



**GERRY JOHNSON
KEVAN SCHOLES
RICHARD WHITTINGTON**

FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA





J67f Johnson, Gerry.
Fundamentos de estratégia [recurso eletrônico] / Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington ; tradução: Rodrigo Dubal ; revisão técnica: José Edson Lara. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2011.

Edited also as a printed book in 2011.
ISBN 978-85-7780-800-7

1. Administração – Estratégia. I. Scholes, Kevan. II. Whittington, Richard. III. Título.

CDU 005.21

10.2 ESTRUTURAS

Os gerentes geralmente descrevem sua organização por meio de um organograma, mapeando a estrutura formal da organização. Esses gráficos estruturais definem os “níveis” e os papéis numa organização. Eles são importantes para os gerentes pois descrevem quem é responsável pelo quê. Mas as estruturas formais são importantes por mais dois motivos. O primeiro é que as linhas de informação estrutural moldam os padrões de troca de comunicação e conhecimento: as pessoas tendem a não conversar com outras pessoas que estão muito acima ou muito abaixo na hierarquia ou em diferentes partes da organização. Em segundo lugar, os tipos de posições estruturais de nível superior sugerem os tipos de habilidades necessárias para fazer a organização avançar. Por exemplo, uma estrutura com especialistas em função (como marketing ou finanças) no topo indica a maior importância das disciplinas funcionais especializadas em relação a experiência em negócios em geral. Resumidamente, as estruturas formais podem revelar muito sobre o papel do conhecimento e das habilidades numa organização. As estruturas podem assim ser bastante debatidas (veja o Exemplo 10.1).

Esta seção examina três tipos estruturais básicos: funcional, multidivisional e matricial.² De forma geral, as primeiras duas tendem a enfatizar uma dimensão estrutural em relação a outra, de especialidades funcionais ou de unidades de negócios. A estrutura matricial, ao contrário, tende a misturar as dimensões estruturais de modo mais uniforme, tentando dar, por exemplo, ao produto e às unidades geográficas o mesmo peso. Contudo, nenhuma dessas estruturas representa uma solução universal aos desafios de colocar a estratégia em ação. Na verdade, a estrutura certa depende dos tipos específicos de desafios que cada organização enfrenta.

10.2.1 A estrutura funcional

Uma vez que uma organização se desenvolve para além do nível básico de tamanho e complexidade, as responsabilidades devem começar a ser divididas. Um tipo fundamental de estrutura é a **estrutura funcional**, que divide as responsabilidades de acordo com os papéis básicos da organização, como produção, pesquisa e vendas. Essa estrutura geralmente é encontrada em empresas menores, ou naquelas com linhas de produtos mais determinadas. Além disso, dentro de uma estrutura multidivisional (veja a seguir), as próprias divisões podem ser repartidas em departamentos funcionais (veja a Figura 10.3, mais adiante).

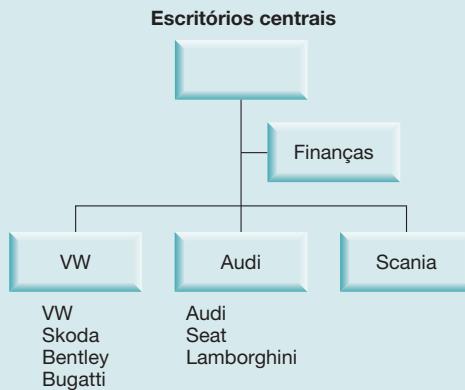
A **estrutura funcional** é baseada nos papéis básicos assumidos pela organização, como produção, finanças e contabilidade, *marketing*, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento

A Figura 10.2 também resume as vantagens e desvantagens potenciais de uma estrutura funcional. Há vantagens que proporcionam aos gerentes seniores envolvimento direto em operações e permitem maior controle operacional desde a alta gerência. A estrutura funcional dá uma definição clara dos papéis e tarefas, aumentando a responsabilidade. Os departamentos funcionais também fornecem concentração de habilidades, fomentando assim o desenvolvimento do conhecimento em áreas de especialidades funcionais.

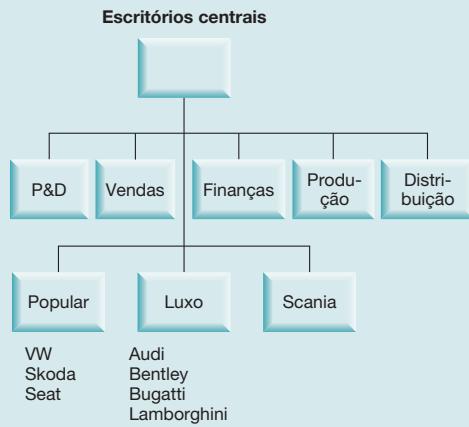
Exemplo 10.1

Volkswagen: um caso de centralização

Um novo CEO introduz uma estrutura mais centralizada na gigante multimarcas.



