

1

Administração: introdução e história

1.1 APRESENTAÇÃO

O título deste livro sugere o que ele é, ou o que nele se postula: a administração precisa ter qualidade. Entretanto, o significado desta frase representa, certamente, muito mais do que parece.

Que muitas coisas precisam ter qualidade, ninguém discute. As estátuas e monumentos do período áureo da Grécia Antiga não seriam admiradas até hoje se não tivessem qualidade artística, como também não seriam conhecidas atualmente se não usassem material com durabilidade capaz de resistir aos séculos. O mesmo se pode dizer dos afrescos de Michelangelo na Capela Sistina e das partituras de Bach, esquecidas na sacristia de uma igreja por um século após sua morte, até serem descobertas e recuperadas por Felix Mendelssohn, para felicidade da humanidade.

Que administrar é necessário para o sucesso de empreendimentos coletivos, seja em empresas privadas, em organizações públicas, em clubes de futebol, em conjuntos musicais, em exércitos em guerra ou em muitas outras situações onde haja pessoas interagindo, também é um fato que deve ter concordância geral, à exceção, talvez de algum obstinado anarquista.

Então administrar com qualidade deve ser, em princípio, administrar bem, fazer com que as ações administrativas, do que quer que seja, sejam bem executadas. Isto, sem dúvida, é altamente desejável, mas a razão pela qual as duas palavras aparecem juntas no título deste livro é mais profunda.

Na sequência deste primeiro capítulo se apresenta um breve histórico do desenvolvimento das ideias administrativas através de seus principais personagens, como também em outros pontos do livro. No Capítulo 6 se apresenta também um histórico

do desenvolvimento das ideias referentes ao conceito de qualidade, bem como o relacionamento desta com a produtividade e a competitividade empresarial.

Esta evolução de ideias referentes à administração em geral e à qualidade em particular embora possa, nas suas origens, ter partido de diferentes raízes em cada caso, levou a uma inevitável convergência dos conceitos e pressupostos, a ponto de se considerar, nos tempos que correm, a administração organizacional e a administração da qualidade como coisas que se complementam, por razões que os autores esperam fiquem claras aos leitores no decorrer da leitura.

Esta constatação da realidade, aprendida muitas vezes a duras penas por administradores renitentes em suas ideias, de que a administração de uma organização, qualquer que ela seja, não poderá ser eficazmente exercida sem que haja, ao mesmo tempo, uma adequada gestão da qualidade dos processos, produtos e serviços relacionados com essa organização, é hoje plenamente compreendida pelos líderes e administradores das empresas e organizações bem-sucedidas.

A qualidade da gestão, na qual estão embutidos, por um lado, o saber administrar, o conhecimento de melhores técnicas gerencias e princípios da administração e, por outro lado, o conhecimento da problemática da qualidade, é o que almejam as organizações de primeira linha. Isso não pode ser conseguido estando dissociadas as orientações administrativas em geral e aquelas referentes às questões ligadas à qualidade, nos seus mais variados aspectos.

Esta é uma verdade que necessita ser compreendida por todos os administradores, em qualquer nível hierárquico que estejam, sob pena de fracassarem na sua missão. Esta é a realidade de que procuramos convencer o leitor ao aceitar o desafio de escrever este livro.

1.1.1 Sobre o conteúdo

Este primeiro capítulo é exatamente o que a sua designação indica, servindo como abertura para o livro. Nele também se incluem as primeiras ideias sobre a Administração como ciência e seus autores, aos quais justas homenagens à inteligência e ao pioneirismo devem ser prestadas.

O segundo capítulo aborda aspectos importantes com respeito às organizações em geral e às empresas em particular, apresentando alguns exemplos notáveis de administrações bem-sucedidas.

O terceiro capítulo é básico na teoria da Administração, por apresentar suas quatro funções características e também uma incursão por alguns tópicos importantes à boa administração.

O quarto capítulo aborda diversas questões ligadas ao comportamento dos seres humanos. Isto é de fundamental importância pois, afinal, as organizações são constituídas de ativos econômicos (tangíveis e intangíveis) mas também, inevitavelmente,

de pessoas que fazem a organização funcionar, cujos aspectos comportamentais precisam ser bem entendidos para se lidar adequadamente com eles.

O quinto capítulo fornece um apanhado resumido dos diversos aspectos relacionados à produção de bens ou serviços, parte operacional que sempre existe nas organizações, com maior ou menor predominância de certas características. Sem pretender esgotar o assunto, o capítulo aborda os temas mais tradicionais – e alguns mais recentemente reconhecidos como importantes – ligados às atividades produtivas.

O sexto capítulo trata dos aspectos conceituais e práticos da gestão da qualidade, oferecendo conhecimentos básicos que devem ser de pleno domínio pelos responsáveis pela qualidade e produtividade dos processos organizacionais, sendo também, portanto, diretamente responsáveis pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

O sétimo capítulo já aborda a problemática da qualidade por uma ótica mais próxima da alta administração das organizações, ao apresentar e discutir padrões possíveis de serem adotados como forma de se conseguir a qualidade dos processos administrativo e produtivo da organização, requisito essencial para o bom funcionamento do todo organizacional.

O oitavo capítulo navega por outro campo diretamente ligado à eficácia administrativa e dos processos organizacionais, ao tratar de conhecimento e aprendizado, sem os quais a organização não evolui, uma constatação que, curiosamente, só muito tardiamente foi devidamente reconhecida.

O nono capítulo procura oferecer um complemento ao que foi visto anteriormente, ao relatar as mais recentes contribuições de autores conhecidos para o reforço do arsenal administrativo das organizações.

O décimo capítulo existe em decorrência da realidade, a qual também teve uma tardia evolução dos estudos a ela dedicados, de que a grande maioria das empresas operando no mercado não o fazem isoladamente, mas em um processo de amplo relacionamento com outras empresas, na condição de clientes e/ou fornecedores, caracterizando as redes de empresas e cadeias de suprimento.

Finalmente, o décimo primeiro capítulo apresenta diversos aspectos e aplicações interessantes surgidos no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, onde as desenvolveram os autores que dão, assim, suas contribuições a este livro. Acredita-se que as constatações trazidas dessa forma ao conhecimento dos leitores são ilustrativas de vários pontos discutidos na obra e mostram aspectos da realidade empresarial que os ilustram, representando um adequado fecho a este esforço ligado ao ensino e à divulgação de conhecimentos.

1.2 A FUNÇÃO DE COBB-DOUGLAS

Embora proposta inicialmente pelo estatístico inglês Knurt Wicksell, esta função é conhecida pelo nome dos construtores navais americanos Charles Wiggins Cobb e

Paul Howard Douglas, que a trouxeram à luz na primeira metade do século XX. Uma das formas pelas quais pode ser apresentada é:

$$P = k N^{\alpha} T^{\beta} C^{\gamma}$$

onde:

P	=	produção obtida
k	=	constante adequada a cada caso
N	=	natureza
T	=	trabalho
C	=	capital
α, β, γ	=	indicadores de intensidade

A função tem conotação macroscópica e indica, simbolicamente, que a produção global (de uma empresa, uma região, um país) depende dos fatores natureza, trabalho e capital disponíveis, cuja intensidade de uso é indicada pelas letras N, T, C, sendo os expoentes α, β, γ ligados a aspectos técnicos em cada caso.

Assim, por exemplo, fixado o fator N, em princípio uma mesma produção poderia ser conseguida com alto aporte do fator T e baixo aporte do fator C, ou, inversamente, com baixo aporte de fator T e alto aporte de fator C. Seriam, respectivamente, os casos ditos de “mão de obra intensiva”, característicos de países do terceiro mundo, e de “capitalização intensiva”, característicos de países desenvolvidos. Ou seja, o capital pode substituir o trabalho humano mediante máquinas modernas, automação e outras inovações que resultam do aporte de capital.

Neste texto, tomamos a liberdade de acrescentar mais um fator à função de Cobb-Douglas, apresentando-a como

$$P = k N^{\alpha} T^{\beta} C^{\gamma} A^{\delta}$$

onde A representa o fator administração.

De fato, esse quarto fator decididamente pode influir no resultado produção. Em condições de igualdade dos demais, o fator administração determina uma menor ou maior produção conforme exista em menor ou maior quantidade ou, dito melhor, com menor ou maior qualidade. Natureza, trabalho e capital, em maior ou menor grau, são necessários à obtenção de resultados, mas uma boa ou má administração pode muito influir nesse resultado. Dando um único e retumbante exemplo: a Alemanha de Hitler tinha abundância dos fatores N, T, C, e poderia conseguir outro resultado que não a destruição na Segunda Guerra Mundial com diferente aporte do fator A.

O fator natureza, o próprio nome o diz, está relacionado a facilidades ou dificuldades que o meio ambiente coloca. Se o objetivo é produzir energia elétrica, a presença

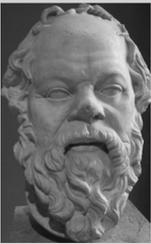
de uma catarata (como o Salto de Sete Quedas, que permitiu a construção da usina de Itaipu) ou de um grande desnível das águas representa um alto aporte do fator N favorável ao empreendimento. Trabalho e capital também serão necessários, mas, para uma hidroelétrica, N é imprescindível.

As pirâmides do Egito certamente foram construídas com um enorme aporte do fator T e o homem só chegou à Lua com um enorme aporte do fator C. Neste caso, ousamos afirmar que Neil Armstrong jamais teria pisado o solo lunar se não tivesse havido também um grande aporte do fator A, pois um projeto dessa natureza fatalmente fracassaria se não fosse muito bem administrado.

O estudo dos fatores N, T e C é objeto de outras disciplinas, como Física, Relações Humanas, Economia, etc. No presente livro, a preocupação central é o estudo do fator A, cuja importância é cada vez mais reconhecida pelos executivos e administradores na presente etapa da história da civilização.

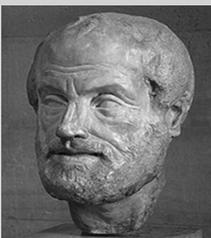
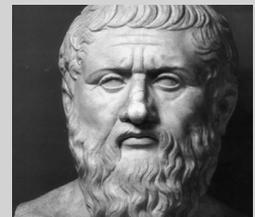
1.3 OS PIONEIROS

Embora apenas há cerca de um século a Administração passasse a ser encarada como uma ciência – antes era considerada uma habilidade inata, um dom, um privilégio de alguns – a preocupação com a atividade administrativa existe desde a Antiguidade, no tempo dos filósofos gregos, conforme a cronologia a seguir.



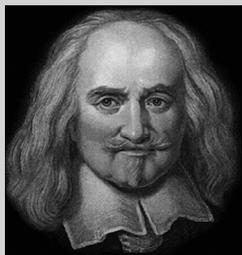
Sócrates (470 a.C.-399 a.C.) via a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

Platão (429 a.C.-347 a.C.) preocupou-se com os problemas políticos e sociais relacionados ao desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra “A República”, expõe o seu ponto de vista sobre a forma de governo e a administração dos negócios públicos.



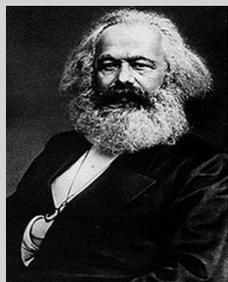
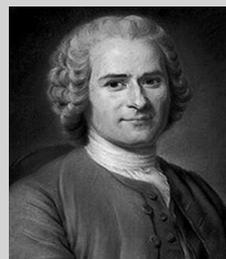
Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.) estudou a organização do Estado e distingue três formas de administração pública: a Monarquia (governo de um só), a Aristocracia (governo de uma elite) e a Democracia (governo do povo).

Francis Bacon (1561-1626) notabilizou-se por enunciar e defender o “princípio da prevalência do principal sobre o acessório”, mostrando uma correta visão de um importante aspecto de como se deve proceder em Administração.



Thomas Hobbes (1588-1679) desenvolveu a teoria da origem contratualista do Estado, segundo a qual o homem primitivo passou paulatinamente à vida social. O Estado viria impor a ordem e organização dessa vida em sociedade.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) pregou a necessidade do contrato social, baseado na convicção de que o homem, embora individualmente e por natureza seja cordial e pacífico, é deturpado pela vida em sociedade.



Karl Heinrich Marx (1818-1883), juntamente com seu companheiro de estudos Friedrich Engels (1820-1895), propôs uma teoria da origem econômica do Estado, segundo a qual o surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No *Manifesto Comunista*, lançado em 1848, eles afirmam que a história da humanidade sempre foi a história da luta de classes. Homens livres e escravos, ricos e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, numa palavra, exploradores e explorados, sempre travaram entre si essa luta.

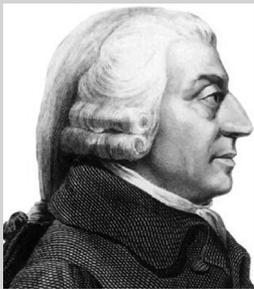
Suas ideias se materializaram no movimento comunista internacional, que teve na Revolução Socialista de 1917, na Rússia, a sua maior efeméride, resultando o surgimento da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas – URSS, cuja história passa pela ditadura stalinista, pela decisiva contribuição para a derrota do nazismo na Segunda Guerra Mundial e pela derrocada do regime após a abertura promovida por Mikhail Gorbachev. As ideias socialistas de Marx e Engels têm, nos tempos presentes, sua

continuidade com a ascensão e crescente desenvolvimento da China, já se projetando como a segunda potência mundial e que baseia seu progresso em um regime comunista no controle e na gestão dos assuntos políticos e sociais, mas usando práticas capitalistas na condução dos negócios.

