

Sobre os modelos organizacionais

Celso Luís Zacari Faria (UNIP) celso@unip.br

Resumo

Neste documento serão demonstradas as principais contribuições dos modelos organizacionais, desde o contexto da Teoria Taylorista até os dias atuais. O artigo ressalta a importância da modelagem organizacional com base em processos de negócios e a interdependência existente com sistemas de informação.

Palavras-chave: Modelos organizacionais; Processos de negócios; Sistemas de informação.

1. Introdução

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o impulso para a melhoria do desempenho operacional tem sido uma preocupação constante, especialmente a partir do início do século XX. As profundas mudanças que estão ocorrendo em todas as dimensões planetárias passaram a exigir, por sua vez, empresas pro ativas, flexíveis e competitivas, características necessárias à sobrevivência e ao êxito empresarial.

Estamos inseridos num mundo altamente competitivo, onde não basta apenas sobreviver. É preciso ser o melhor, de modo a maravilhar o cliente para que o mesmo mantenha-se naturalmente fiel ao negócio.

Brown e Duguid (2001) relatam que os empreendimentos têm que criar novos modelos comerciais, novas estratégias financeiras, novas estruturas organizacionais, e até mesmo novas organizações institucionais para negociar nestes novos mercados. Para todas estas coisas, a disposição engenhosa do conhecimento é algo muito valioso. Entretanto, muitos dos fatores organizacionais envolvidos na inovação e na disposição do conhecimento não são fáceis de serem entendidos; como até mesmo os especialistas chegam a considerar.

De acordo com Laudon e Laudon (2004), as novas tecnologias, especialmente no campo da informação, tornaram o mundo diminuto, aproximando países e pessoas. As informações passaram a estar disponíveis em tempo real, fazendo com que o processo decisório necessite de uma crescente agilização da parte dos indivíduos responsáveis pela condução das organizações.

Essas mudanças geram buscas de novas maneiras de aperfeiçoar a gestão e melhorar o desempenho empresarial, o que tem levado ao desenvolvimento de inúmeras abordagens gerenciais hoje em uso.

Este trabalho tem como objetivo descrever de maneira sucinta os principais modelos organizacionais que fizeram à história da administração, ressaltar o modelo organizacional com base em processo de negócios e sua interdependência com sistemas de informação.

2. Modelos Organizacionais de Negócios.

2.1 Abordagem Clássica da Administração

Frederick Winslow Taylor, conhecido como o “Pai da Administração Científica” e seus seguidores constituem a primeira tentativa da Teoria da Administração. A preocupação começou com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com a ênfase nas

tarefas. No primeiro período de sua obra, Taylor voltou-se exclusivamente para a racionalização de administração aplicável a todas as situações da empresa.

A organização racional do trabalho se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Buscava-se a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção. A única forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, com base no tempo padrão (eficiência 100%) e na convicção de que o salário constitui uma única fonte de motivação para o trabalhador (homem econômico).

O desenho de cargos e tarefas enfatiza o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem a eficiência. Verificou-se que não adiantava racionalizar o trabalho do operário se o supervisor, o chefe, o gerente, o diretor continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior.

Para Taylor os trabalhadores entendiam que era seu maior interesse trabalhar devagar em vez de andar rápido na execução de suas tarefas e a abordagem científica desenvolvida por ele é apoiada em quatro princípios básicos para aprimorar o desempenho organizacional: estudo das tarefas, seleção das melhores pessoas para executá-las, treinamento das mesmas nos métodos mais eficientes e incentivo monetário para os que desempenham as tarefas.

Uma contrapartida para o Taylor foi o francês Henri Fayol que contribuiu com os aspectos diretivos das organizações. Para ele administrar é prever, organizar, coordenar e controlar. As contribuições de Fayol foram largamente difundidas e ainda utilizadas, com algumas adaptações, em nosso mundo organizacional.

Outra contribuição foi do sociólogo alemão Max Weber, cientista político e economista que cunhou o termo burocracia. Ele estava interessado nos aspectos referentes à organização formal, pelos meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum.

O que o intrigava é o que é que as organizações fazem para se perpetuar nos ambientes em que estão operando? O que as mantém em funcionamento? Como elas são organizadas e gerenciadas?

