destacam a “subordinação do indivíduo” quando as metas e o desempenho organizacional são mais importantes e prioritários do que as metas e os interesses individuais.

17) O projeto de implantação do BSC fortaleceu o sentimento, dentre os subordinados, de que são remunerados de maneira justa.

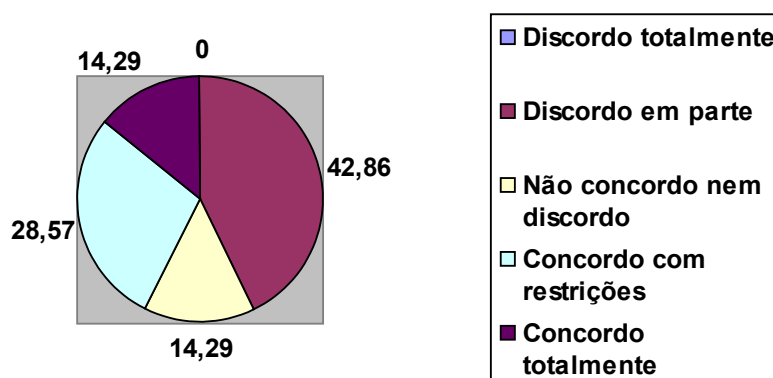


Figura 22: Frequência de respostas da questão 17

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão há relativo equilíbrio. Os que discordam em parte são 42,86%. Igual é o percentual dos que concordam, sendo que 28,67% concordam, com restrições, e 14,29%, totalmente. O que se entende é que não está muito claro se o BSC fortalece ou não o sentimento de que a remuneração dos entrevistados esteja justa e equitativa, encorajando a produtividade pela recompensa dos esforços bem aplicados.

O que se encontra na literatura é como Fayol (1970) destaca de que modo a retribuição do pessoal pode ter influência considerável sobre o desempenho organizacional, e sua escolha é um problema importante.

18) Centralização é um princípio natural da organização. Deve haver um centro que comanda, tal como o cérebro comanda o organismo. Sendo assim, a centralização ajudou



na implantação do BSC na Empresa.

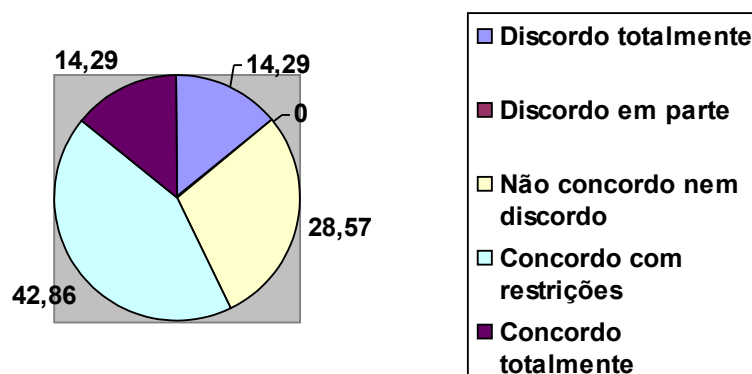


Figura 23: Frequência de respostas da questão 18

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, a grande maioria (71,43%) entende que a centralização pode ser facilitadora do processo de implantação do BSC na Empresa.

Isto vem ao encontro da definição que Montana e Charnov (1998) dão às formas de administração. Segundo o autor, não se pode classificar todas as formas de centralização como eficazes ou ineficazes, porém, o critério de julgamento deve ser igual à melhoria do desempenho organizacional.

19) O BSC é um instrumento de gestão que implica em maior rigidez hierárquica.

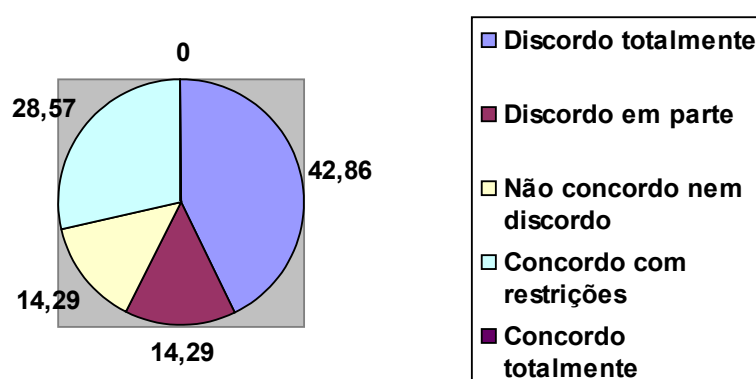


Figura 24: Frequência de respostas da questão 19

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, 71,43% dos entrevistados não concordam que o BSC seja um

instrumento que implique em maior rigidez hierárquica. Analisando-se na literatura esta discordância por parte dos entrevistados, Fayol (1970) afirma que é um erro afastar-se da via hierárquica sem necessidade; mas é erro muito maior segui-la quando disto resulta em comprometimento do desempenho organizacional.