1.3.1 Outras influências a partir da Revolução Industrial

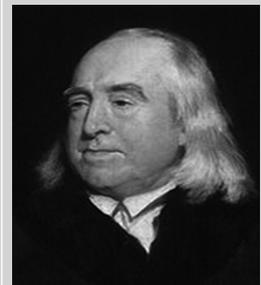
A Revolução Industrial (a primeira delas) é caracterizada por uma extraordinária expansão das atividades industriais e comerciais ocorrida a partir da metade do século XVIII, marcada por duas importantes invenções ocorridas quase concomitantemente: a do tear, que multiplicou por muito a capacidade de produção de vestuário, essencial aos países sujeitos a rigorosos invernos no Hemisfério Norte, e a da máquina a vapor por James Watt (1736-1819), que proporcionou impulso não braçal às máquinas e, logo colocada sobre rodas, gerou as locomotivas e o transporte ferroviário, além de revolucionar o transporte marítimo, resultando em um grande incremento nas atividades de produção e comércio. A Revolução Industrial marca a passagem da produção industrial semiartesanal para a era da manufatura, com o paulatino surgimento das grandes indústrias de produção em larga escala.

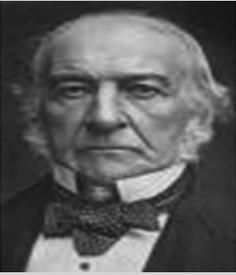
A partir de então, podem ser ressaltadas as seguintes influências:



Adam Smith (1723-1790). Este economista escocês, com a publicação do seu livro *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, mais conhecido simplesmente como *A riqueza das nações* (SMITH, 2008), introduziu o liberalismo clássico, uma nova filosofia individualista, propondo a eliminação das restrições governamentais à produção e ao comércio interno e externo das nações, com o conseqüente aumento do poder de decisão por parte dos empreendedores. Esta proposta ia de encontro a ideias anteriormente enunciadas por Dudley North (1641-1691), segundo o qual a motivação humana provinha do interesse próprio dos indivíduos, que deveriam ter liberdade para competir em um livre mercado, como forma de maximizar o bem-estar público (HUNT, 1989).

Jeremy Bentham (1748-1832). Publicou em 1780 o livro *An introduction to the principles of morals and legislation* [Uma introdução aos princípios da moral e da legislação], em que propôs a Teoria do Utilitarismo, que se tornaria a base filosófica da economia neoclássica nas últimas décadas do século XIX, segundo a qual é direito natural do homem possuir e usufruir os frutos conquistados com o seu trabalho (HUNT, 1989).





William Gladstone (1809-1898). Primeiro ministro da Inglaterra no reinado da Rainha Vitória, criou a figura da sociedade de responsabilidade limitada, cujos proprietários, em caso de falência, perdem apenas o que investiram no negócio, e não todo o seu patrimônio pessoal, como era antes. Deu, com isso, um decisivo passo para o surgimento do mundo empresarial capitalista contemporâneo.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Considerado o pai da Administração Científica, ao consubstanciar, em seu clássico livro *Princípios de administração científica*, de 1911 (TAYLOR, 1990), uma série de ideias e constatações em prol da tese de que administrar não é uma arte ou uma capacidade inata de certas pessoas, mas obedece a uma série de preceitos que determinam o sucesso de um sistema administrativo. Nascido na Filadélfia, de uma família de rígidos princípios, foi educado em uma mentalidade de disciplina, devoção e trabalho. Iniciou sua vida profissional em 1878, como operário da Midvale Steel Company, passando sucessivamente a capataz, contramestre, chefe de oficina e engenheiro em 1885, quando se formou por correspondência pelo Stevens Institute.



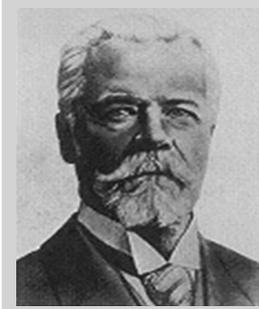
Sua vivência industrial e seu espírito empreendedor¹ o levaram a pesquisar maneiras de aumentar a eficiência dos processos, obtendo ganhos impressionantes de produtividade. Preocupava-se com a forma de realização do trabalho, com sua subdivisão em operações mais simples, no que trabalhou juntamente com Frank Gilbreth (ver 5.3.2.c).

Propôs a separação entre planejamento e execução das tarefas. Assim, caberia à gerência planejar, organizar e especificar as operações que, em seguida, seriam realizadas por operários selecionados, treinados e motivados por incentivos à produção. Propugnou que cada operário realizasse as operações mais elevadas permitidas por sua qualificação.

Considerava que os operários deveriam estar aptos a executar suas tarefas sem interferência da gerência, a qual, entretanto, deveria exercer a função de controle sobre a realização das operações.

Suas ideias foram em geral aceitas pelos empresários norte-americanos, em particular pelo mais importante deles à época, Henry Ford, apresentado adiante, dando origem ao denominado Sistema Taylorista-Fordista de gestão da produção, mais tarde aprimorado pela consideração de aspectos comportamentais e sociais ligados às condições de trabalho.

¹ Ou, mais apropriadamente, intraempreendedor, conforme apresentado em 4.9.



Henri Fayol (1841-1925). Considerado o idealizador da Teoria Clássica da Administração, Fayol lançou em 1911, aos 75 anos de idade, o livro *Administration industrielle et générale* [Administração industrial e geral] (FAYOL, 1994), no qual colocou sua experiência vivida na alta administração e com isso deu um importante passo adiante em relação a Taylor, por se preocupar, principalmente, com a administração das organizações como um todo.² Segundo ele, “administrar é conduzir a empresa até a meta proposta, procurando obter o maior rendimento possível de todos os recursos de que se dispõe e garantir o desenvolvimento das seis funções essenciais”.

As seis funções essenciais mencionadas por Fayol são:

1. **Funções técnicas**, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;
2. **Funções comerciais**, relacionadas com a compra, venda e permutação;
3. **Funções financeiras**, relacionadas com a procura e gestão de capitais;
4. **Funções de segurança**, relacionadas com a proteção e preservação dos bens da empresa e dos colaboradores;
5. **Funções contábeis**, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
6. **Funções administrativas**, relacionadas com a integração das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Fayol contemplava cinco funções administrativas: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estas funções são estudadas no Capítulo 3, onde as ações de comandar e coordenar são ajuntadas na de dirigir, conforme tendência mais moderna.

Enunciou os seguintes princípios da Administração:

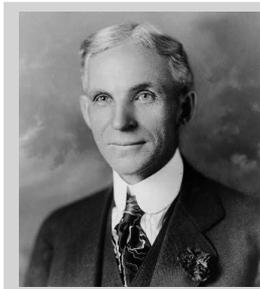
1. **Divisão do trabalho**: especialização dos funcionários nos vários níveis, em concordância com as ideias de Taylor;
2. **Autoridade e responsabilidade**: este binômio, discutido em 3.3.2, é essencial ao funcionamento das organizações;
3. **Unidade de comando**: cada funcionário deve responder a um único superior, evitando contraordens e confusões;
4. **Unidade de direção**: garantindo os mesmos objetivos em toda a organização;
5. **Disciplina**: baseada no estabelecimento de regras de conduta. Sua ausência gera o caos na organização;

² Na verdade, pode-se considerar que as obras de Taylor e Fayol se complementam, por enfatizar, respectivamente, a produção industrial e a administração empresarial.

6. **Prevalência dos interesses gerais:** estes devem prevalecer sobre os interesses individuais (conforme pregara Francis Bacon);
7. **Remuneração:** deve ser justa e suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e os interesses da organização;
8. **Centralização:** as atividades vitais da organização devem ser centralizadas na alta administração;
9. **Hierarquia:** a estrutura hierárquica estabelecida deve ser respeitada à risca em suas linhas de autoridade;
10. **Ordem:** deve ser mantida em toda a organização, com cada coisa no seu lugar;
11. **Equidade:** o princípio de justiça deve vigor em toda a organização, incentivando a lealdade e dedicação dos funcionários a ela;
12. **Estabilidade dos funcionários:** pois uma alta rotatividade tem consequências negativas sobre o desempenho da organização e a moral dos funcionários remanescentes;
13. **Iniciativa:** entendida como a capacidade de estabelecer planos e cumpri-los;
14. **Espírito de equipe:** com o trabalho realizado em conjunto, facilitado pela boa comunicação dentro da equipe e a consciência para que os grupos formados defendam suas ideias e propósitos.

Fayol batia-se pela universalidade dos seus princípios, que podiam ser aplicados às funções de administração em todas as formas de trabalho humano organizado, princípios estes que podem ser desenvolvidos nos administradores por meio do ensino e do treinamento, dizia.

Ele também afirmava que seu êxito pessoal se devia, além de seus próprios méritos, aos métodos que utilizava. Curiosamente, talvez por uma questão de xenofobia, suas ideias tiveram uma lenta aceitação nos Estados Unidos, enquanto as de Taylor eram largamente difundidas e utilizadas na Europa.



Henry Ford (1863-1947). Foi um dos principais responsáveis pela produção em massa na indústria automotiva. Construiu o seu primeiro carro em 1896 – o modelo A – e, apercebendo-se do seu potencial comercial, fundou em 1903 a Ford Motor Company. Após um ano, as vendas mensais atingiram os 600 carros. Em 1908 nasceu o modelo T, de que foram produzidas 15 milhões de unidades entre 1908 e 1927. Realizou investimentos na França (1908) e no Reino Unido (1911).

Amparado pela grande demanda, superior à sua capacidade de produção, deu-se ao luxo de produzir carros modelo T apenas na cor preta. Insensível, talvez até por

ainda inexistentes ou incipientes, às considerações de marketing, negligenciou a pesquisa por novos modelos e alternativas, terminando por ser superado pela General Motors de Alfred Sloan Jr. (ver adiante).

Os princípios da produção em massa, com justificadas razões, ficaram associados ao seu nome. Usou intensamente as ideias de Taylor, o que lhe permitiu reduções significativas dos custos. A esse respeito, merece citação que:

- ☐ Em 1908, o tempo médio de ciclo – tempo total trabalhado antes de serem repetidas as mesmas operações – do montador da Ford chegava a 514 minutos;
- ☐ Era responsabilidade do trabalhador apanhar as peças no estoque e trazê-las até seu ponto de trabalho;
- ☐ Para tornar esse processo mais eficiente, Ford implementou a entrega das peças em cada posto de trabalho;
- ☐ Em seguida, Ford decidiu que o montador executaria uma única tarefa, andando de um carro para outro dentro da fábrica;
- ☐ Com essas alterações, em 1913 o tempo médio de ciclo do montador Ford havia caído para 2,3 minutos.

Ford foi um grande inovador em muitos outros aspectos. Adotou o dia de trabalho de oito horas e duplicou o valor do salário para cinco dólares por dia, medida que não foi vista com simpatia por seus concorrentes. Entretanto, ele achava que seus operários deveriam poder comprar o produto que fabricavam, o que, sem dúvida, é opinião avançada até mesmo em nossos dias.

Na sequência de suas inovações, adotou a linha de montagem móvel, na qual os veículos sendo montados se deslocavam ao longo dos postos de trabalho, reduzindo o tempo médio de ciclo para 1,19 minutos.

Ford adotou para suas linhas de produção os seguintes conceitos:

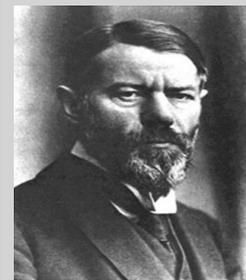
- ☐ Peças e componentes padronizados e intercambiáveis;
- ☐ Máquinas especializadas;
- ☐ Sistema universal de fabricação e calibragem;
- ☐ Controle da qualidade;
- ☐ Simplificação das peças;
- ☐ Simplificação do processo produtivo;
- ☐ Especialização do trabalhador;
- ☐ Uma única tarefa ou pequeno número de tarefas;
- ☐ Posição fixa dentro de uma sequência de tarefas;
- ☐ O trabalho vem até o trabalhador;
- ☐ As peças e máquinas ficam no posto de trabalho.



Alfred P. Sloan Jr. (1875-1966). Ford e sua empresa encontraram seu mais importante concorrente, que acabaria por ultrapassá-los no mercado, na General Motors Corporation capitaneada por Alfred P. Sloan Jr., que presidiu a empresa de 1923 a 1937, quando passou a presidente do Conselho de Administração. Na GM, em oposição ao conservadorismo da Ford, estabeleceu a divisão da produção em unidades autônomas com marcas e preços diversificados – Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick e Cadillac – de modo a melhor seduzir e satisfazer o mercado quanto a suas diferentes capacidades aquisitivas, além de incentivar uma salutar competição entre as empresas do grupo, levando a ganhos de qualidade e produtividade. Com essa determinação, Sloan se tornou um precursor da Administração por Objetivos, discutida em 1.4. Promovia também mudanças anuais no estilo dos seus automóveis, introduzindo o conceito de obsolescência planejada. Com suas inovações e proatividade administrativa, levou nos anos 1930 a General Motors ao posto de maior e mais lucrativo grupo empresarial do planeta e líder de vendas no seu setor por cerca de 70 anos.