Uma outra preocupação era com a autoridade. Por que os indivíduos obedecem a ordens? Por que eles agem de acordo com o que lhes é ordenado?

Ele teorizou que três tipos básicos de relações de autoridade que podiam ser usados para classificar as organizações: autoridade tradicional, autoridade carismática e autoridade racional-legal. Weber descreveu o tipo de organização que surgia com consequência do emprego da autoridade racional-legal, e a que chamou de burocracia, que deveria ter:

- Sistema de normas escritas e procedimentos operacionais padronizados que especificam como os empregados devem comportar;
- Sistema claramente especificado de relações entre tarefas e papéis de relacionamentos;
- Hierarquia de autoridade claramente especificada;
- Sistema de seleção e avaliação que recompensa os empregados de maneira justa e equitativa.

Não podemos deixar de citar neste trabalho a contribuição que deu para as organizações o Irlandês Henry Ford, que foi o elemento chave na propulsão da linha de montagem, em geral, e da indústria automobilística, em especial. Ele foi capaz de associar uma produção altamente

eficiente, com grandes volumes de produção, usando, para tanto, uma produção verticalmente integrada, associada a altos salários e baixos preços de venda.

Para encerrarmos a abordagem clássica da administração mencionaremos Frank Bunker Gilbreth e Lillian Evelyn Moller Gilbreth, contemporâneos de Taylor que trabalharam sobre temas comuns, como o estudo dos movimentos e a racionalização de tarefas. A grande contribuição deles estava ligada à aplicação do estudo dos movimentos não só ao campo da construção civil, mas à área da manufatura como um todo. E também Mary Parker Follett que foi uma das estudiosas do processo de gestão e acreditava que a interação entre as pessoas na organização era uma das grandes fontes de energia.

2.2 Abordagem das Relações Humanas

É considerado o “Pai das relações humanas” o australiano Elton Mayo devido a sua liderança na condução da pesquisa de Hawthorne e outras investigações no campo do comportamento humano. A sua grande contribuição para as organizações foi a identificação da relevância de fatores não econômicos, especialmente os sociais na motivação dos trabalhadores.

O grande mérito da Escola de Relações Humanas foi desvendar ao mundo que o homem, o grupo e suas inter-relações eram vitais para os resultados buscados pelas organizações.

2.3. Estruturalismo

Definida como uma tentativa de englobar aspectos importantes da abordagem clássica e aspectos relevantes da escola de relações humanas surgiu então o estruturalismo pelo alemão Amitai Etzioni.

No estruturalismo podemos visualizar: em primeiro lugar uma nova lógica, integrativa e não ditômica, para tratar da organização e do indivíduo. Em segundo lugar, novos temas que antes recebiam pouca atenção – como conflito, alienação, poder – passaram a encontrar guarida na teoria organizacional. Em terceiro lugar, a preocupação não apenas com as organizações industriais, mas abre um novo leque de opções: hospitais, prisões, escolas, universidades, clubes, exércitos, ordens religiosas, entre outras.

2.4 Abordagem Comportamentalistas

Os comportamentalistas também preocupados com o indivíduo, reconhecendo a importância de seu impacto na organização, se concentraram na análise de variáveis específicas vinculadas ao comportamento do indivíduo, tais como decisão, motivação, conflito. A consequência dessa atitude é que esses autores conseguiram ir mais a fundo no estudo de determinadas variáveis relativas ao comportamento humano, realizando pesquisas e estudos que poderiam classificar como mais científicos e dando uma contribuição mais concreta à formulação de uma teoria administrativa.

2.5 Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas surgiu por volta de 1950 pelo economista Kenneth Boulding e pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy com o objetivo básico de sintetizar as idéias comuns a várias disciplinas.

Sistema pode ser considerado como um conjunto de elementos organizados e inter-relacionados com o objetivo de atingir um propósito comum.

Dentro dessa conceituação uma empresa é um sistema e possui vários subsistemas (elementos) que deveriam estar organizados e devidamente inter-relacionados para atingir um propósito comum.

A Teoria dos Sistemas criou a possibilidade de visualizarmos a empresa como um sistema aberto (recebe influência do meio externo e influencia o meio externo da organização), valorizando não apenas os subsistemas, individualmente considerados, mas sim as inter-relações entre os mesmos. Proporcionou uma compreensão mais realista da complexidade da organização.