20) Da implantação do BSC resultou a eliminação de conflitos entre funcionários e entre departamentos.

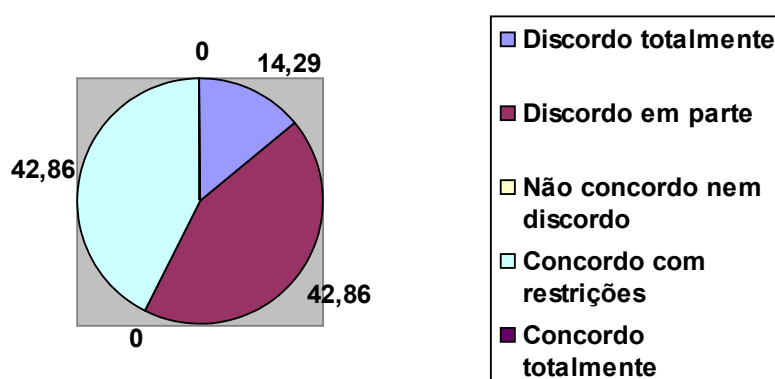


Figura 25: Frequência de respostas da questão 20

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, apesar do alto índice de concordância (42,86% concordam com restrições), quase 60% (57,15%) dos entrevistados entendem que o BSC não resultou na eliminação de conflitos entre funcionários e departamentos.

Isto pode ser analisado quando Fayol (1970) caracteriza a ordem. Segundo o autor, a ordem social exige o conhecimento exato das necessidades e dos recursos sociais da empresa e um equilíbrio constante entre essas necessidades e esses recursos. Ora, esse equilíbrio é tanto mais difícil de ser estabelecido e mantido quanto maior for a empresa. E quando o equilíbrio se romper, quando interesses particulares fizerem negligenciar ou sacrificar o interesse geral, serão necessários muito talento, muita vontade e muita perseverança para que não seja comprometido o desempenho organizacional

21) Equidade, ou seja, uma “combinação de amabilidade com justiça” no trato com os empregados, está cada vez mais presente na Empresa depois da realização da consultoria de implantação do BSC.

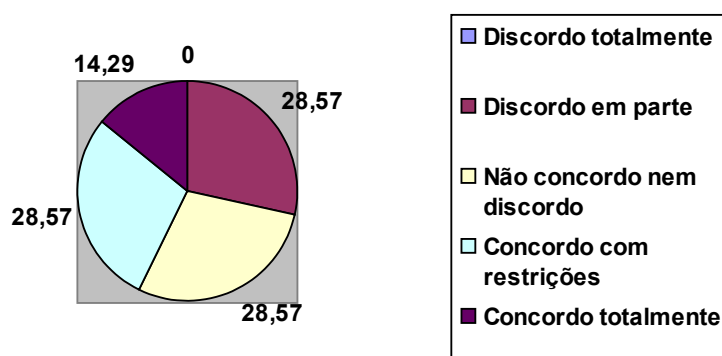


Figura 26: Frequência de respostas da questão 21

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Para 42,86% dos entrevistados, o BSC foi um instrumento que estimulou uma “combinação de amabilidade com justiça” no trato com os empregados. Porém, quase 30% discorda que o BSC tenha tido alguma influência neste sentido.

Este fato chama a atenção, já que, segundo a literatura, para que o pessoal seja estimulado a empregar toda boa vontade e devotamento de que é capaz, na busca da melhoria do desempenho organizacional, é preciso que ele seja tratado com benevolência e equidade. Estas resultam da combinação de respeito à justiça no que concerne no respeito para com o profissional (FAYOL, 1970).

22) A adoção do BSC influenciou positivamente a preservação da estabilidade do pessoal.