Sloan foi também responsável pela criação do primeiro curso dedicado à formação de executivos, o Sloan Fellows, criado em 1931 no MIT – Massachusetts Institute of Technology, que evoluiu em 1952 para a School of Industrial Management – Escola de Administração Industrial, logo rebatizada de Alfred P. Sloan School of Management, com o objetivo de formar o “administrador ideal”.

Max Weber (1864-1920). Sociólogo alemão que se notabilizou, na década de 1920, por publicar estudos sobre a importância e o tipo ideal de burocracia. Esse pensador enxergava a formalização burocrática como necessária para o bom funcionamento das organizações, com as seguintes características:



- ☐ **Caráter legal das normas e dos regulamentos**, com essas normas e regulamentos escritos e exaustivos, ou seja, prevendo todas as possíveis ocorrências;
- ☐ **Formalidade das comunicações**, com essas comunicações por escrito, devidamente documentadas;
- ☐ **Racionalidade e divisão do trabalho**, cada participante tendo cargo bem definido, funções específicas e sua esfera de competência e responsabilidade;
- ☐ **Impessoalidade nas relações**, ou seja, relações em termos dos cargos e funções, e não das pessoas que ocupam esses cargos;

- **Autoridade e hierarquia**, com cada cargo sob controle de um único posto superior;
- **Rotinas e procedimentos padronizados**, definindo o que cada participante deve fazer;
- **Competência técnica**, com a escolha dos participantes baseada no mérito e não em preferências pessoais;
- **Especialização da administração**, que deve ser exercida por profissionais especializados, não necessariamente os donos do negócio;
- **Profissionalização** dos participantes da organização burocrática;
- **Previsibilidade do funcionamento**, como consequência da organização burocrática estabelecida.

Evidentemente, com sua proposta, Weber buscava contribuir para o adequado funcionamento das organizações, talvez não dando a necessária atenção às armadilhas que podia apresentar. A esse respeito, Pereira e Motta (1987) opinam: “É sempre bom lembrar que Weber tratou a burocracia como ‘tipo ideal’, ou seja, como uma constatação conceitual a partir de certos elementos empíricos que se agrupam, logicamente, em uma forma precisa e consistente, mas que, por sua própria natureza, nunca se encontra na realidade”

Merton (1970) aponta o fato de que a burocracia apresenta funções e disfunções, sendo seu principal mérito “a sua eficácia técnica, com grande apreço dado à precisão, velocidade, controle, perícia, continuidade, discrição e ao rendimento satisfatório do dinheiro (...)”. Como efeito das disfunções da burocracia, verifica-se a perda de vista do conteúdo e a falta de concretização dos objetivos organizacionais, pois o apego excessivo a rotinas e procedimentos não deixa nenhuma margem para a flexibilidade ou possíveis questionamentos do sistema organizacional em questão.

Segundo o autor, verifica-se a criação de uma autodefesa do grupo burocrático contra as investidas do público ao qual deve atender, com tendência a aumentar a rigidez dos processos administrativos como forma de resguardar seus interesses comuns. A consequência desse comportamento defensivo é a criação de uma organização informal (ver, a respeito, 3.6), em face da ameaça à integridade do grupo, tendo como objetivo melhorar o atendimento às suas próprias necessidades.

Algumas das disfunções da burocracia são:

- **Excesso de formalismo e de documentação** da organização burocrática, com sua consequente má reputação junto aos que dela dependem;
- **Internalização das normas**, com estas passando de meios a objetivos, em detrimento de qualquer possibilidade de flexibilidade e uso do bom-senso;
- **Resistência a mudanças**, atitude inerente a qualquer sistema organizacional que tende a ser agravada pela burocracia;
- **Despersonalização do relacionamento**, que pode ir além do nível desejado pelo caráter de impessoalidade da burocracia;

- **Autoritarismo**, resultante da rígida hierarquia, com a tendência ao uso intensivo de sinais de autoridade, símbolos de poder e *status*;
- **Dificuldade no atendimento aos interessados**, gerando conflitos, como consequência de estarem os funcionários voltados para dentro da organização, de suas normas e procedimentos.



Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Biólogo austríaco, cuja contribuição conceitual se estendeu muito adiante do seu campo inicial de especialidade. Essa contribuição consistiu, primordialmente, em enxergar que os processos que existem na natureza, sejam biológicos, administrativos ou de qualquer outra natureza, não ocorrem isoladamente, mas se desenvolvem como partes de um meio ambiente maior no qual estão inseridos. Assim, as ações e relacionamentos que se verificam em determinado contexto, caracterizando um sistema, são interagentes entre si e com o meio exterior (ver Figura 2.2, no Capítulo 2). Como consequência, os próprios sistemas não podem ser estudados sem levar em conta o inter-relacionamento entre eles.

Essas ideias, embora desenvolvidas e consolidadas muitos anos antes, foram mundialmente divulgadas em seu livro de 1968 *General System Theory: foundation, development, applications* [Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento, aplicações] (BERTALANFFY, 1976). Foi também precursor do conceito de sinergia (ver 3.4.3), ao defender que um organismo representa um todo que suplanta o somatório de suas partes.

Esta visão sistêmica, corroborada pela também clássica obra de Charles West Churchman *The systems approach* [A abordagem sistêmica] publicada também em 1968, se contrapõe à visão analítica da época de Taylor, segundo a qual era necessário decompor em partes os processos para melhor estudá-los e entendê-los. Esta atitude pode ser aceita e compreendida para esse efeito, mas sem jamais deixar de considerar seus inter-relacionamentos com os outros processos que existem no sistema, o que levaria à perda de visão do todo. A consideração da empresa como um sistema que interage com o seu entorno e cujas partes interagem entre si permite identificar as relações de causa e efeito que nela se desenvolvem, com a consequente localização dos principais focos de problemas existentes, onde devem se concentrar os esforços para a sua resolução, racionalização e estabelecimento de controles.

1.3.2 A Escola de Relações Humanas na Administração

A Teoria Clássica, baseada nos princípios da Administração enunciados por Fayol e na racionalização da produção encabeçada por Taylor, trouxe, indiscutivelmente, grande contribuição à administração organizacional, mas pecou por não dar a devida

atenção ao elemento humano e suas peculiaridade sociais, emocionais e motivacionais. O próprio incentivo de remuneração extra por aumento da produtividade, em muitos casos aplicado, não se mostrava em geral suficiente para garantir essa melhor produtividade a longo prazo.



Em consequência, os estudiosos dos processos administrativos foram aos poucos descobrindo a importância do fator humano na produção, apercebendo-se de que seu estudo e entendimento tinha fundamental importância para a devida compreensão de como se aproximar da eficácia na administração desses processos. Nessa lenta, porém inexorável, tomada de consciência para a questão sobressaem como um marco as experiências realizadas na empresa Western Electric, em sua fábrica de equipamentos telefônicos situada no distrito de Hawthorne, Chicago, iniciadas em meados da década de 1920, conduzidas por diversos pesquisadores dentre os quais se destaca o nome do cientista social australiano **George Elton Mayo** (1880-1949).

Essas experiências detectaram aumentos de produtividade dos operários, não devido a melhores condições de trabalho ou recompensas financeiras, mas sim ao sentimento de maior consideração por parte da direção da empresa, o que foi denominado “efeito Hawthorne”. Estava-se descobrindo, na verdade, a importância do fator motivação como elemento para a melhor e mais produtiva realização das atividades (ver, a respeito, 4.2). Dito de outra forma, passava-se a compreender os trabalhadores não mais sob a ótica do “homem econômico”, mas, principalmente, sob a do “homem social”.

Com essa visão, Motta e Vasconcellos (2004) apontam os seguintes elementos que interferem no comportamento humano: condicionamento pelo sistema social e pela biologia, necessidade de participação em grupos informais, comportamento complexo, afetividade e sociabilidade.

Com o caminho aberto pelas experiências de Hawthorne para a compreensão dessa realidade, numerosos estudos foram encetados nessa direção, dando origem a uma nova ótica para a análise do trabalho nas organizações, ponto essencial considerado pela Escola das Relações Humanas na Administração.

A consideração do comportamento humano dos integrantes das estruturas organizacionais é, certamente, como não poderia deixar de ser, pois o ser humano está no centro dessas estruturas, de fundamental importância. Assim, a questão é tratada em diversas partes neste livro, em particular no Capítulo 4, inteiramente a ela dedicado.

1.3.3 A Escola da Qualidade na Administração

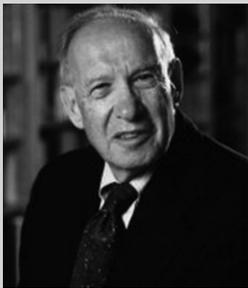
Esta maneira de enxergar o processo administrativo, comentada em 1.1, começou a se firmar a partir de meados do século XX, tendo como elemento nevrálgico as

principais empresas japonesas que, curiosamente, a partir de ensinamentos vindos de consultores norte-americanos, passaram a compreender a indissociabilidade entre as administrações empresarial e da qualidade. As principais características referentes a essa maneira de pensar a Administração são discutidas nos Capítulos 6 e 7, e seus principais personagens, apresentados em 6.4.

1.4 A CONTRIBUIÇÃO DE PETER DRUCKER

A evolução das ideias e princípios da Administração e as constatações advindas das suas aplicações em casos práticos certamente forneceram um considerável aporte de conhecimento e experiência para que outros estudiosos levassem adiante a espinhosa e fascinante tarefa de procurar entender cada vez mais as leis, se é que existem, que governam esse permanentemente evolutivo campo das ciências humanas.

Seria impossível, no âmbito deste capítulo introdutório, apresentar um número expressivo de nomes de intelectuais e pesquisadores da Administração que se destacaram nesse mister. Assim sendo, acreditando que isso não venha a ser considerado um desprestígio aos demais, finalizamos o capítulo dedicando este item àquele personagem que, de forma aparentemente unânime, melhor representou essa categoria de estudiosos na segunda metade do século XX.



Peter Ferdinand Drucker (1909-2005). Considerado o maior guru da Administração na segunda metade do século XX, este vienense de nascimento que também viveu na Alemanha, emigrou em 1937 para os Estados Unidos, onde exerceu as profissões de economista e jornalista e, depois, professor e consultor de negócios de grandes empresas. Lecionou administração e ciências sociais na Universidade de New York de 1950 a 1971 e, na sequência, na sua própria instituição, a Claremont Graduate University, dedicada a estudos de pós-graduação³ na cidade de Claremont, Califórnia, onde veio a falecer prestes a completar 96 anos de idade. Foi presidente de honra da Fundação Drucker.

Foi precursor e defensor, como também crítico, de várias ideias e tendências em economia e administração. Valorizou o conhecimento como importante ativo intangível das organizações muito antes de se falar em Gestão do Conhecimento (ver 8.3). Previu a necessidade da terceirização como forma de desverticalização das organizações, concentrando-se nas suas competências essenciais (ver 5.3.2.h). Valorizou a importância básica do cliente como elemento de sustentação financeira das empresas (ver 2.2).

Uma das colocações suas que terminou por rever foi seu apoio ao sistema da Administração por Objetivos, por ele abordado no livro *A prática da Administração*, de 1954.

³ Em inglês, *graduate* refere-se à pós-graduação, em contrapartida a *undergraduate*.

Este tipo de gerenciamento se centra na delegação de autoridade para subordinados realizarem as metas durante certo período, transferindo-lhes a responsabilidade pelo sucesso do empreendimento. Ao final do período, os responsáveis são cobrados pela consecução dos objetivos, sendo valorizados ou não conforme os tenham ou não atingido. Este sistema teve forte vigência na administração ocidental. Seu principal fundamento é dar aos responsáveis escolhidos, para a perseguição dos objetivos, amplos poderes para tal e contar com seu comprometimento baseado na ambição pessoal de crescer na carreira em consequência do sucesso conseguido. Isto tende a funcionar se a escolha dos responsáveis for adequada, as condições para o desenvolvimento das atividades forem favoráveis e não houver imprevistos que possam conturbar o ambiente do negócio. Entretanto, existem as desvantagens de que nem sempre essas condições estão presentes, cria-se um ambiente de competição e rivalidade entre subdivisões internas de uma mesma empresa, há tendência em estabelecer um hiato de relacionamento entre a direção e os responsáveis e, em caso de os objetivos não serem atingidos, exige-se uma reformulação envolvendo a troca de pessoas, que pode ser traumática à organização.

Na concepção de Drucker, essa sistemática não deveria desestimular o contato permanente entre os níveis hierárquicos, com o controle e acompanhamento de áreas-chave das organizações, como participação no mercado, rentabilidade, produtividade, inovações e responsabilidade social, o que certamente contribuiria para minimizar os possíveis efeitos negativos de sua utilização.