2.6 Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial teve como base os pressupostos da teoria geral dos sistemas sobre as interdependências e a natureza orgânica da organização, bem como o caráter aberto e adaptativo das organizações e a necessidade de preservar a flexibilidade em face das mudanças, procurou meios para unir a teoria com a prática em um enfoque sistêmico.

A teoria da Contingência tem dois princípios:

- Não há uma melhor natureza de organizar;
- Uma determinada forma de organizar não será igualmente eficaz em todas as situações.

O enfoque contingencial parte da premissa que não há uma proposta de planejamento organizacional que seja a melhor em todas as situações e, sim, que as circunstâncias de cada caso tornam mais produtiva uma determinada solução organizacional.

2.7 Abordagem Neoclássica

A Abordagem Neoclássica foi um movimento ocorrido nos Estados Unidos, país caracterizado por um grau elevado de pragmatismo. Em consequência disso é que a concepção das teorias e ações administrativas concentrou-se em expressões como consecução de objetivos e obtenção de resultados de parte das organizações.

Dessa abordagem administrativa, derivou por meio de Peter Drucker nos Estados Unidos e John Humble na Inglaterra a administração por objetivos. Eles desenvolveram uma metodologia administrativa baseada em uma concepção teórica bastante fundamentada, direcionadas para a obtenção de resultados operacionais.

A administração por objetivos tem como objetivo motivar o desempenho mais efetivo tanto da parte dos gerentes quanto dos subordinados por meio de um sistema participativo de fixação de objetivos e de fornecimento de *feedback*.

2.8 Desenvolvimento Organizacional

No final da década de 1960 surgiu o desenvolvimento organizacional com o propósito de dar respostas as mudanças profundas no ambiente mundial e especificamente no contexto norte-americano. Desenvolvimento organizacional é definido por Warren Bennis um dos propugnadores desta abordagem como uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas pudessem melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.

2.9 Reengenharia

Criada por Michael Hammer e James Champy nos anos de 1990 a reengenharia surgiu como respostas às pressões econômicas e à concorrência que as organizações vinham sofrendo nessa década e, mais especialmente, como modo de, rapidamente reestruturar o sistema industrial norte-americano para recuperar o espaço perdido em relação à indústria japonesa.

Definida por Hammer e Champy a reengenharia é o repensar fundamental e reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

3. Modelo Organizacional com base em Processos de Negócios

Segundo Gonçalves (2000), muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajudem a decidir. Existem também as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão dos processos. Finalmente, temos ainda, as empresas que precisam de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam analisar as vantagens da gestão por processos.

O conceito de modelar a empresa criando processos de negócios está muito mais próximo de atender aos objetivos de qualquer organização, ou seja, produzir bens ou serviços que realmente atendam às expectativas de seus clientes.

Todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

3.1 Definições de Processos de Negócios

Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ela e fornece um output a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico do cliente.

Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem uma das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia (que também deu origem à idéia de reengenharia). Os inputs podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis, - mas também podem ser informações e conhecimento. Nesta visão, os processos também têm início e fim bem determinados. Esta abordagem, característica dos adeptos do aperfeiçoamento de processos, acompanhou o raciocínio da engenharia industrial.

Um processo de negócio é um conjunto de atividades internas desenvolvidas para servir ao cliente que pode ser interno e externo, para oferecer o produto ou serviço correto com alto desempenho em relação a custo, duração e qualidade.

Cada processo utiliza recursos entre seu início e fim, que podem ser novamente utilizados, após seu término, para algum outro propósito. Assim podem ter várias instâncias de um mesmo processo acontecendo concorrentemente. Cada processo tem um proprietário e um responsável, podendo ter vários operadores do processo.

O proprietário de um processo é um executivo que define o processo, estabelece e monitora suas metas. O responsável pelo processo “executa” uma instância do processo e se reporta ao proprietário do processo.

Os processos de negócios são ligados à essência do funcionamento da organização (DREYFUSS, 1996). Eles são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra. Eles têm suporte dos sistemas que têm sido desenvolvidos ao longo de décadas de desafios e aperfeiçoamento.