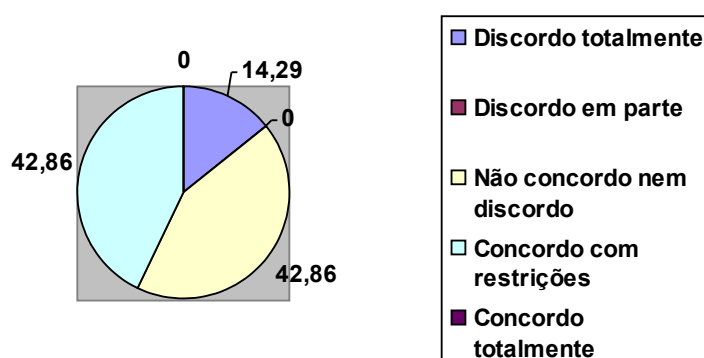


Figura 27: Frequência de respostas da questão 22

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

A questão analisada mostra que 42,86% dos entrevistados concordam, com restrições, que a adoção do BSC tenha influenciado positivamente na estabilidade do pessoal. Isto é

positivo, quando comparado com instabilidade, já que, na literatura, as conseqüências da instabilidade, em termos de ameaça ao bom desempenho organizacional são, sobretudo, temíveis, nas grandes empresas, nas quais a preparação dos chefes é, geralmente, de duração prolongada (FAYOL, 1970).

Isto vem ao encontro do que diz outro autor, Cruz Júnior, (2006) que destaca que a estabilidade do pessoal tende a garantir um melhor desempenho organizacional por assegurar condições mais efetivas para o alcance dos objetivos empresariais.

23) O estímulo à iniciativa, à participação e à criatividade fez parte do projeto de implantação do BSC na Empresa.

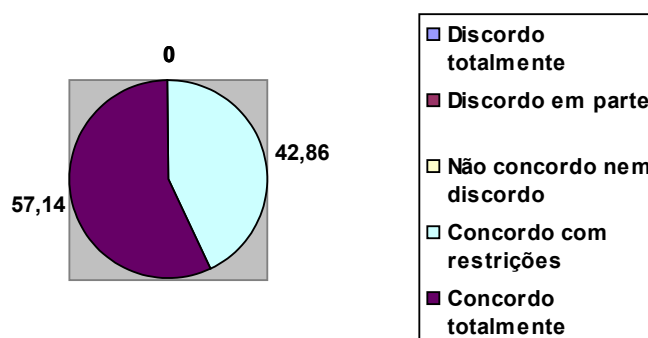


Figura 28: Frequência de respostas da questão 23

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, 100% concordam (57,14% concordam totalmente e 42,86% concordam, com restrições) que faz parte do BSC o estímulo à iniciativa, à participação e à criatividade na empresa pesquisada.

Isto vem ao encontro do que Fayol (1970) preconiza: em todos os níveis da escala social, o zelo e a atividade dos agentes aumentam com a iniciativa. A iniciativa de todos, juntando-se à do chefe, e, se necessário, suprindo-a, é um grande estímulo à melhoria dos padrões do desempenho organizacional. Isso se percebe principalmente nos momentos difíceis.

24) A União do Pessoal, ou seja, o incentivo ao desenvolvimento do espírito de equipe, da harmonia e do entendimento entre os funcionários da XYZ acontece com mais frequência após a consultoria.

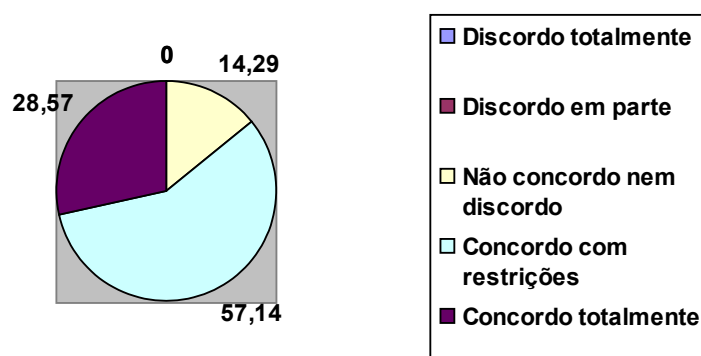


Figura 29: Frequência de respostas da questão 24

Fonte: Pesquisa do autor (2008)

Nesta questão, mais de 85% dos entrevistados concordam (57,14% concordam, com restrições, e 28,57% concordam totalmente) que a consultoria possa ter influenciado na união do pessoal.

Segundo Fayol (1970), o provérbio “A união faz a força” impõe-se à meditação dos chefes de empresas. A harmonia e a união do pessoal de uma empresa são uma grande fonte de vitalidade, com reflexos altamente positivos em termos de desempenho organizacional. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-las.