Com o sucesso das empresas japonesas que, nas décadas de 1970 a 1980, passaram a invadir o mercado ocidental com produtos de melhor qualidade a preços competitivos, o sistema administrativo mais utilizado por essas empresas, denominado Gerenciamento pelas Diretrizes (ver 7.2), passou a ser estudado e priorizado por muitas empresas ocidentais, com as necessárias adaptações devidas às diferenças de cultura. Drucker reconheceu as vantagens dessa nova sistemática e passou a apoiá-la.

Suas numerosas publicações tinham, muitas vezes, a preocupação de enxergar o que o futuro reservava à economia e ao mundo dos negócios. Suas antevisões, muitas das quais se confirmaram ainda durante sua vida, eram atentamente analisadas e discutidas pelos administradores de empresas e de governo. Dois de seus aforismos sobre o futuro são: “Sobre o futuro só sabemos que será diferente” e “A melhor maneira de prever o futuro é fazê-lo acontecer”.

O coautor deste livro teve a oportunidade de participar de seminário de um dia realizado em São Paulo com a presença de Peter Drucker, aos 85 anos de idade, no qual, juntamente com outros 1.500 participantes, pode constatar a sabedoria, respeitabilidade e lucidez do ilustre conferencista.

Uma avaliação da abrangência dos assuntos com que se preocupou pode ser obtida pela simples observação da rica bibliografia que Drucker nos deixou, apresentada no Quadro 1.1.

Quadro 1.1 Bibliografia de Peter Drucker^(*)

OBRA	ANO
O fim do homem econômico: as origens do totalitarismo	1939
O futuro do homem industrial	1942
O conceito da corporação – Um estudo da General Motors	1946
A nova sociedade	1949
A prática da administração	1954
A América dos próximos 20 anos	1957
Referências futuras: relatório sobre o novo mundo pós-moderno	1959
Poder e democracia na América	1961
Gerenciamento para resultados: tarefas econômicas e decisões sob risco	1964
O executivo efetivo	1966
A era da descontinuidade	1969
Tecnologia, administração e sociedade	1970
Homens, ideias e políticas	1971
Administração: tarefas, responsabilidades e práticas	1973
A revolução invisível: como os fundos de pensão vieram para a América ^(*)	1976
A nova era da administração ^(*)	1977
Visão introdutória da administração	1977
50 casos reais de administração ^(*)	1979
Aventuras de um observador (autobiográfico)	1980
Administração em tempos turbulentos ^(*)	1980
Fator humano e desempenho ^(*)	1981
Rumo à próxima economia e outros ensaios	1981
Prática da administração de empresas ^(*)	1982
O mundo cambiante do executivo	1982
Remanescentes: de Viena ao Novo Mundo ^(*)	1984
A tentação para fazer bem	1984
Introdução à administração ^(*)	1984
Inovação e empreendedorismo: prática e princípios ^(*)	1985
As fronteiras da administração ^(*)	1986
As novas realidades ^(*)	1989
Administração de organizações sem fins lucrativos: prática e princípios ^(*)	1990
Administrando para o futuro: os anos 1990 e além ^(*)	1992
A sociedade pós-capitalista ^(*)	1993
A visão ecológica: reflexos na condição americana	1993
Teoria do negócio	1994
Administração em tempo de grandes mudanças ^(*)	1995
Drucker na Ásia: diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi ^(*)	1997
A profissão de administrador	1998
Desafios gerenciais para o século XXI ^(*)	1999
Administrando a si próprio	1999
Drucker essencial: o melhor de 60 anos dos textos sobre administração de Peter Drucker	2001
Liderando em tempo de mudanças: que será preciso para liderar amanhã (coautoria de Peter Senge)	
O executivo efetivo revisto	2002
Administrando na próxima sociedade	2003
A sociedade funcional	2003
O Drucker diário: 366 dias de introspecção e motivação para ter as coisas certas feitas	2004
O executivo efetivo em ação	2005

* Os livros publicados em português estão assinalados por asterisco. Os títulos dos demais foram livremente traduzidos pelos autores.

1.5 QUESTÕES PARA REFLEXÃO E DISCUSSÃO

1. O escocês Adam Smith publicou em 1776 o livro *A riqueza das nações*, considerado um marco na história da Teoria Econômica, da mesma forma como o livro de Frederick W. Taylor, citado em 1.3.1, é considerado um marco na história da Administração. Há, com certeza, uma série de questões que pertencem à intersecção do conjunto de conhecimentos dessas duas ciências, ilustrada na Figura 1.1.

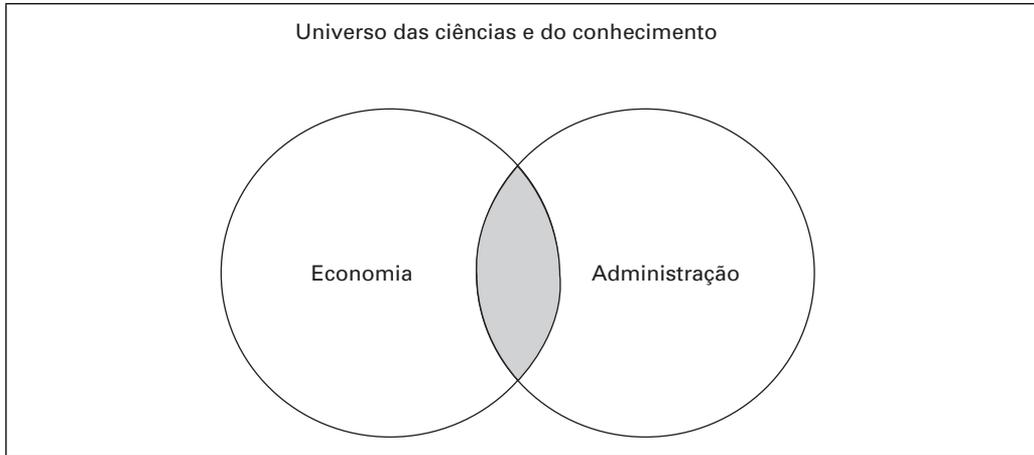


Figura 1.1 Intersecção entre Economia e Administração

- Discuta essa intersecção e apresente elementos (conceitos, princípios, resultados...) a ela pertencentes.
2. O dicionário Caldas Aulete define burocracia como: “Estrutura formada pelos órgãos públicos e seus funcionários que administram a coisa pública segundo uma rígida hierarquia e divisão de tarefas”. Coteje e discuta essa definição à luz do pensamento de Max Weber.
 3. Há os que consideram as propostas administrativas de Taylor, realizadas na prática, com grande sucesso, por Henry Ford, como totalmente obsoletas, como há os que julgam serem elas ainda válidas hoje, ao menos em parte. Qual das duas opiniões estaria mais próxima da verdade?
 4. Antes de Taylor, considerava-se que administrar era quase uma arte, que a capacidade de administrar era uma característica inata de certos indivíduos privilegiados, e não uma atividade sujeita a princípios científicos. Até que ponto a ideia que prevalecia pode ser considerada verdade?
 5. Fayol extrapolou e complementou as ideias de Taylor para qualquer tipo de organização, e não apenas indústrias. Imagine organizações atípicas, das mais variadas possíveis, e discuta essa extrapolação.

6. Discuta a necessidade e os problemas da burocracia no seu local de trabalho e/ou estudo.
7. Realize uma pesquisa sobre a contribuição de Peter Druker à Teoria da Administração, indo além das informações contidas neste livro.
8. O enfoque sistêmico encontra uma analogia interessante na própria Medicina, campo em que a figura do médico de família, um clínico-geral com razoável conhecimento do paciente e do seu corpo como um todo, cedeu seu lugar aos especialistas, que cada vez entendam mais de menos coisas, prescrevendo remédios e tratamentos para os problemas específicos de seu campo, sem atentar para os efeitos colaterais que podem ter em outras partes do sistema corpo. Em contrapartida a isso, a medicina homeopática não abdica da visão sistêmica, tratando os problemas com a preocupação de evitar novos distúrbios. Como você enxerga essa problemática?
9. Descrever as atividades seguintes como sistemas, indicando as entradas, saídas e realimentações:
 - a) Restaurante
 - b) Teatro
 - c) Clínica médica
 - d) Escola
 - e) Outras, a seu critério
10. Discuta as vantagens e desvantagens da aplicação do enfoque taylorista e do enfoque humano da administração nos seguintes casos:
 - a) O exército
 - b) Uma igreja
 - c) Uma família
 - d) Uma oficina mecânica
 - e) Um time de futebol
 - f) Outros, a seu critério

2

Considerações gerais

2.1 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Os especialistas no assunto partem do conceito de pessoa jurídica para caracterizar as formas pelas quais as organizações se apresentam. A ideia de pessoa jurídica, por seu termo, advém da impossibilidade de os indivíduos, ou pessoas físicas, por si só e isoladamente, realizarem uma série de objetivos. Em outras palavras, pela impossibilidade de atingirem, por si mesmas, objetivos que, por vezes, estão além de suas forças individuais, as pessoas físicas associam-se com objetivos comuns e fazem surgir a pessoa jurídica. Esta acaba por agregar forças das pessoas associadas e, dessa forma, após receber vida advinda da lei, adquire potencial capaz de suprir as deficiências individuais. São as pessoas jurídicas também que, quando organizadas como entidades no chamado terceiro setor, suprem as deficiências do próprio Estado, ajudando-o no atendimento às demandas sociais.

Classificando as pessoas jurídicas quanto à sua estrutura, Alves (2000) identifica as corporações, constituídas pela reunião de pessoas, e as fundações constituídas em torno de algum patrimônio com determinado fim. Dentre as corporações citam-se as entidades sem fins lucrativos ou de fins não econômicos (órgãos de benemerência, clubes recreativos e outros); sociedades com finalidade econômica, modernamente conhecidas por sociedades empresárias e neste texto designadas genericamente por empresas, e outros tipos de associações. Classificando-as quanto às suas funções e capacidades, as pessoas jurídicas podem ser de direito público ou privado. Dentre as primeiras estão a União, os Estados federados, o Distrito Federal, os Municípios, as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, as fundações públicas. Dentre as segundas, as sociedades empresárias (empresas com fins lucrativos), as associações, as fundações, os partidos políticos e as organizações religiosas.

Na sociedade capitalista, existe uma tendência natural a se estudar o processo administrativo à luz de uma premissa implícita de que se pensa no caso das empresas privadas, que visam o lucro e se organizam internamente em busca, mesmo que não exclusivamente, desse objetivo. Muito possivelmente por essa razão, diversos conceitos que surgem no desenvolvimento das teorias administrativas são voltados à otimização de resultados dentro dessa perspectiva. Deve ficar claro, entretanto, que os preceitos da Administração como ciência devem valer para qualquer tipo de organização, levadas em conta as adaptações que se fizerem necessárias. O que se pretende neste item é fornecer ao leitor, sem passar perto da pretensão de esgotar o assunto, um painel dos tipos usuais de organizações existentes e discutir alguns conceitos gerais a eles ligados.

Assim enquadradas nas classificações acima vistas, tem-se:

- ☐ **União, estados e municípios**, pessoas jurídicas de direito público com capacidade administrativa e política;
- ☐ **Autarquias**, pessoas jurídicas de direito público, com capacidade exclusivamente administrativa, integrando o organismo estatal com funções específicas, como, por exemplo, as universidades públicas;
- ☐ **Empresa pública**, pessoa jurídica de direito privado quanto à sua forma de atuação, mas formada por capitais e interesses exclusivamente governamentais. Assim como as autarquias, são criadas por lei;
- ☐ **Empresa privada de capital limitado**, constituída por um número fixo de sócios que aportam capital para a constituição da empresa;
- ☐ **Empresa privada de capital aberto**, que recebe aporte de capital mediante venda de ações em bolsas de valores. Essas ações são negociadas abertamente na bolsa, podendo ser adquiridas por quaisquer investidores;
- ☐ **Empresa privada de capital parcialmente aberto**, forma mista na qual se decide colocar em bolsa apenas uma parte do capital da empresa, usualmente como forma de captar recursos para novos investimentos;
- ☐ **Outras modalidades** de empresas privadas, criadas mormente para viabilizar micro e pequenas empresas;
- ☐ **Holdings**, empresa que administra outras mediante o controle de suas ações. Aparece em geral no caso de grupos econômicos que possuem diversas empresas, como forma de centralizar as decisões para poder, de maneira homogênea e estruturada, defender os interesses do grupo;
- ☐ **Sociedade de economia mista**, pertencente em parte ao poder público e em parte à iniciativa privada. É o caso típico de empresas criadas pelos governos que abrem parte do seu capital à posse de investidores privados;
- ☐ **Consórcio**, formado e firmado entre entidades de idênticas espécies, estatais ou privadas, visando a realização de objetivos comuns;
- ☐ **Convênio**, análogo ao consórcio, porém envolvendo pessoas jurídicas de diferentes espécies.