3.2 Principais Características das Organizações Orientadas a Processos

- Organizações orientadas para processos vêm como processos, não apenas projetos tradicionais, mas outros trabalhos também, por mais rotineiros e repetitivos;
- Organizações orientadas para processo eliminam gerentes intermediários (supervisores), os responsáveis pelos processos se reportam diretamente ao proprietário do processo;
- Organizações orientadas para processos agrupam seus funcionários em áreas de competência, cada qual com seu responsável, chamado proprietário de recursos.

3.3 Desenvolvimento de Organizações baseadas em Processos

A busca por organizações orientadas para processo desenvolve-se em:

Engenharia de Negócios = Reengenharia de Negócios + Melhoria do Negócio

Engenharia de Negócios é um conjunto de técnicas usadas pela empresa para projetar seu negócio de acordo com metas específicas. Essas técnicas incluem:

- Procedimentos passo-a-passo para projetar negócio;
- Notações que descrevem o projeto;
- Heurística ou soluções pragmáticas para encontrar o melhor projeto, em termos das metas específicas.

Reengenharia de Negócios é o questionamento de todo o negócio e se buscam maneiras completamente nova de reconstruí-los (por que você faz o que faz; como é feito; etc.).

Melhoria de Negócios após a reengenharia busca se manter e incrementar os avanços por meio da busca de novos objetivos e novos esforços para alcançá-los.

Um Modelo de Negócios mostra o que é o ambiente onde a empresa se situa e como esta se relaciona com esse ambiente. O ambiente da empresa consiste de tudo e de todos com quem a empresa interage para realizar seus processos (ex. clientes, fornecedores, parceiros, etc.).

Um processo de negócios compreende um número de elementos:

- Uma atividade é o elemento central de um processo de negócios. Todos os processos de negócios consistem de uma ou mais atividades. De fato, um processo de negócio é próprio de um alto nível de atividade;
- Cada atividade é um processo de negócio que pode se seguir de outra atividade. Uma transição chamada acaba quando uma atividade termina e inicia uma após a outra;
- Em alguma circunstância de momento, o processo de negócio é chamado para estar em um estado específico;
- Uma transição pode depender a partir de uma decisão que foi associada a uma condição.

Há várias razões suficientes justificáveis para a modelagem de processos de negócios. Em termos gerais, a principal é que permite que se obtenha uma visão macro de uma organização, a partir da qual se possam entender seus objetivos, avaliar possíveis soluções para seus problemas e tomar providências corretivas para desvios de uma situação ideal.

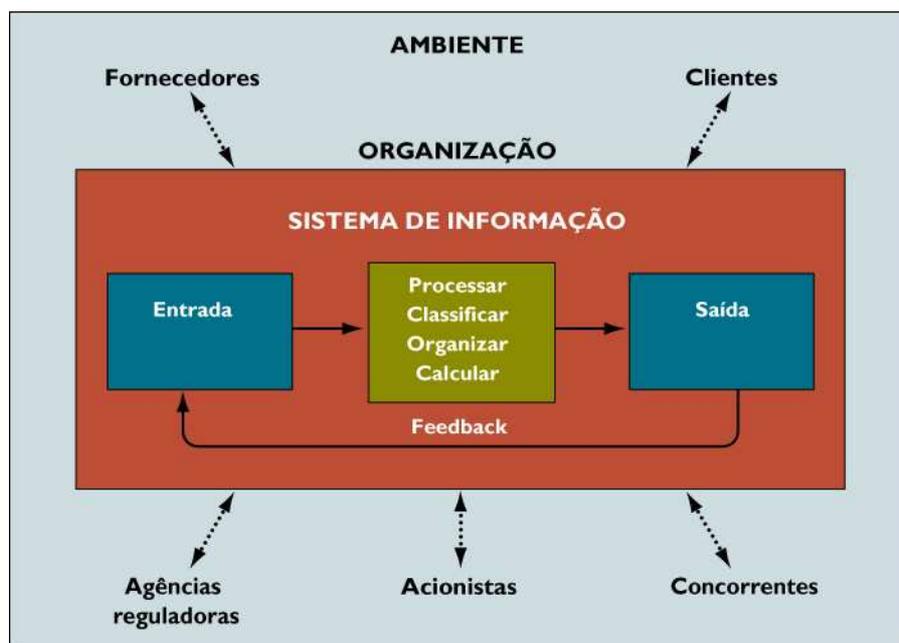
4. Processos de Negócios e Sistemas de Informação