## 5 CONCLUSÕES

No estudo realizado, as cinco categorias para avaliação de desempenho organizacional e os 14 (quatorze) princípios gerais de Fayol foram analisados como ferramentas para a melhoria dos padrões de desempenho organizacional.

Segundo Follett (1927, *apud* MATTESON; IVANCEVICH, 1977), para tornar a administração uma ciência, com os conseqüentes ganhos de desempenho organizacional, devem ser aplicados métodos científicos aos problemas que envolvem o desempenho organizacional, rompendo assim com a tradição, com o preconceito, com o estereótipo e alicerçando o conhecimento em bases científicas para a prática da gestão.

Visando alcançar o objetivo geral da pesquisa, ou seja, analisar o impacto da consultoria externa no desempenho organizacional da XYZ, na percepção do público interno foi desenvolvido um estudo de caso na Empresa. Nesse estudo os membros da alta gerência e o consultor externo puderam expor sua percepção a respeito do tema, por meio da aplicação de uma entrevista semi-estruturada e de um questionário.

A partir da análise dos dados e da interpretação dos resultados práticos obtidos na pesquisa e da respectiva comparação com a fundamentação teórica, foi verificada uma discrepância na percepção do público interno em relação à consultoria realizada na empresa. Foram identificadas oportunidades para melhoria e apresentadas recomendações para incrementar o desempenho organizacional da empresa.

As discrepâncias que permeiam ambiente organizacional, a estratégia, a tecnologia, o tamanho e ciclo de vida e recursos humanos, dentre outras, são evidências que corroboram essa conclusão.

Já as categorias de avaliação do desempenho organizacional foram percebidas como importantes para todos os pesquisados. Neste sentido, algumas iniciativas e ações isoladas estão sendo praticadas pela empresa na busca da melhoria do desempenho organizacional.

A análise da situação *pré* e *pós* consultoria permitiu o estabelecimento de critérios importantes para que a empresa trace seu mapa estratégico e faça com que seu público interno esteja comprometido e preparado, tanto sob o aspecto técnico quanto sob o aspecto comportamental, para um melhor desempenho.

O modelo de gestão e a maneira de aplicação da consultoria, apesar de críticas pontuais, foram caracterizados como exitosos no processo contínuo de busca por padrões mais elevados no desempenho organizacional.

O estudo também possibilitou outras conclusões, relacionadas aos objetivos específicos, a partir da análise documental e dos dados obtidos nas entrevistas e no questionário.

Além de atingir o objetivo geral, os resultados obtidos na pesquisa e a análise destes à luz dos fundamentos teóricos permitiram responder à pergunta de pesquisa. Houve divergência, na percepção dos dois segmentos do público interno, em relação ao impacto da consultoria externa sobre o desempenho organizacional da empresa

Todos os envolvidos na pesquisa entenderam que a divisão do trabalho, a autoridade e a responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse particular ao interesse geral, a remuneração do pessoal, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e a união de pessoal são princípios que ajudam a empresa a melhorar seu desempenho organizacional, melhoria esta que foi acentuada pela implantação do BSC. Esse entendimento, por sua vez, configura a percepção do público interno de que foi positivo o impacto da consultoria externa sobre o desempenho organizacional.

O estudo indicou também, que a consultoria contratada pela empresa não foi muito bem compreendida e internalizada quanto aos seus propósitos. Este aspecto é preocupante, pois é fundamental que todos os gestores estivessem suficientemente esclarecidos sobre o tema, por este contemplar tanto as categorias de avaliação do desempenho organizacional quanto os princípios gerais de organização de Henri Fayol.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

Como mencionado, o estudo indicou a existência de discrepância na percepção dos dois segmentos do público interno em relação à consultoria realizada na empresa.

Para minimizar este problema recomenda-se que a Empresa XYZ numa outra oportunidade ou que as empresas que passem a utilizar o serviço de consultoria externa façam maior divulgação e explicação do trabalho a ser contratado e dos seus objetivos, na busca de melhor desempenho organizacional por parte dos gestores.

Para neutralizar as discrepâncias referentes às categorias de avaliação de desempenho organizacional devido, conforme já tratado, a algumas iniciativas e ações isoladas que são praticadas na Empresa, recomenda-se que haja um comando mais integrado por parte dos gestores e que a disciplina seja mantida para que tais atitudes não se repitam.