QUADRO 1 Volkswagen, novembro de 2006 (simplificado).



QUADRO 2 Volkswagen, janeiro de 2007 (simplificado).

Em 2007, após a montadora Porsche estabelecer uma ação de controle e a instalação de um novo CEO, a fabricante de carros alemã Volkswagen anunciou uma grande reorganização. Durante os últimos anos, a Volkswagen havia sido organizada em dois grupos de marcas sob os rótulos Volkswagen e Audi (veja o Quadro 1), com habilidades técnicas e de *marketing* agrupadas em torno de marcas específicas em cada um dos dois rótulos. A empresa foi então reorganizada em dois grupos principais, uma grupo para o mercado popular (VW, Skoda e SEAT) e um grupo para o mercado de luxo (Audi, Bentley, Bugatti e Lamborghini). A Volkswagen também tinha uma grande participação na empresa de caminhões Scania. O companhia seria mais centralizada, com novas responsabilidades corporativas para produção, vendas, distribuição e P&D (veja o Quadro 2). O novo CEO, Martin Winterkorn, também iria atuar como chefe de P&D e seria diretamente responsável pelo grupo de marcas da VW.

A meta anunciada dessa estrutura mais centralizada era aumentar as sinergias entre as várias marcas. A P&D mais centralizada ajudaria a assegurar o compartilhamento de motores e componentes, e a

centralização da produção iria ajudar a otimizar o uso da fábrica em toda a empresa. O diretor que estava de saída do grupo Volkswagen tinha outra visão. Ele afirmou que, para assegurar a integração funcional e a motivação, as habilidades precisavam se identificar profundamente com as marcas específicas. De acordo com ele, a nova estrutura imitava a estrutura centralizada da Porsche, que, no entanto, era uma empresa muito menor, com apenas uma marca principal. O porta-voz da Porsche respondeu lembrando que a Porsche era a empresa de carros mais lucrativa do mundo, enquanto a Volkswagen era uma das últimas nesse quesito.

Questões

- 1 Com que tipo de estrutura o velho formato descentralizado era mais parecido e de que tipo de estrutura a Volkswagen está se aproximando?
- 2 Quais os prós e os contras que você percebe na nova estrutura da Volkswagen?