A essas modalidades, que correspondem aos setores estatal (primeiro setor) e privado (segundo setor), devem ser acrescidas as entidades do **terceiro setor**, formado por organizações não públicas e não lucrativas, várias delas hoje em dia abrigadas genericamente sob a sigla ONG – Organização Não Governamental. Embora possam ser próximas quanto a seus objetivos, essas entidades se apresentam no Brasil com uma série de denominações distintas, tais como Organização da Sociedade Civil, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organização sem Fins Econômicos, Entidade Filantrópica, etc., questão sobre a qual não se irá aprofundar neste texto. Tais entidades encontram meios de mobilizar recursos para o desenvolvimento de suas atividades em fontes como: cooperação internacional, parcerias com órgãos governamentais, contribuições associativas, doações individuais e empresariais, venda de produtos de fabricação própria e prestação de serviços.

De caráter distinto nesta modalidade, por representar interesses privados sob a forma de organizações sem fins de lucro próprio, estão as **cooperativas**, em que pessoas físicas ou jurídicas se unem em condições equalitárias para usufruir vantagens como: unificação de serviços, compartilhamento de recursos, ganho em escala, apoio mútuo, maior competitividade, entre outras. Além disso, o sistema cooperativo dispensa a atuação de intermediários, favorece a tendência à prestação de bons serviços pelos participantes, pois coparticipam do lucro, apresenta vantagens tributárias e trabalhistas, e constitui um peculiar e poderoso instrumento de inclusão social.

Essa prática se iniciou em Rochdale, Inglaterra, em 1844, quando 28 tecelões, na busca de melhores condições econômicas de produção e comercialização, fundaram a primeira cooperativa conhecida, chamada Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, com os seguintes princípios estatutários:

- ☐ Liberdade de associação, sem distinção de raça, cor ou religião;
- ☐ Um voto por associado;
- ☐ Distribuição de lucros proporcional ou uso de bens e serviços da sociedade;
- ☐ Pagamentos à vista, em dinheiro;
- ☐ Juros limitados ao capital.

Para Amato Neto (2000), o cooperativismo pode ocorrer com organizações de todos os portes, mas é sobretudo naquelas formadas por pequenas e médias empresas que deve haver uma elevação de seu potencial competitivo e se ampliar a capacidade de enfrentar de forma mais equilibrada as grandes empresas. As redes de cooperação podem ser traduzidas como sendo uma relação de colaboração mútua mantendo uma interdependência entre as empresas, que se unem por objetivos em comum, como por exemplo, financiar uma pesquisa, introduzir um novo produto no mercado, realizar alianças oportunistas, entre outros.

2.1.1 Verticalização e horizontalização

Esta questão diz respeito a como as empresas e outras entidades se organizam para atingir os seus objetivos. Outros aspectos, referentes à organização interna, são discutidos em 3.6.

Verticalizar significa buscar abranger toda a cadeia de atividades de um processo produtivo, desde as iniciais até as finais. Essa foi uma tendência dominante nos primeiros tempos da produção em massa, como forma de controle de cadeia de produção, de aumento do poder sobre ela e também de maior auferição de lucros. Modernamente, como uma das consequências de globalização, com o surgimento e o mais fácil acesso a empresas que executam melhor e com menores custos várias atividades, existe forte tendência à desverticalização mediante a terceirização de atividades do processo produtivo a outros executantes (ver 5.2.3.h). Uma empresa metalúrgica que ela mesma exerce a mineração, a siderurgia, a fundição, a usinagem, a montagem e a venda de seus produtos optou por uma produção completamente verticalizada.

A verticalização pode ainda fazer sentido em uma situação de estabilidade econômica, mas a realidade moderna, na qual há grande dinamismo na economia, com o permanente surgimento de novos produtos, tecnologias, inovações e oportunidades, obriga as empresas que pretendem ser competitivas a serem, antes de tudo, flexíveis quanto à sua adaptação a essas mudanças, o que justifica a tendência à desverticalização acima citada.

Horizontalizar significa crescer mediante o incremento das atividades realizadas pela organização, caracterizando uma expansão dessas atividades sem incorporar diferentes processos ou funções. Assim, se uma empresa dobra a sua capacidade de produção mediante o investimento em duplicação de sua máquinas sem aporte de novas tecnologias, terá realizado uma expansão horizontal. Ou então, se uma empresa amplia suas atividades abrindo filiais em diversas localidades, também terá se expandido horizontalmente, possivelmente mediante uma departamentalização (ou outro nome equivalente) territorial.

Outros tipos de departamentalização podem ser encontrados na prática. Exemplos:

- ☐ **Por função**, como no caso de uma prefeitura, que tipicamente tem várias secretarias, cada uma cuidando de um assunto específico, ou no caso de um hospital subdividido em setores conforme a especialidade médica;
- ☐ **Por produto**, como no caso de um grupo empresarial com plantas distintas, cada uma voltada a um tipo de produção, ou no caso de uma loja de departamentos, subdividida em seções conforme os produtos oferecidos em cada uma;
- ☐ **Por clientes**, como no caso de lojas que oferecem separadamente roupas para homens, mulheres e crianças, ou no caso de bancos que mantêm gerências distintas para atender clientes diferenciados conforme o seu nível econômico.

2.1.2 Tamanho das empresas

Este é um aspecto que pode ter considerável efeito na maneira de administrar as empresas, não quanto ao espírito que preside as ações administrativas, discutidas neste livro, mas quanto à aplicabilidade ou não de certos preceitos, técnicas e ferramentas.

Frequentemente, o foco das atenções para as realizações e os sucessos empresariais é voltado para as grandes corporações, por representarem resultados individualmente significativos e, muitas vezes também, por terem condições de exercer melhores atividades de marketing. Entretanto, a importância das micro, pequenas e médias empresas na economia não pode ser desprezada.

De fato, as micro e pequenas empresas no Brasil, como em outros países, são as principais geradoras de empregos, conforme ilustrado na Tabela 2.1, cuja informação é complementada pela Tabela 2.2, em que o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, organismo criado no Brasil com a finalidade expressa no seu nome, apresenta a sua classificação para o porte das empresas.

Tabela 2.1 Distribuição dos empregos segundo o porte da empresa.

Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2007 (em %)

Região metropolitana	Micro e pequena	Média	Grande	Total ^{(1) (2)}
Belo Horizonte	65,1	8,2	26,7	100,0
Distrito Federal	73,5	6,1	20,4	100,0
Porto Alegre	66,0	9,3	24,7	100,0
Recife	70,8	7,0	22,2	100,0
Salvador	67,5	6,8	25,7	100,0
São Paulo	61,9	8,9	29,2	100,0

Notas: (1) Inclui apenas os indivíduos que declararam o tamanho da empresa em que trabalham. (2) Ocupados da indústria, da construção, do comércio e do setor serviços (exclusive administração pública e serviços domésticos).

Fonte: DIEESE/Seade, TEM/FAT e convênios regionais, PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego.

Tabela 2.2 Classificação das empresas por número de empregados

Porte	Indústria	Comércio e serviços
Micro	1 a 19	1 a 9
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99
Grande	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: <http://www.sebraesp.com.br>.

O CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo apenas diverge no que tange às microempresas, assim consideradas quando têm até 9 empregados.

Deve-se, entretanto, tomar certo cuidado para não classificar as empresas, quanto à sua importância econômica individual, somente com base no número de empregados. Em diversos casos, outros fatores como capital mais reservas, valor do ativo imobilizado e, principalmente, o faturamento, podem também ser parâmetros importantes nessa caracterização. Estas considerações são reforçadas pela realidade dos tempos presentes, em que a internet, a globalização e as novas tecnologias da informação e

comunicação têm propiciado o surgimento de projetos empresariais ambiciosos, com poucos participantes e vultosos negócios.

2.1.3 Considerações econômicas

Diversas questões ligadas à economia das empresas são tratadas nos textos específicos, em geral admitindo as condições ideais para o sadio desenvolvimento dessas empresas, representadas pela existência de livre concorrência em mercados estabilizados.

Nessas condições, têm validade conceitos econômicos consagrados, como a lei da oferta e da procura, ou demanda, segundo a qual existe uma convergência para um ponto de equilíbrio dessas duas características dos mercados, conforme representado na Figura 2.1.

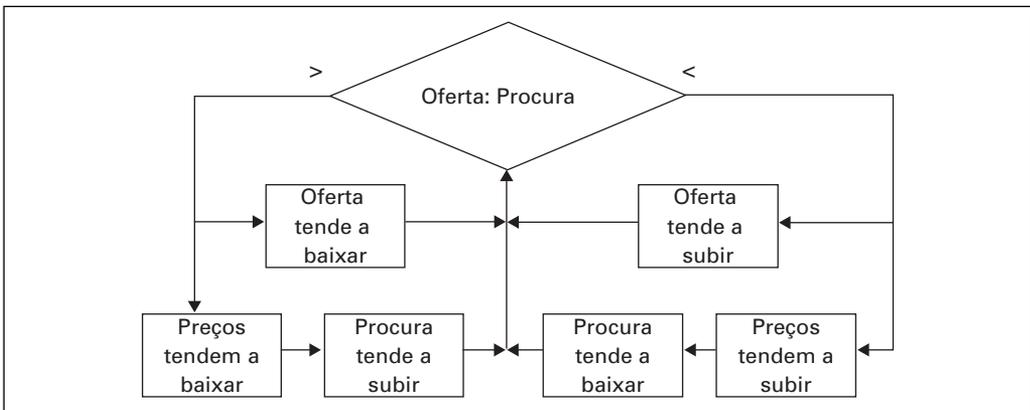


Figura 2.1 Lei da oferta e da procura

De fato, se a oferta é maior que a procura, os preços tendem a baixar devido à concorrência entre os fornecedores, que também tendem a diminuir as quantidades que oferecem para baixar custos e evitar estoques. Se a procura é maior que a oferta, existe uma pressão por compras que leva ao aumento dos preços e uma tendência a produzir mais para satisfazer a demanda. Este processo deve convergir iterativamente para uma condição próxima a um ponto de equilíbrio com a oferta igualada à procura. Nesse processo, evidentemente interessa aos fornecedores incentivar o crescimento da procura mediante propaganda e outras formas de divulgar e promover os seus produtos ou serviços.

Embutida na lei da oferta e da procura está a afirmação de que as quantidades compradas tendem a ser maiores quanto menores forem os preços dos respectivos produtos ou serviços, ou seja, preço e procura (demanda) são negativamente correlacionados (ver, a respeito, 6.6.a).

Nesse contexto, há que se considerar o conceito de elasticidade de demanda. Um produto ou serviço tem demanda elástica quando as quantidades compradas são sensíveis aos preços, o que costuma ocorrer com itens supérfluos. Já itens de primeira

necessidade tendem a ter demanda inelástica, exatamente por serem necessários. A elasticidade é medida por um coeficiente que varia de 0 (total inelasticidade) a 1 (total elasticidade). Evidentemente, a lei dos preços é mais efetiva quanto maior a elasticidade do item. Para uma mais rigorosa conceituação de elasticidade, sugere-se ver Brunstein (2005).

Na realidade, entretanto, ocorrem diversas situações em que as condições ideais de mercado anteriormente mencionadas não se verificam. É o caso, por exemplo da existência de monopólios. Uma empresa monopolista é aquela que detém sem concorrentes o mercado de determinado produto ou serviço. Pode ocorrer no caso de serviços públicos de alto investimento, como o Metrô, e também em empresas privadas, como no caso de certas clínicas altamente especializadas. Dependendo da importância social do produto ou serviço envolvido, cabe aos governos atuar junto aos monopólios para impedir que se tornem nocivos e exploratórios da população. No Brasil existe o CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, com a finalidade de orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico, exercendo papel tutelador na prevenção e na repressão a tais abusos.

De natureza semelhante são os oligopólios, ou cartéis, caso em que o domínio sobre o mercado daquele produto ou serviço é feito por algumas empresas que, embora em princípio concorrentes entre si, se associam extraoficialmente, mediante regras próprias de conduta, para exercer uma condição típica do monopólio, porém com os ganhos repartidos entre elas. Uma característica típica de formação de cartéis é seus integrantes se unirem para impedir o ingresso de outros concorrentes naquele mercado, de forma a garantir sua vantagem.

A existência do monopólio não é necessariamente uma condição nociva à sociedade, podendo em vários casos ser vantajoso. Bom exemplo disto é o caso da Petrobrás, hoje de longe a maior empresa brasileira, criada pelo presidente Getúlio Vargas com base em lei que determinou o monopólio estatal da exploração do petróleo no País, sem o qual não teria como crescer e se desenvolver enfrentando a concorrência aberta das gigantes mundiais do setor. Hoje, com a Petrobrás perfeitamente consolidada como grande empresa detentora de amplo conhecimento e *know how* na pesquisa, exploração, refino e distribuição de petróleo e derivados, aí incluída a primazia mundial no conhecimento de exploração petrolífera em águas profundas, foi possível a abertura nacional e internacional desse mercado sem oferecer riscos à nossa principal empresa.

Caso que mantém certa semelhança e não foi auspicioso ao desenvolvimento do País foi o da reserva de mercado para a indústria de equipamentos de informática, determinada pelo governo brasileiro em 1984 como forma de proteger e incentivar o desenvolvimento nacional do setor sem ter que se preocupar com a concorrência internacional. Válida em princípio como ideia e prevista com vigência preestabelecida, essa reserva de mercado, obedecendo a pressões dos beneficiários, foi prorrogada além do necessário, resultando, por falta da concorrência salutar, em um considerável atraso tecnológico da nossa indústria nesse setor.