Algumas críticas pontuais também foram verificadas no que diz respeito à maneira como a consultoria foi exercida. Para isso, sugere-se que a situação *pré* consultoria seja melhor estudada e, principalmente, debatida entre os membros do corpo gerencial da Empresa.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. 77, p.53-61, 1991.
- AMBROSINI, M. Valorização das Pessoas no Contexto Organizacional. *In*: LANER A. dos S. & da CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**: da formação à participação, Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BASIL, D.; COOK, C. **The management of change**. New York: McGraw-Hill, 1974.
- BASTOS, C. L., KELLER, V. **Aprendendo a aprender**: introdução à metodologia científica. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações**: os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas, 1991.
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. **Integrated performance measurement systems**: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. 1997.
- BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- BOULDING, K. E. The Organizational revolution – a study in the etics of economic organization. Nova York, Harper & Brothers, 1953. *In*: RAMOS, G. **Administração e Contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- CALDAS, M. P. Toward a more comprehensive model of managerial innovation difusion: why consultants are not the only to blame. **Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management**. Cincinnati (EUA), 1996.
- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CASE, T. A. **Empregabilidade**: de executivo a consultor bem sucedido. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CASE, T. A. & BOTELHO, J. M. **Gerenciamento da carreira do executivo Brasileiro**. Edição Catho Online S/C Ltda, 2001
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CRUZ JÚNIOR, J. B. **Organização e administração de entidades públicas**: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. Rio de Janeiro: Rev. Adm.

Pública, 1988

\_\_\_\_\_. Repensando as Funções do Executivo. *In*: LANER A. dos S. e da CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**: da formação à participação, Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DANTAS, J.C O papel dos recursos humanos na estratégia global da empresa – uma perspectiva integrada para a sociedade do conhecimento. *In* LANER A. dos S. e da CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**: da formação à participação, Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DE MASI, D. **Fantasia e concretude** - criatividade e grupos criativos. V. 2. RJ: Sextane, 2005.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1962.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, gerência e sociedade**, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa; tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DURKHEIM, E. **A divisão do trabalho sócia**. Tradução Maria Inês Mansinho e Eduardo Freitas. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Tradução Irene de Bojano e Mário de Souza. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

FRANCO, M.L. P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, p.32-41, 1986.

FRIEDLOB, G. T; SCHLEIFER, L. L. F.; PLEWA, F. **Essentials of corporate performance measurement**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

GOLEMAN, D.; et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GRAHAM, P. **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr., 1995.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.35, p.20-29, maio/junho. 1995.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; NETO, L. M. **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia, hermenêutica e cultura organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 42, out./nov./dez./2002, p. 72-83. In: LANER A. dos S. & da CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 12 edição. São Paulo: Editora Campus, 2001.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/USP, 1980.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1986.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

LACOMBE, F. J. M. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LANER A. dos S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**: da formação à participação, Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LEITE, L. A. M. et al. **consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LETZA, S. R. The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, University of Bradford Management Centre, UK, v. 2, n. 3, p. 54-76, 1996.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MANNHEIN, K. Libertdad y planificación social. México, Fondo de Cultura Econômica, 1942. *In*: RAMOS, G. **Administração e contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARQUES, R. M. **A automação, microeletrônica e o trabalhador**. Dissertação de mestrado apresentada a PUC, 1987.

MATTESON, M. T.; Ivancevich, J. M. **Management Classics**. Santa Mônica: Goodyear Publishing Company, p.5-18,1977.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. **The strategy concept in five Ps for strategy**. **California Management Review**, v.30 n.1, p.11-24, Fall 1987.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria**: o caminho das pedras: trabalhando na “era do não-emprego”. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São

Paulo: Saraiva, 1998.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

ORSTMAN, O. **Mudar o trabalho**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

PERROW, C. B. **Análise organizacional – um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PINCHOT, E.; PINCHOT, D. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, 1996.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

QUINTELLA, H. M. M. **Manual da psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHERMERHORN, J. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHON, B. **The stable state**. New York: Norton. February, 1991.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organizations. In: Etzioni, Amitai. Complex organizations. Nova York, Holt, Rinehart & Winston. *In*: RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990

**Wikipedia**. Disponível em URL: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_taylor)>. Acesso em 10 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. Disponível em URL: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Mary\\_Parker\\_Follet](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follet)>. Acesso em 10 nov.2007.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas,1987.