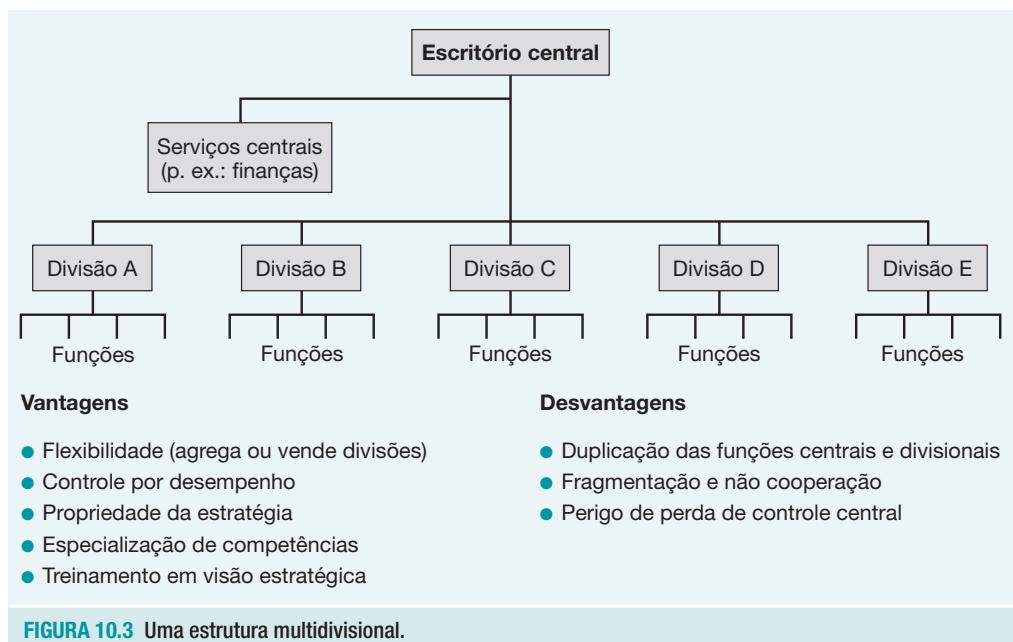


Entretanto, também há desvantagens, que surgem especialmente quando a organização torna-se maior ou mais diversificada. Talvez a maior preocupação num mundo de rápidas transformações seja que os gerentes seniores concentram-se em suas responsabilidades funcionais, ficando sobrecarregados com operações de rotina e muito preocupados com interesses funcionais estreitos. Como resultado, eles consideram difícil até mesmo ter uma visão estratégica da organização como um todo ou administrar rapidamente responsabilidades coordenadas. Assim, as organizações funcionais podem se tornar inflexíveis. Os departamentos funcionais separados tendem também a olhar apenas para dentro – os chamados “níveis funcionais” –, tornando difícil a integração do conhecimento de diferentes especialistas funcionais. Por fim, por serem centralizadas em torno de funções específicas, as estruturas funcionais não são boas para a diversidade de produtos ou geográfica. Por exemplo, um departamento central de *marketing* pode tentar impor uma abordagem invariável de publicidade, desprezando as necessidades distintas das várias UENs da organização pelo mundo.

10.2.2 A estrutura multidivisional

Uma **estrutura multidivisional** é formada por divisões separadas com base em áreas de produtos, serviços ou geográficas (veja a Figura 10.3). A divisão geralmente é uma tentativa de superar os problemas que as estruturas formais têm para lidar com a diversidade mencionada acima.³ Cada divisão pode responder por exigências específicas de sua estratégia de produto/mercado, usando seu próprio conjunto de departamentos funcionais. Existem muitas situações similares em muitos serviços públicos, nos quais a organiza-

Uma **estrutura multidivisional** é formada por divisões separadas com base em áreas de produtos, serviços ou geográficas



ção é estruturada em torno de *departamentos de serviço*, como recreação, serviços sociais e educação.

Há diversas vantagens potenciais nas estruturas divisionais. Elas são flexíveis, no sentido de que a organização pode acrescentar, fechar ou fundir divisões de acordo com as circunstâncias. Como unidades de negócios autônomas, é possível controlar divisões à distância por meio do monitoramento do desempenho do negócio. Os gerentes divisionais têm maior controle pessoal sobre suas próprias estratégias divisionais. As divisões geográficas – por exemplo, uma divisão europeia ou uma divisão norte-americana – oferecem meios de gerenciamento internacional. Pode haver benefícios de especialização numa divisão, permitindo que as competências se desenvolvam com um foco mais claro sobre um grupo de produtos, tecnologia ou grupo de consumidores mais específicos. A responsabilidade de gestão para toda uma empresa divisional é um bom treinamento para a formação da visão estratégica de gerentes que esperam alcançar uma posição principal na direção da organização.

Entretanto, as estruturas divisionais também apresentam desvantagens dos três tipos principais. Primeiramente, as divisões podem se tornar muito autossuficientes, de forma que serão, *na prática*, negócios independentes, duplicando, no entanto, as funções e custos do centro corporativo da empresa. Assim, pode fazer mais sentido dividir a empresa em negócios independentes, e divisões desse tipo têm se tornado bastante comuns. Em segundo lugar, a estrutura divisional tende a se interpor no caminho da cooperação e do conhecimento compartilhado entre as unidades de negócios – as divisões podem literalmente se dividir. A experiência é fragmentada e as metas de desempenho divisional oferecem poucos

incentivos para colaboração com outras divisões. Por fim, as divisões podem se tornar muito autônomas, especialmente quando as *joint ventures* e as parcerias diluem a propriedade. Nesses casos, as multidivisionais se transformam em companhias de *holding*, em que o centro corporativo efetivamente “mantém” (*holds*) os vários negócios, num sentido amplamente financeiro, exercendo pouco controle e agregando muito pouco valor. A Figura 10.3 resume essas potenciais vantagens e desvantagens de uma estrutura multidivisional.