Também não pode ser considerado no conceito clássico de elasticidade de demanda o caso das *commodities*, produtos negociados em grandes quantidades que dominam consideráveis fatias do mercado, em que a manipulação de preços afeta a sua demanda e procura, principalmente quando o produto em questão for passível de estoque. Isso é muito comum no caso de produtos agropecuários.

2.2 CLIENTES E FORNECEDORES

Uma empresa ou organização assemelhada vista como um sistema apresenta entradas e saídas, conforme ilustrado na Figura 2.2.

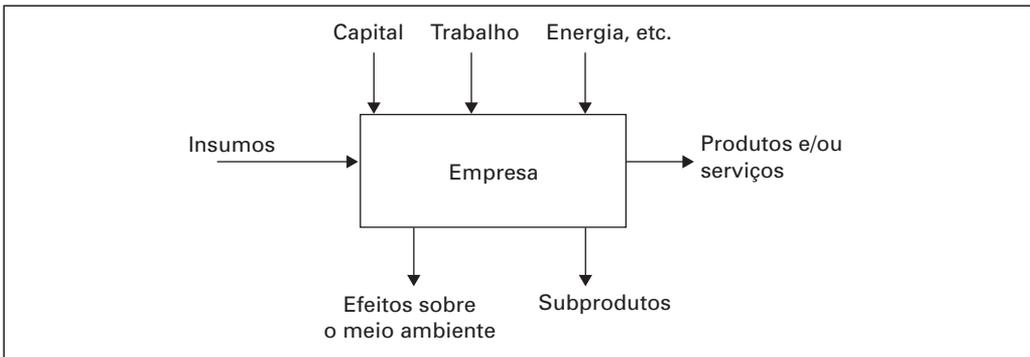


Figura 2.2 A empresa vista como um sistema

Ao capital cabe prover os investimentos necessários, visto que se espera que os custos e despesas correntes sejam cobertos pelas receitas do negócio.

Os insumos são uma série de itens necessários à execução da produção pelo processo produtivo do produto ou serviço, tais como: matérias-primas, peças, serviços de apoio, etc.

Os produtos e/ou serviços (e, eventualmente, alguns subprodutos), se encarados como oferecidos ao público mediante venda ou contratação, representam a essência do negócio, pois são os responsáveis pela receita operacional. Quem aporta essas receitas são os clientes finais.

À receita operacional em vários casos se agrega, na formação da receita total, uma parcela de receita financeira, decorrente da aplicação de parte do capital disponível pela empresa nesse mercado, como forma de não deixá-lo parado ou mesmo de fazê-lo crescer com estes recursos.

Na prática, conforme estudado no Capítulo 10, existem redes de empresas, umas fornecendo insumos para outras, em um grande emaranhado de inter-relações, até se chegar ao cliente final propriamente dito, ou seja, as pessoas consumidoras dos produtos ou serviços oferecidos à venda. Assim, muitas empresas clientes de seus fornecedores são, por sua vez, fornecedores de seus clientes.

Um exemplo típico desta situação é dado pelos operadores logísticos, que oferecem às empresas fabricantes de bens tangíveis o serviço de distribuição desses produtos aos pontos de venda, que podem ser atacadistas, shopping centers ou lojas de varejo.

Essas cadeias de empresas com atividades inter-relacionadas ensejam um fluxo de produtos que vai da mais elementar matéria-prima até os produtos ou serviços finais nos pontos de venda, onde são objeto do interesse ou não dos potenciais compradores, ou seja, dos clientes finais, ou consumidores. Deve-se notar que todo esse conjunto de atividades tem um custo que é o somatório de todos os custos mais despesas necessárias para o funcionamento de todo esse sistema, e, em última análise, quem paga todo esse custo e ainda gera uma margem adicional que representa o lucro dessas empresas é o conjunto de clientes aos quais os produtos ou serviços vindos desse sistema são oferecidos.

Visto sob este enfoque, portanto, o cliente é o elemento mais importante de todo esse universo empresarial, pois é ele quem paga todas as suas contas. Sendo assim, o cliente deve merecer toda atenção por parte das empresas, seja ele o cliente final ou mesmo um cliente intermediário, este responsável pelo fluxo de capital e informações no sentido retroativo, ou seja, dos clientes finais para os fornecedores, conforme indicado na Figura 2.3.

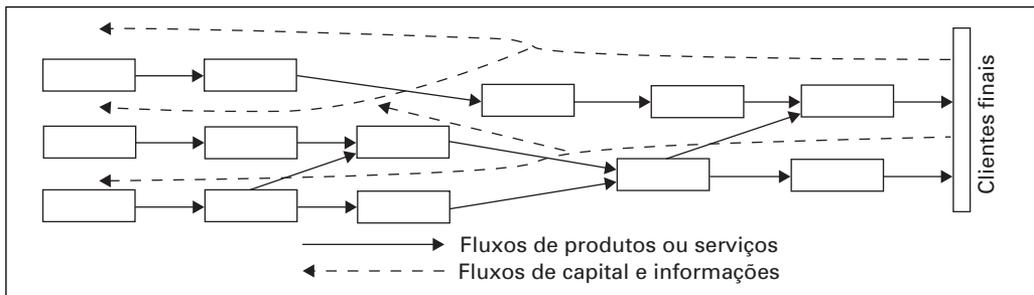


Figura 2.3 Fluxos na cadeia de empresas

Além disso, permeia esse processo a luta por fatias do mercado usando a arma da competitividade. Ou seja, empresas afins, em geral, se digladiam pelo aumento dos seus clientes finais ou intermediários, dentro do limite das suas capacidades de produção, que pode inclusive ser aumentado, se necessário, com o aporte de novos investimentos.

Pode-se também observar que cadeias semelhantes são encontradas também internamente às empresas, em especial nas de maior porte, com diversos processos funcionando como fornecedores e clientes internos uns dos outros. Neste caso, a motivação por bom atendimento aos clientes não vem do desejo de ampliar fatias de mercado, mas da necessidade do bom entrosamento desses processos e setores, obtido pela competente gestão dos processos produtivos. Qualquer falha que possa ocorrer em qualquer um desses processos resultará em algum tipo de problema para

os processos clientes e se propagará aos clientes dos clientes, amplificando a sua gravidade. A qualidade dos processos, portanto, deve ser perseguida desde o início como, por exemplo, mediante a aquisição de matéria-prima perfeitamente de acordo com as especificações para seu uso.

Sobre os clientes finais desses sistemas de produção, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, sua satisfação está diretamente ligada aos processos de distribuição e comercialização dos produtos tangíveis e/ou serviços, podendo algumas observações serem feitas:

- ☐ Os clientes são os principais responsáveis pelo pagamento das contas das empresas privadas;
- ☐ Mais do que isso os clientes determinam, direta ou indiretamente, mediante um processo interativo conforme ilustrado na Figura 2.1, o quanto estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido;
- ☐ Os clientes determinam o nível de qualidade dos produtos e serviços;
- ☐ Os clientes internos são tão importantes quanto os clientes externos, pois falhas no atendimento aos primeiros refletem no atendimento aos segundos;
- ☐ As reclamações dos clientes devem ser vistas como oportunidades para melhorias;
- ☐ A ausência de reclamação do cliente não significa necessariamente a sua satisfação. O cliente silencioso, se insatisfeito, manifesta sua insatisfação posteriormente, sob a forma de propaganda negativa;
- ☐ O custo para recuperar um cliente perdido é muitas vezes maior que o custo para manter um cliente satisfeito;
- ☐ De fato, Bazanini (2007) afirma que um cliente satisfeito tende a contar sobre o produto ou a empresa para dois outros clientes, efetivos ou potenciais, enquanto que um cliente insatisfeito tende a contar para doze outros clientes, contribuindo para denegrir o produto e a empresa fornecedora.

Para finalizar este item, um exercício ilustrativo da dificuldade que muitas vezes existe na identificação dos clientes. Quem são os clientes de uma instituição de ensino? Uma resposta simplista indicará os alunos, que sairão dessa escola com um certificado de aprovação na mão. Entretanto, não serão eles mais o produto que o cliente? Os verdadeiros clientes não seriam os pais, fortemente interessados na educação dos filhos, que escolheram essa instrução para os educar, muitas vezes pagando caro por esse serviço? Ou não seriam as empresas e os serviços públicos, que vão empregar esses egressos, necessitando deles bem formados para melhor exercerem suas atividades? Mas quem ganha com isso, em última análise? A própria sociedade! Vemos, nesse simples exemplo, que o conceito de cliente pode surgir em variados níveis, com interesses diversos, o que é necessário compreender para poder melhor analisar essa problemática.

2.3 OBJETIVOS DA EMPRESA

Historicamente, os especialistas e autores que se ocuparam desta questão podem ser divididos em dois grandes grupos:

- Os que dizem que o principal objetivo das empresas privadas é o lucro. O argumento adotado é o de que os empresários ou acionistas que decidem os destinos da empresa, se aceitam realizar os investimentos e correr os riscos que a atividade empresarial requer, o fazem na expectativa de auferirem lucro, que deve ser em parte distribuído aos donos do negócio e em parte reinvestido para a geração de mais lucros por meio do crescimento da empresa, da conquista de novos mercados, do estabelecimento de vantagens sobre os concorrentes e assim por diante. Esses pensadores podem até admitir que, temporariamente, a empresa persiga outros objetivos, como, por exemplo, obter solidez e/ou liquidez, atingir metas de crescimento, ultrapassar incólume épocas de crise, etc., mas sempre com o pensamento em, no médio ou longo prazo, garantir condições para maximizar seu lucro.
- Os que não pensam somente assim. De fato, há uma corrente moderna de pensadores que não aceitam a teoria do lucro como objetivo único, mas invocam também o papel social da empresa, propondo que ela se pautem por um conjunto de objetivos como, por exemplo:
 - obter um lucro razoável;
 - cumprir o seu papel social de produzir bens ou serviços necessários à sociedade;
 - gerar empregos, fornecendo boas condições do trabalho aos seus colaboradores;
 - angariar boa reputação de empresa socialmente responsável e fiel cumpridora da legislação;
 - contribuir para o progresso da nação.

Objetivos como estes, sem dúvida, seriam mais humanísticos e louváveis para se ter empresas de melhor qualidade, mais próximas de níveis de excelência (ver, a propósito, 7.5) e mais propensas a uma participação social “politicamente correta”, para usar um termo usualmente empregado nos dias que correm.

Essa questão vem sendo presentemente objeto de valorização e estudos, o que tende a se acentuar à medida que cresce a consciência dos cidadãos. A própria existência de normas a esse respeito, que vão paulatinamente sendo conhecidas e se tornando elemento de diferenciação entre organizações (ver, a propósito, 7.4.3), representa certamente um avanço rumo à existência de mais empresas com consciência da sua importância social, o que, entretanto, não exige os governos de se preocuparem com o problema.

Note-se ser natural falar em lucro razoável, embora seu significado continue sendo bastante subjetivo. De fato, a obtenção de lucro é inerente à natureza do próprio

sistema capitalista, a presença do lucro é necessária para garantir a própria sobrevivência e continuidade da empresa, sem o que não poderia cumprir a parte social dos seus objetivos.

Os mais céticos, entretanto, apontam que o segundo caso pode até existir, mas em geral representa uma exceção. Amparam sua consideração na natureza selvagem do sistema capitalista, na ambição que faz parte da própria essência do ser humano, no fato de que o homem, quanto mais tem, mais deseja possuir. Como comprovação da sua tese, apontam numerosos exemplos de empresas que, embora maquiando suas verdadeiras intenções com discutíveis realizações de cunho social, na verdade operam como ávidas usinas de lucratividade, colocando a ambição pelo lucro a qualquer preço acima de todas as outras considerações.

Quem tem razão? Ou, posto de outra forma, o que é possível esperar das empresas reais operando no sistema capitalista e o que é possível fazer para que eles não se brutalizem?

Nossa opinião é de que seria ótimo se todas as empresas se comportassem, quanto a seus objetivos, como as do segundo tipo. Essa, porém, não parece ser a realidade observada. Consultores de empresas com quem privamos comprovam essa tese.

De fato, com maior ou menor componente de preocupações sociais, parece que a grande maioria dos empresários, no Brasil e no mundo, tem avidez pelo lucro, o que, em diversos casos, explica a existência de fortunas extraordinárias. Isto seria até motivo de orgulho para as sociedades que ostentam estas comprovações retumbantes de sucesso, não fosse a contrapartida da existência, em tantos lugares, de milhões de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza. Mas este é um assunto altamente controverso que foge ao escopo do presente texto.

A formação exagerada de capital sob a forma de lucros acumulados e transferidos a pessoas físicas, entretanto, não é apenas observada em empresas que têm donos. Em grandes empresas nacionais ou multinacionais nas quais seu imenso capital está pulverizado por milhares de acionistas, há também duas formas possíveis de acumulação de fortuna: pela presença de acionistas especiais que detenham parcelas significativas do capital ou pela ascensão de diretores que podem não estar nesse grupo, que têm como principal função garantir a lucratividade da empresa e para tanto são muito bem remunerados, mas que também se esmeram em obter valorização pessoal, para justificarem o crescimento de seus salários a níveis muito altos, acompanhados de vantagens adicionais que contribuem também para o seu enriquecimento pessoal. Esta privilegiada casta de formidáveis administradores muitas vezes acaba fazendo seus objetivos pessoais se confundirem com os da empresa, sejam estes o simples lucro ou outros também. Um exemplo do perigo que a ascensão desta categoria de administradores representa é dado pela grave recente crise mundial, em grande parte causada por esse estilo de administrar e auferir enormes vantagens pessoais.