WEINBERG, G. **Consultoria**: o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

WEISFORD, M. R. **Productive Workplaces**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1987.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

WOOD Jr., T.; CURADO, I.; CAMPOS, H. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

## **ANEXOS**

ANEXO A – Roteiro da Entrevista 1

ANEXO B – Roteiro da Entrevista 2

ANEXO C – Roteiro da Entrevista 3

ANEXO D – Texto de e-mail aos empregados:

## **ANEXO A**

### **Roteiro da Entrevista 1**

- 1) Porque contratou a consultoria, já que não contrata regularmente e, sim, capacita o pessoal?
- 2) Então, na sua visão esta consultoria serviu como treinamento?
- 3) Na sua visão, alcançou os resultados desejados?
- 4) Quais, na sua visão pessoal, foram os pontos positivos e os pontos negativos da consultoria?
- 5) E os negativos?
- 6) Como foi a relação consultor X cliente? Houve harmonia e cooperação de ambas as partes ou houve conflitos?
- 7) Que comentário você faz sobre o envolvimento do pessoal da empresa?
- 8) Na sua opinião, como foi a forma de apresentação dos resultados? Eles deixaram você apresentar de maneira adequada?
- 9) Sugestão de assuntos para o questionário para os gerentes?



## **ANEXO B**

### **Roteiro da Entrevista 2**

- 1) Porque contratou a consultoria, já que não contrata regularmente e, sim, capacita o pessoal?
- 2) Então serviu para dar o foco da empresa?
- 3) Na sua visão, alcançou os resultados desejados?
- 4) Na verdade sobre BSC a consultoria conhecia bastante, mas sobre o segmento da XYZ eles não tinham tanto conhecimento...
- 5) Quais, na sua visão pessoal, foram os pontos positivos e os pontos negativos da consultoria?
- 6) Até por que a empresa não apresentava tantas carências nesse sentido..
- 7) Como foi a relação consultor X cliente? Houve harmonia e cooperação de ambas as partes ou houve conflitos?
- 8) Que avaliação você faz dos métodos utilizados pelos consultores?
- 9) Que comentário você faz sobre o envolvimento do pessoal da empresa?
- 10) Na sua opinião, como foi a forma de apresentação dos resultados pelos consultores?
- 11) Na verdade, a consultoria serviu de ferramenta para o grupo ?

## ANEXO C

### Roteiro da Entrevista 3

- 1) Porque contratou a consultoria, já que não contrata regularmente e, sim, capacita o pessoal?
- 2) Ela serviu como um treinamento ou não?
- 3) Na sua visão, alcançou os resultados desejados?
- 4) Quais, na sua visão pessoal, foram os pontos positivos e os pontos negativos da consultoria?
- 5) O Miguel falou que a consultoria não tinha muito conhecimento da área de atuação da XYZ, até por que a XYZ é um empresa bem específica....
- 6) E os pontos positivos?
- 7) Como foi a relação consultor X cliente? Houve harmonia e cooperação de ambas as partes ou houve conflitos?
- 8) Aquela resistência inicial foi facilmente superada? Pois sempre há uma desconfiança né?
- 9) Que avaliação você faz dos métodos utilizados pelos consultores?
- 10) Que comentário você faz sobre o envolvimento do pessoal da empresa? Houve uma adesão considerável? Eles se envolveram de uma maneira pró-ativa, para ajudar, para aprender?
- 11) Na sua opinião, como foi a forma de apresentação dos resultados pelos consultores?
- 12) Como foi se falou anteriormente, de ele chegar aqui e ficar esperando....
- 13) Principalmente quando vem de fora né? Apontar os erros é muito fácil.

## **ANEXO D**

### **Texto de e-mail aos empregados:**

Prezado Senhor,

Estou na fase de elaboração da dissertação do Mestrado em Administração que realizo na UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina.

Estou desenvolvendo um estudo de caso na XYZ, avaliando o impacto da consultoria externa sobre o desempenho organizacional, na percepção do público interno.

Contando com a sua disposição e interesse, solicito a sua colaboração para a realização desta pesquisa. Para participar, basta responder as questões abaixo, colocando um “X” dentro dos parênteses das opções das questões.

Se você quiser, faça comentários adicionais ou observações pessoais logo após a última questão.

Ressalto que os respondentes não serão identificados e que os dados serão utilizados unicamente para o trabalho referido acima.