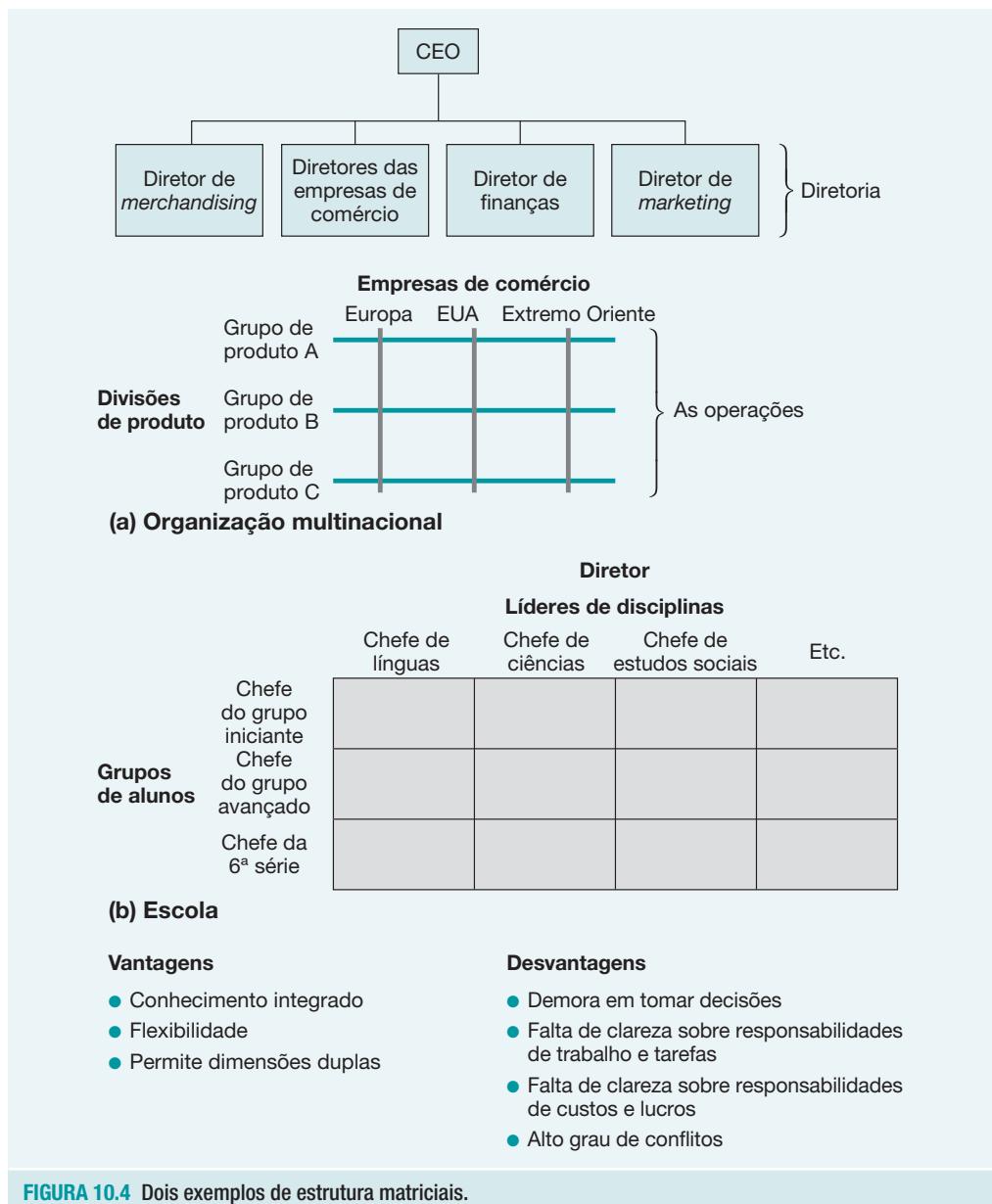
As companhias multidivisionais grandes e complexas oferecem uma segunda camada de subdivisões dentro de suas divisões principais. Tratar as unidades de negócios estratégicas como divisões dentro de uma divisão maior reduz o número de unidades com as quais o centro corporativo precisa lidar diretamente. As subdivisões podem também auxiliar as organizações complexas a reagir a pressões contraditórias. Por exemplo, uma organização pode ter subdivisões geográficas dentro de um conjunto global de divisões de produto.

10.2.3 A estrutura matricial

A **estrutura matricial** combina diferentes dimensões estruturais simultaneamente. Por exemplo, divisões de produto e territórios geográficos ou divisões de produtos e especializações funcionais. A Figura 10.4 dá exemplos desse tipo de estrutura.