Este é um estudo que remete à realidade do mundo capitalista, no qual, se há diversas empresas e grupos empresariais dignos do nome, há também muitos exemplos

de administrações desconectadas dos princípios de honestidade e responsabilidade social desejáveis. Por não ser o escopo deste livro se rebaixar a esmiuçar tais casos, não nos estenderemos mais sobre essa questão.

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em princípio, as orientações administrativas válidas para as empresas privadas deveriam valer, com pequenas modificações, para as empresas públicas e demais órgãos de governo, como autarquias e fundações. Na prática, porém, há algumas razões pelas quais isso não ocorre, fazendo com que a administração pública tenha aspectos peculiares. Dentre elas, podem-se citar:

- O fato de que os gestores dos órgãos públicos têm seus mandatos dependentes das injunções políticas, sendo que, em geral, quando assumem novos governantes, sua tendência é mudar esses gestores e imprimir novas orientações administrativas, muitas vezes interrompendo projetos em andamento para substituí-los por novos projetos julgados mais adequados ou meramente para desprestigiar adversários políticos;
- Em decorrência, a percepção pelos gestores de que os progressos que obterão podem, por essa razão, ser efêmeros, sujeitos a interrupção tão logo haja nova mudança de orientação;
- A possibilidade de se orientarem os objetivos da instituição mais aos interesses políticos dos seus dirigentes do que aos da sociedade;
- A diluição da força das lideranças devido a compromissos aceitos para poder assumir cargos de direção e chefia;
- O fato de que o “dono” do negócio é o Estado, o qual certamente não tem o mesmo interesse que proprietários ou acionistas, os quais auferem lucros, em fiscalizar o bom desempenho dos administradores em perseguir os objetivos da organização. Isso leva a um natural relaxamento das obrigações – salvo louváveis exceções – em seu comprometimento com o sucesso do empreendimento;
- Em diversos casos, como no do Brasil, a impossibilidade, por lei e /ou determinações estatutárias, de demitir funcionários desnecessários ou que não cumprem corretamente as suas funções, ou mesmo desonestos. Isto resulta em um inchamento da força de trabalho, com conseqüente queda na produtividade da organização;
- A facilidade de se confundir o interesse público da organização com interesses pessoais dos seus dirigentes e outros colaboradores, mediante o uso da facilidades da organização em benefício próprio, sem que haja um sistema de controle que o evite, como em geral ocorre nas empresas privadas.

Desta última razão a ousadias maiores em termos de corrupção, alimentadas pelo estercor da impunidade, a distância não é grande. Aí surgem concorrências públicas

viciadas, tráfico de influências, ações recíprocas espúrias, eleição de deputados e senadores comprometidos com interesses particulares, podendo culminar com a institucionalização de uma máfia generalizada de relacionamentos desonestos e, pior, se incorporarem à cultura da nação. Eximiremo-nos aqui de citar exemplos, mas estas situações têm sido prato cheio para cartunistas, como se pode ver diariamente em jornais e revistas especializadas.

Evidentemente, a possibilidade de tais casos ocorrerem é inversamente proporcional ao desenvolvimento da sociedade em que o sistema público está inserido. Assim, por exemplo, nos países do denominado primeiro mundo, o usual é ocorrerem mudanças de governo sem afetar o bom funcionamento das empresas e demais entidades públicas, cujos executivos-chave são em geral confirmados nos cargos com suas equipes de trabalho. Não é, infelizmente, o que se tem observado em nosso país, como, certamente, em outros a ele assemelhados.

Deve ficar bem claro que não se quis, com os comentários acima, diminuir a importância da administração pública e muito menos acusá-la de inerente improbidade, até porque há muitos exemplos que a dignificam, em diversos instantes e locais. O que se deseja é o seu contínuo aperfeiçoamento, para o bem das sociedades às quais deve servir.

2.5 EXEMPLOS MARCANTES

Depois dessa breve, mas necessária incursão pelo terreno das ilegalidades – para utilizar um termo ameno – nada como elevar o nível apresentando alguns casos marcantes de empresas brasileiras que constituem orgulho para os nossos patrícios. São exemplos, dentre muitos outros, que dignificam o empresariado e a liderança nacionais, e mostram que é perfeitamente possível produzir no Brasil empreendimentos dignos de louvor, desde que respaldados por muita unidade, trabalho, comprometimento e espírito de iniciativa.

2.5.1 Embraer

É curioso notar que existem mais de trinta indústrias automobilísticas instaladas no Brasil, mas nenhuma é brasileira, são todas multinacionais, com matrizes em outros países, que mantêm fábricas em nosso território em função do grande mercado local, mão-de-obra mais barata, vantagens oferecidas pelos governos, remessa de *royalties*, etc. A Gurgel, uma dessas indústrias genuinamente brasileira, fechou suas portas há vários anos.

Entretanto, temos a Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica, hoje a terceira maior produtora de aviões no mundo ocidental! Um contrassenso, aparentemente, mas uma realidade. Como isso foi possível?

Isso foi possível graças à dedicação e ao comprometimento de muitas pessoas mas, em especial, à visão de um idealista e à extraordinária competência de um empreendedor.



O visionário (no bom sentido do termo) foi o Brigadeiro Casimiro Montenegro Filho, que se empenhou decididamente, nos idos da década de 1940, pela instituição, em São José dos Campos, SP, do Centro Técnico de Aeronáutica e, como sua parte integrante, o ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, destinado à formação de engenheiros de aeronáutica e eletrônica, cuja primeira turma graduou-se em 1954. Mais sobre a vida e a obra desse autêntico patriota pode ser lido em Moraes (2007).

Mais do que uma escola de engenharia, o ITA tornou-se uma instituição exemplar, logo granjeando a fama de melhor do país, com diversos professores trazidos do exterior e, mais do que isso, com um sistema de disciplina consciente incentivado e controlado pelos próprios alunos. Não se cola no ITA e, na opinião do coautor deste livro, egresso da instituição, esta é uma das principais, se não a principal, razão do sucesso da entidade e de seus engenheiros, além da solidariedade recíproca entre eles devida ao fato de habitarem o campus, durante cinco anos, em profícuo relacionamento.



A existência do ITA permitiu a formação da base de conhecimentos brasileira com capacidade para suportar tecnicamente a ousadia de uma indústria aeronáutica de porte. E a ousadia foi capitaneada pelo iteano Ozires Silva, que cursou o ITA na condição de capitão da aeronáutica, sendo o mais distinguido aluno da modalidade em 1962, ano em que se formou engenheiro de aeronáutica. Com extraordinário espírito empreendedor, Ozires preparou o projeto e montou a equipe que daria existência à Embraer. O governo do Presidente Costa e Silva deu aval à iniciativa, sendo a empresa criada em 1969.

Ozires relata que entreviu um nicho de mercado que poderia, e foi, explorado com sucesso: o de aviões de médio porte, pouco privilegiado pelos fabricantes existentes. Assim surgiu o Bandeirante, primeiro sucesso de vendas da empresa, não sem antes passar por todos os rigores dos testes para homologação exigidos para produtos aeronáuticos, mormente para exportação.

Não nos estenderemos aqui relatando a história da Embraer, que teve seus momentos de altos e baixos conforme as oscilações do mercado e os humores da concorrência. A empresa foi privatizada em 1994 e hoje fábrica aeronaves a jato para até 118 passageiros em um país que não logra fabricar seus próprios automóveis e caminhões. Quem quiser conhecer melhor essa história poderá lê-la em Silva (2008).

A Embraer é um exemplo dignificante do poder da vontade de empreendedores ousados, dinâmicos, competentes e altamente comprometidos com sua causa. Seu

idealizador é um dos dois pioneiros brasileiros da aeronáutica que têm seu retrato no *Hall of Fame* do Museu da Aeronáutica e Espaço do Smithsonian Institute, em Washington, DC, USA. O outro é Alberto Santos Dumont.

2.5.2 Metal Leve

Fundada em 1950 como retificadora de motores, com o advento da indústria automobilística firmou-se como fabricante de pistões e bronzinas, atendendo ao mercado nacional de montagem e reposição, fornecendo às empresas multinacionais que aqui se estabeleceram. Em sua fase inicial de funcionamento, com capital nacional, recebeu *know how* remunerado da alemã Mahle, a maior produtora mundial de pistões.

A cultura estabelecida pela direção sempre teve, como sua maior força, acreditar no relacionamento e na capacitação do ser humano como vital para um clima interno de harmonia e como valor capaz de aceitar desafios para crescer atualizada, procurando o conhecimento para o desenvolvimento global.

Para tanto, foram instituídos:

- Restaurante a preço simbólico para todos os níveis hierárquicos;
- Transporte cobrindo toda a cidade de São Paulo, para atendimento gratuito dos colaboradores;
- Prêmio Metal Leve, anual, para estudantes universitários que mais se destacaram nas faculdades mais importantes;
- Patrocínio de eventos culturais;
- Criação de um departamento de assistência social na área de RH;
- Ambulatório médico e odontológico interno para todos os níveis hierárquicos, somado a um plano hospitalar;
- Cursos de ensino fundamental e médio para os colaboradores;
- Cooperativa, sem fins lucrativos, de alimentos e mini bazar, para os colaboradores;
- Transformação do clube de campo em local para treinamento e eventos, inclusive Dia da Criança e Natal.

Outra característica da empresa foi criar uma imagem de alta tecnologia, como referência e disposição para o desenvolvimento da indústria nacional. Para tanto, desenvolveu-se:

- Criação de um centro de pesquisa, prevendo funcionar de maneira autônoma, tornando-se independente da assistência técnica remunerada, fornecida pela Mahle. Nesta época, houve alta prioridade para o desenvolvimento de pistões para motores a álcool;
- Instalação de uma linha de transferência totalmente automática e robô para fundição de pistões.

Nos anos 1970, como parte de seu plano de expansão, a empresa passou a se dedicar à exportação de seus produtos e teve como estratégia inicial oferecer ao mercado internacional pistões de aeronáutica, aproveitando a oportunidade do advento do motor a jato com consequente queda no interesse em produzir pistões para motores alternativos aeronáuticos. Para tanto, foi homologada pela FAA – Federal Aviation Agency norte-americana, para o que elaborou o Manual da Qualidade para Pistões Aeronáuticos, procedimentos documentados e novos conceitos de controle da qualidade.

A abertura para a exportação trouxe como vantagens:

- Propiciar ao centro de pesquisa o desenvolvimento de pistões para motor adiabático, para motores a álcool e de pistões articulados para motores Diesel e “Squeeze Casting”;
- Instalação de duas plantas para fabricação de pistões articulados na Carolina do Sul, por exigência da Caterpillar, cliente-parceiro nesse desenvolvimento;
- Instalação de um centro de pesquisa em Detroit, ao lado da Universidade de Michigan, usufruindo dos seus recursos materiais e humanos.

O Programa da Qualidade da empresa foi baseado nas seguintes premissas:

- Crescente importância do ser humano, dos valores básicos das pessoas, da qualidade de vida e do relacionamento entre as pessoas.
- Consumidores cada vez mais informados e exigentes;
- Busca da competitividade com maior ênfase no capital humano que no financeiro;
- Consciência da necessidade de mudança, em velocidade cada vez maior;
- Trabalho intensivo de capacitação dos colaboradores em todos os níveis.

Outras ações a mencionar são:

- Tratamento de efluentes líquidos e gasosos;
- Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas Normas ISO 9001;
- Implementação pioneira do sistema de fabricação celular;
- Criação de um setor dedicado ao desenvolvimento de protótipos no conceito de Engenharia Simultânea.



No lançamento do Programa de Qualidade, o empresário José Mindlin, Presidente do Conselho e grande responsável pelo sucesso da empresa, transmitiu a seguinte mensagem: “No Brasil de hoje, a competitividade é condição de sobrevivência da empresa. Por sua vez, a Qualidade e a Inovação são condições básicas de competitividade.”

O engenheiro Helio Nielsen, que trabalhou na empresa de 1963 a 1993, deu-nos o seguinte depoimento:

A Metal Leve foi uma escola para meu desenvolvimento profissional, adquirindo e atualizando conhecimentos técnicos, metodológicos e de relacionamento humano. Principalmente no relacionamento com pessoas de todos os níveis hierárquicos, o que não se aprende no ensino superior e onde tive as maiores dificuldades. Foi-me dada a oportunidade de viajar a serviço, não só no Brasil, mas para outros países como Estados Unidos, México, Inglaterra, França e Japão, para negociação com clientes e fabricantes de equipamentos, visita a feiras, além da instalação das fábricas na Carolina do Sul, Estados Unidos. Muito aprendi na convivência com uma diretoria empreendedora, participativa, humana e com uma excelente visão de futuro.