Finalmente, solicito que o questionário seja respondido até o dia 20 de julho de 2008.

Desde já, agradeço a sua participação.

Atenciosamente,

João Antônio Heinzen Amin Helou

Mestrando em Administração - UFSC

**PARTE 1: DADOS GERAIS**

1. Indique seu Cargo:

- Diretor
- Gerente
- Outro

2. Indique sua Área de Trabalho:

- Diretoria
- Gerência
- Outra

Se todos os respondentes são gerentes, essas duas perguntas não são necessárias.

3. Indique seu Tempo de Empresa:

- até 10 anos
- de 11 a 20 anos
- Acima de 20 anos

4. Indique sua Idade:

- até 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- acima de 50 anos

## PARTE 2: QUESTIONÁRIO

As questões a seguir tratam do tema Desempenho Organizacional no contexto da XYZ. Solicita-se que você indique seu nível de concordância ou discordância a respeito de cada questão. Para tanto, você tem 5 (cinco) opções, conforme indicado abaixo. Coloque um “X” dentro dos parênteses da alternativa que melhor reflete a sua opinião :

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

1) O meu diretor conhece e administra as capacidades da sua equipe e procura colocar as pessoas certas no lugar certo.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

2) Eu conheço e administro as capacidades da minha equipe e procuro colocar as pessoas certas no lugar certo.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

3) No caso dos meus subordinados, as competências comportamentais (querer fazer) são mais necessárias do que as competências técnicas (saber fazer).

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

4) A Implantação do BSC foi suficientemente explicada aos empregados da Empresa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

5) O meu diretor acompanha meu trabalho, conversa comigo para analisar o desempenho da minha equipe e faz sugestões de melhoria.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

6) O meu diretor sugere treinamentos, delega tarefas importantes e dá oportunidades de melhoria de desempenho do meu departamento.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

7) O meu diretor procura me motivar, reconhece meus pontos positivos, dá autonomia e liberdade para a realização do meu trabalho.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

8) O BSC é um importante instrumento auxiliar do processo de avaliação de desempenho dos empregados da empresa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

9) É correta a forma utilizada pela empresa para avaliar o desempenho dos empregados.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

10) Desempenho Organizacional depende de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao trabalho. Considerando o atual momento da Empresa, a atitude é o componente mais necessário aos empregados.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

11) A adoção do BSC estimulou o entendimento de que cada subordinado deve ter um chefe, e apenas um chefe e apenas um chefe.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

12) Após a consultoria para a implantação do BSC, a divisão do trabalho na Empresa passou a ser mais racional, mais precisa e mais fácil de entender pelos funcionários em geral.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

13) Autoridade (o direito de dar ordens) e responsabilidade (o dever de prestar contas pelo uso da autoridade) ajudaram na implantação das recomendações dos consultores.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

14) Problemas de ordem disciplinar e conflitos eventuais foram praticamente erradicados, após a implantação do projeto do BSC.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

15) A Unidade de Comando — ou seja, o princípio de que um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens - pode ser considerada um fator que ajudou na implantação do BSC na Empresa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

16) Um dos resultados mais positivos da consultoria foi o entendimento, pelo pessoal, de que eventuais interesses particulares devem ser subordinados ao interesse da Empresa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

17) O projeto de implantação do BSC fortaleceu o sentimento, dentre os subordinados, de que são remunerados de maneira justa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

18) Centralização é um princípio natural da organização. Deve haver um centro que comanda, tal como o cérebro comanda o organismo. Sendo assim, a centralização ajudou na implantação do BSC na Empresa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

19) O BSC é um instrumento de gestão que implica em maior rigidez hierárquica.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

20) Da implantação do BSC resultou a eliminação de conflitos entre funcionários e entre departamentos.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente



21) Equidade, ou seja, uma “combinação de amabilidade com justiça” no trato com os empregados, está cada vez mais presente na Empresa depois da realização da consultoria de implantação do BSC.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

22) A adoção do BSC influenciou positivamente a preservação da estabilidade do pessoal.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

23) O estímulo à iniciativa, à participação e à criatividade fez parte do projeto de implantação do BSC na Empresa.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente

24) A União do Pessoal, ou seja, o incentivo ao desenvolvimento do espírito de equipe, da harmonia e do entendimento entre os funcionários da Digitro acontece com mais frequência após a consultoria.

- discordo totalmente
- discordo em parte
- não concordo nem discordo
- concordo com restrições
- concordo totalmente