A revolução do conhecimento e da informação começou na virada do século XX e acelerou-se gradualmente desde então. Da perspectiva de uma empresa, o sistema de informação é uma

solução organizacional e administrativa baseada na tecnologia da informação para enfrentar um desafio proposto pelo ambiente. A tecnologia da informação é uma das muitas ferramentas que os administradores utilizam para enfrentar as mudanças. Essas ferramentas podem ser: hardware, software, tecnologia de armazenagem de dados e tecnologia de comunicações. Todas essas tecnologias representam recursos que podem ser compartilhados por toda a organização e constituem a infra-estrutura tecnológica que provê a plataforma sobre a qual a empresa pode montar seu sistema de informação.

De acordo com Laudon e Laudon (2004), um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

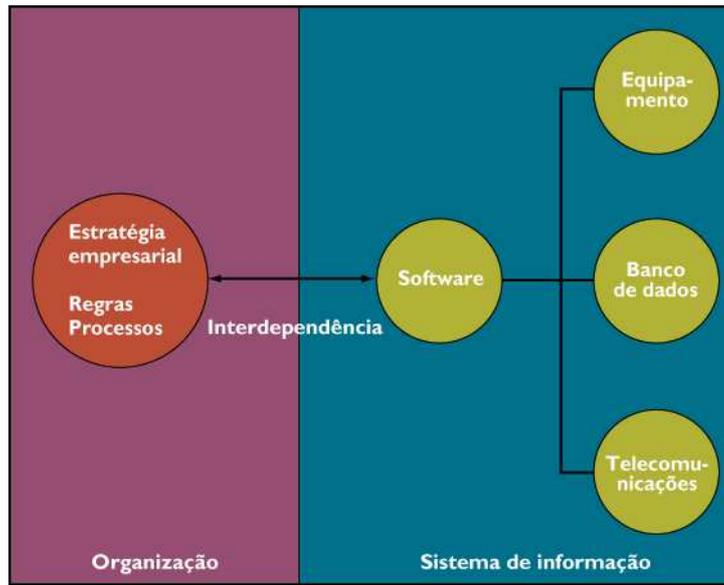
Um sistema de informação contém informações sobre uma organização e o ambiente que a cerca. Possui três atividades básicas (figura 1): entrada, processamento e saída (que produzem as informações que as organizações necessitam). Outro mecanismo de um sistema de informação é o *feedback*, que é a saída que volta a determinadas pessoas e atividades da organização para análise e refino da entrada. Fatores ambientais, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas, e agências regulamentadoras, interagem com a organização e seus sistemas de informação. A figura abaixo representa o que foi



Fonte: Laudon e Laudon (2004).