2.5.3 WEG

Empresa nacional, fundada por três sócios em Jaraguá do Sul, SC, sempre primou pela qualidade dos seus produtos, o que garantiu o seu crescimento até se tornar uma multinacional brasileira, com fábricas em diversos países. Adotou os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (ver 7.4), tendo sido uma das vencedoras do Prêmio em 1997 com sua Unidade Motores.

Um dos destaques do seu sistema de gestão é a remuneração e o reconhecimento dos colaboradores, sendo adotada uma maneira de todos participarem dos lucros da empresa, conforme pode ser visto em um trecho do seu relatório de gestão apresentado à então intitulada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade quando concorreu a esse troféu:

A Empresa mantém o seguinte sistema de remuneração: os mensalistas devem receber seus salários até o quinto dia útil do mês seguinte, salvo disposição em contrário na convenção coletiva do trabalho. As estruturas salariais da empresa do grupo estão fundamentadas no sistema de classificação por pontos. A pontuação é definida por um grupo de trabalho especialmente formado para esse fim, por um grupo de gerentes, ou gerente, ou chefe da área envolvida, e os colaboradores da área de salários. Assim, cada cargo possui uma determinada faixa salarial, definida através da pontuação obtida na avaliação do grupo, que irá determinar o salário de acordo com a tabela de salários.

O reconhecimento como esforço aos objetivos de desempenho é reforçado através do sistema de promoções nas várias faixas salariais da tabela existente. As Empresas do Grupo WEG concedem, desde 1991, aos seus colaboradores, uma participação nos lucros obtidos. Sua distribuição é proporcional ao salário de cada colaborador, desde que atendidos os critérios de distribuição previstos para o exercício. A empresa também mantém uma política para

carreira técnica. A carreira técnica em forma de Y permite ao colaborador de formação técnica, em determinado estágio de sua vida profissional, optar por um aprimoramento e desenvolvimento mais técnico, ou por um desenvolvimento mais administrativo.¹

Os colaboradores são estimulados, através do plano motivacional, a contribuir para que as metas estabelecidas sejam atingidas. Por conseguinte, todo colaborador tem participação nos resultados do Grupo WEG, que é proporcional ao seu salário e pago na ocasião da distribuição dos dividendos aos acionistas. Mesmo quando o colaborador ainda não tiver um ano de casa, a sua participação nos lucros é proporcional aos meses trabalhados.

Na distribuição dos lucros referente ao ano de 1996, cada colaborador recebeu como participação um valor médio igual a 1,64 salários. Para o ano de 1997, a distribuição será de até 12,5% do lucro líquido do Grupo WEG após balanço consolidado com correção integral.

A participação nos resultados está condicionada a uma avaliação feita pela Direção Geral, seguindo os seguintes critérios:

- 1) 1/3 do total a ser distribuído é repartido entre todos os colaboradores proporcional ao salário de cada um;
- 2) 1/3 do total a ser distribuído será concedido aos colaboradores da empresa do grupo que tem apresentado lucros, onde a distribuição será proporcional à nota obtida na avaliação das metas atingidas pela empresa; e
- 3) 1/3 do total a ser distribuído é repartido entre os colaboradores proporcional à nota obtida pelos seus respectivos departamentos, decorrente da avaliação por equipes quanto ao atingimento das metas estabelecidas.

O ergonomista Prof. Carlos Maurício Duque dos Santos tem orientado a WEG nos assuntos de sua competência e atesta ter sido ela uma das empresas pioneiras a implementar conceitos de Ergonomia Industrial desde os anos 1980, na busca por melhores condições de trabalho. A grande preocupação da empresa com os problemas ergonômicos (ver 5.3.2.k) propiciou a criação do programa Ergosaúde, definindo e capacitando uma equipe interna para gerenciar um Sistema de Gestão de Ergonomia Participativa, que logo evoluiu para a colaboração entre engenheiros, fisioterapeutas, médicos do trabalho e psicólogos, visando atender as exigências legais e as diversas demandas de intervenções ergonômicas existentes. O sucesso dessa iniciativa levou-a a ser aplicada em todas as unidades da WEG no Brasil e em breve o será nas do exterior.

¹ Esta proposta não é novidade da WEG. Com isso se procura evitar a promoção de pessoas eminentemente técnicas a cargos administrativos para os quais não são talhadas. A promoção na forma Y permite, acima de um certo patamar, a promoção dos bons técnicos paralelamente à dos bons administradores, mas apenas estes se encarregam dos processos de gestão.

2.5.4 Promon

A Promon nasceu em 1960 de uma aliança entre a empresa americana Procon, Inc. e a brasileira Montreal Engenharia S.A., com o objetivo de prestar serviços de engenharia consultiva em projetos de infraestrutura, inicialmente focada na indústria de petróleo e petroquímica. Em 1966, um pequeno grupo de profissionais adquiriu o capital detido pela Procon e, em 1970, o restante das ações detidas pela Montreal. Logo após a compra da totalidade das ações, todos os demais funcionários foram convidados a tornarem-se acionistas, fazendo da Promon uma empresa pertencente unicamente a seus funcionários.

Nesse mesmo ano, em seminário realizado em Campos do Jordão, SP, foi produzido um documento que, em oito tópicos, sintetizou os princípios, crenças, valores e ideais que moldaram a alma da Promon. Esse documento, ainda vivo e presente na vida da companhia, é conhecido como Carta de Campos do Jordão. A seguir é transcrita uma parte sua:

A Promon é a expressão do valor de seus profissionais. Ela é o resultado da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana, proporcionadas através de:

- a) Estímulo à criatividade e respeito à dignidade pessoal;
- b) Oportunidade de desenvolvimento e de acesso para todos, segundo suas qualidades e méritos;
- c) Integração em comunidade de trabalho coesa e estável;
- d) Remuneração adequada.

O modelo adotado reconhece a Promon como um conjunto de negócios interdependentes e coesos, que partilham visão, valores e ideais comuns. As diferentes atividades são conduzidas pelas unidades de negócio, por meio das pessoas jurídicas Promon S.A. e suas subsidiárias integrais Promon Engenharia Ltda. e Promon Logicalis Ltda., constituídas de modo a considerar o modelo societário, os objetivos estratégicos, o ambiente competitivo e a melhor forma de equilibrar os elementos: oportunidades, mercados, ofertas, competências, recursos, riscos e custos.

A Promon é uma empresa dedicada a prover soluções de infraestrutura para setores-chave da economia, como energia elétrica, óleo e gás, indústrias de processo, mineração, metalurgia, telecomunicações e tecnologia da informação. Seu portfólio é composto por um dos mais expressivos conjuntos de projetos já realizados por uma empresa nacional nas áreas de infraestrutura, incluindo refinarias de petróleo, unidades petroquímicas, terminais marítimos, usinas geradoras de energia hidrelétrica, termelétrica e nuclear, sistemas de transmissão de energia, unidades siderúrgicas e de mineração, indústrias automotiva e aeronáutica, edificações comerciais, além de grandes projetos ferroviários, rodoviários e de transportes urbanos, como metrô e

sistemas viários. Em telecomunicações, sua atuação abrange implantação, operação, suporte e manutenção de redes de telefonia fixa e móvel. Em tecnologia da informação, detém conhecimento e experiência na criação de soluções integradas para setores como telecomunicações, bancos, energia, óleo e gás.

A cultura organizacional da Promon é resultado de uma história de superação de desafios vivida pelas diversas gerações de profissionais, ao longo de seus 49 anos de vida. Tendo a “busca da excelência” como força motriz e a Carta de Campos do Jordão como expressão original de suas crenças e razão de ser, a organização forjou uma cultura que concilia, de maneira extraordinária, propósitos empresariais com propósitos humanos, capital com trabalho, criação de valor para os clientes com contribuição para o desenvolvimento da sociedade, competitividade com realização profissional e humana de sua gente. Uma cultura em que valores como integridade, confiança, respeito, independência e equidade são vividos por todos, e em que responsabilidade social é um elemento constitutivo de seu caráter.

Sobre liderança

Fundamentado nos valores e ideais da Promon, o exercício da liderança na Organização apoia-se no estímulo e valorização da participação de todos os profissionais na vida da empresa, buscando despertar em cada um o senso de pertencer à comunidade Promon.

A organização do trabalho em times e o reduzido número de níveis hierárquicos, associados aos princípios que norteiam a Organização e à forte influência do modelo acionário, definem a seguinte lógica para o processo decisório da Promon:

- Os valores e ideais da Promon devem estar presentes em todas as decisões e em todos os níveis;
- Os fluxos decisórios, indicando responsáveis e alçadas, fazem parte dos processos, sistemas e rotinas, dando confiabilidade e agilidade à tomada de decisão.

Sobre inovação

Ser vigorosamente inovadora é, para a Promon, mais do que fator de sucesso, é fator de sobrevivência. Os principais elementos da estratégia competitiva da Organização são a excelência e a diferenciação de seu produto e de seu processo produtivo. A melhor forma de diferenciar-se é pela inovação. É pelo benefício que a inovação contida na solução proposta vai trazer ao cliente, ou pelas condições comerciais atraentes viabilizadas pela inovação no processo produtivo, que a Promon é muitas vezes escolhida. Evidentemente, a inovação não deve se limitar a componentes da oferta ou do processo produtivo. Todos os aspectos da Organização, dos mais gerais aos mais específicos, devem estar submetidos à dinâmica da inovação.

A Promon entende que inovação é fundamentalmente um atributo cultural das organizações. Como tal, acredita que ela floresça em culturas organizacionais com as seguintes características:

- Cultura aberta, fundada em valores como integridade, respeito e confiança;
- *Empowerment*, liderança descentralizada, característica presente na forma de realização dos trabalhos e na própria estrutura do sistema de liderança;
- Orientação para o futuro. Pela vontade legítima, presente nos profissionais, de manter vivos, rejuvenescidos e vigorosos os ideais dos fundadores;
- Tolerância ao erro, considerando que o insucesso no desenvolvimento e empreendimento do novo (negócios, investimentos, formas de relacionamento, modalidades de ofertas) faz parte do processo, diferentemente do erro relacionado com a negligência;
- Conforto com o risco, desenvolvendo e aplicando a gestão de riscos;
- Incentivo à experimentação;
- Comunicação e conectividade;
- Valorização da mobilidade interna, carreira em Y;²
- Foco nas competências básicas e gestão do conhecimento;
- Incentivo e desenvolvimento de profissionais por meio de patrocínio em cursos;
- Dispositivos de identificação que possibilitem a captura de “embriões de inovação” para posterior desenvolvimento e cultivo.

Por outro lado, se essas são condições necessárias para que a inovação floresça, não bastam para que tenha sustentabilidade. Para isso, é preciso que o contexto cultural favorável à inovação seja sustentado por uma liderança inspiradora, por uma estrutura organizacional rasa e flexível, que a Organização esteja focada em suas competências básicas, no conhecimento e no aprendizado. É preciso, também, que seus sistemas e processos estejam equipados com dispositivos que permitam a identificação da inovação e do inovador, para que a inovação nascente seja amparada, protegida e assistida e o inovador seja desenvolvido, incentivado e recompensado. Essa é a abordagem da Organização para a inovação.

A Promon foi uma das vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade em 2007.

2.6 QUESTÕES PARA REFLEXÃO E DISCUSSÃO

1. A administração de um país, um estado, um município, tem aspectos comuns à administração de uma organização, mas tem também grandes diferenças, a começar pelo fato de que esses governantes são eleitos pelo voto popular, ao menos nas democracias. Procure identificar essas semelhanças e diferenças, apontando as respectivas consequências.
2. Discuta, quanto a seus aspectos característicos e formas de gestão, as seguintes organizações:

² Ver nota de rodapé na página 39.

- a) As Nações Unidas (ONU)
 - b) As religiões
 - c) Um partido político
 - d) A blogosfera
 - e) O jogo do bicho
3. Discuta a questão de quem são os clientes:
- a) De um hospital
 - b) Do transporte público
 - c) De uma emissora de televisão
 - d) Do judiciário
 - e) De uma instituição de caridade
4. É possível prevalecer a ética em uma empresa cujo único real objetivo é a obtenção de lucro?

Obs.: Esta questão não é elementar e cabe uma boa discussão a respeito.

5. Identifique e discuta as semelhanças e diferenças no comportamento e atitudes de empregados de empresas privadas, instituições públicas e entidades de benemerência.
6. O coautor deste livro fez seu ginásio no Instituto de Educação Caetano de Campos, localizado no magnífico prédio existente na Praça da República, em São Paulo, hoje sede da Secretaria da Educação do Estado, onde recebeu excelente educação e teve muito bons professores. Naquela época, consideravam-se as escolas públicas em geral superiores às privadas, ao contrário do que se passa hoje no ensino básico. Discuta esta questão, relacionando-a com alguns dos principais problemas da nação.
7. Identifique outras organizações, de qualquer natureza, que poderiam ser incluídas no item 2.5. deste capítulo, justificando as indicações.
8. No item 2.5 apresentaram-se exemplos marcantes de empresas de sucesso. Não caberia aqui mostrar exemplos de casos opostos de empresas mal conceituadas e/ou malsucedidas. Entretanto, você, leitor, poderá fazer esse exercício, até como forma de se imunizar contra elas, identificando empresas dessa natureza e discutindo os seus casos.