Figura 1 – Funções de um sistema de informação

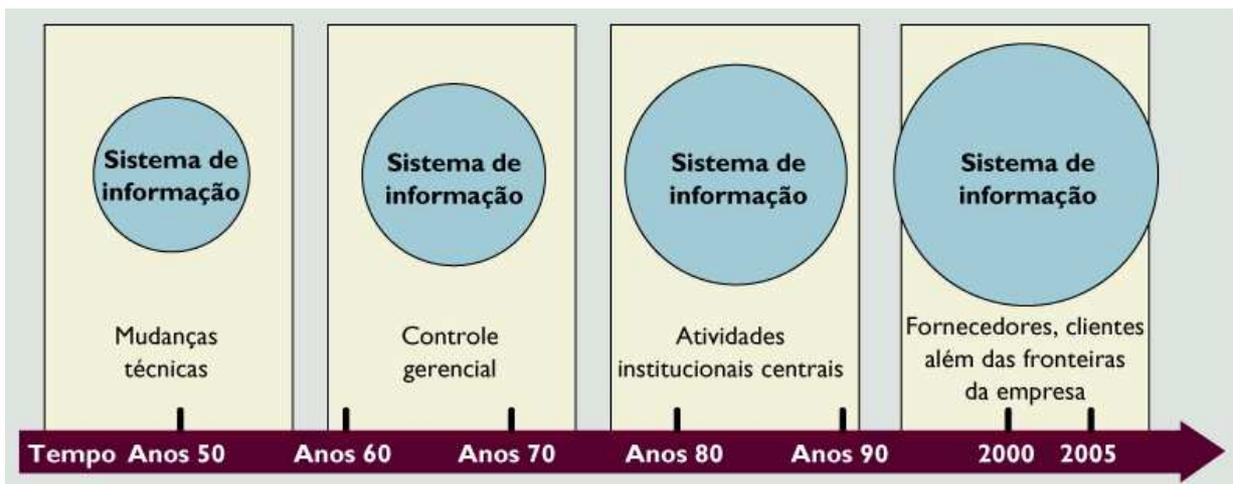
A figura 2 demonstra há interdependência cada vez maior entre estratégica empresarial, regras e processos de negócios e sistemas de informação. Qualquer mudança na estratégia, regras e processos exigem cada vez mais mudanças em tecnologia da informação. Os sistemas existentes podem funcionar como uma limitação para as organizações. Aquilo que a empresa gostaria de fazer muitas vezes depende do que seus sistemas permitirão que faça.



Fonte: Laudon e Laudon (2004).

Figura 2 – Interdependências entre organizações e sistema de informação

Como o tempo (figura 3), estes sistemas passaram a desempenhar papel de maior relevância na vida das organizações. Os primeiros sistemas produziam, em grande parte, mudanças tecnológicas relativamente fáceis de conseguir. Os que se seguiram afetavam o controle e o comportamento gerencial e, em consequência, as atividades institucionais centrais. Na era da empresa digital, os sistemas de informação estendem-se bem além das fronteiras da empresa e abrangem fornecedores, clientes e até mesmos concorrentes.



Fonte: Laudon e Laudon (2004).

Figura 3 – O escopo cada vez mais amplo dos sistemas de informação

Os administradores de hoje devem saber como estruturar e coordenar as diversas tecnologias de informação e aplicações de sistemas empresariais para atender às necessidades de informação de cada nível da organização e às necessidades da organização como um todo.

A figura 4 ilustra como os sistemas que atendem a diferentes níveis da organização e se relacionam uns com os outros. Os sistemas de processamento de transações são comumente, a fonte mais importante de dados para outros sistemas, e ao passo que os Sistemas de Apoio ao Executivo são principalmente recebedores de dados vindos de sistemas de níveis inferiores.



Fonte: Laudon e Laudon (2004).

Figura 4 – Inter-relacionamento entre os sistemas

Os Sistemas de informação ajudam as organizações a:

- Planejar, modelar, simular processos de negócios;
- Alcançar grandes eficiências pela automatização dos processos de negócios;
- Repensar, recriar e aperfeiçoar processos de negócios.

5. Conclusão

A nova realidade organizacional não se baseia mais em foco no produto, burocracia, comunicação vertical, controles, estrutura piramidal, chefias e normas rígidas, e sim em estruturas organizacionais flexíveis destinadas a atenderem com “magia” seus clientes (internos e externos).

Existem muitas empresas que insistem em não se adequar a essa nova realidade organizacional, mas logo terão que mudar o seu quadro, e para isso é preciso estabelecer compromissos com profundas mudanças culturais, desde a utilização correta dos recursos da tecnologia da informação, preparo de funcionários para substituir o controle por comprometimento, até mudar os focos tradicionais, transformando a visão de burocracia em

adhocracia, de comunicação vertical em comunicação horizontal, de produtos em serviços, de chefias em clientes, de ajuda institucional em auto-ajuda, e assim por promover a renovação dos paradigmas ultrapassados concentrando todos os esforços no sentido de modelar uma organização para realmente atender seus clientes, ou seja, baseada em processos de negócios.

Referências

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO Cláudia C.; KLOECKNER Mônica C. *Administração: teoria e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 270 p.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. *A vida social da informação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

DREYFUSS, Cassio. *As redes e a gestão das organizações*. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan.-mar. 2000.

HAMMER, Michael. *Sob um mesmo guarda-chuva*. HSM Management, 34, p. 81-85, set.-out. 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.