As estruturas matriciais têm muitas vantagens. Elas são efetivas no gerenciamento de conhecimento porque permitem que áreas de conhecimento separadas sejam integradas entre as fronteiras da organização. Particularmente nas organizações de serviços profissionais, a organização matricial pode ser útil para aplicar determinadas especializações de conhecimento a diferentes segmentos de mercado ou geográficos. Por exemplo, para atender a um cliente particular, uma empresa de consultoria pode atrair pessoal de grupos com especialidades de conhecimento específicas (estratégia ou planejamento de organização, por exemplo) e outros agrupados de acordo com mercados específicos (setores da indústria ou regiões geográficas). A Figura 10.4(b) mostra como uma escola pode combinar o conhecimento separado de especialistas no assunto para criar programa de estudo feitos de modo diferente para grupos de várias idades. As organizações matriciais são flexíveis porque permitem que diferentes dimensões da organização sejam misturadas conjuntamente. Elas são particularmente atrativas para organizações que operam globalmente, por causa de sua possível combinação de dimensões locais e globais. Por exemplo, uma companhia global pode preferir divisões definidas geograficamente como unidades operacionais para comercialização local (devido a seu conhecimento especializado dos clientes locais). Mas ao mesmo tempo ela ainda pode querer divisões de produtos globais, responsáveis pela coordenação mundial de desenvolvimento e fabricação de produtos, aproveitando as economias de escala e a especialização. Em algumas organizações, uma estrutura matricial é criada para apoiar projetos específicos e é “abandonada” quando o projeto acaba. Essas *estruturas de projeto* são comuns em engenharia civil, administração de eventos e em partes dos serviços públicos.

Uma **estrutura matricial** é uma combinação de estruturas que pode tomar a forma de divisões de produto e geográfica, ou estruturas funcionais e divisionais operando conjuntamente



Porém, como a estrutura matricial substitui as linhas formais de autoridade por relações (matriz cruzada), isso geralmente traz problemas. Particularmente, costuma levar *mais tempo para se tomar decisões* devido à barganha entre os gerentes das diferentes dimensões. Também pode haver conflito porque funcionários têm de responder para gerentes de duas dimensões estruturais. Em resumo, as organizações matriciais são difíceis de controlar.

Como em qualquer estrutura, mas especialmente na estrutura matricial, a questão crítica na prática é a forma como ela é operada (ou seja, os processos e relações). O principal ingrediente numa estrutura matricial bem-sucedida pode ser o fato de os gerentes seniores serem bons para sustentar relações colaborativas (na matriz) e lidar com a desordem e a ambiguidade que pode haver. É por essa razão que Bartlett e Ghoshal descrevem a matriz como algo que envolve um “estado de espírito” tanto quanto uma estrutura formal.

10.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A estrutura é o principal ingrediente ao colocar a estratégia em ação. Mas dentro de qualquer estrutura, o que faz a organização funcionar são os processos organizacionais formais e informais. Esses processos podem ser imaginados como controles das operações da organização e, assim, podem ajudar ou prejudicar a tradução da estratégia em ação.

Os processos de controle podem ser subdivididos em duas partes. Primeiro, eles enfatizam o controle sobre as entradas ou controle sobre os resultados. Os processos de controle das entradas dizem respeito aos *recursos* consumidos na estratégia, especialmente recursos financeiros e comprometimento humano. Os processos de controle de resultado têm como foco assegurar *resultados* satisfatórios, como, por exemplo, o cumprimento de metas ou a conquista da competitividade no mercado. A segunda subdivisão é entre controles diretos e indiretos. Controles diretos envolvem *supervisão próxima* ou monitoramento. Controles indiretos são mais *flexíveis*, estabelecendo as condições através das quais os comportamentos desejados são atingidos semiautomaticamente.

As organizações normalmente usam uma mescla desses processos de controle, mas alguns dominam os demais, dependendo dos desafios estratégicos. Como veremos, medidas de entrada exigem que os controladores tenham altos níveis de conhecimento sobre o que o controlado deve fazer. Em muitas organizações de conhecimento intensivo, especialmente naquelas que geram inovação e mudança, os controladores raramente têm conhecimento completo sobre o que seus funcionários especialistas estão fazendo, e se baseiam mais em controle de resultados. Eles podem pelo menos saber quando uma unidade atingiu suas metas de receita ou lucratividade. O controle direto se baseia muito na presença física do gerente, embora atualmente a vigilância através da tecnologia de informações possa substituir essa presença. Por essa razão, organizações globais podem usar controles indiretos para suas subsidiárias geograficamente dispersas. Por outro lado, processos de controle direto podem ser muito efetivos para pequenas organizações presentes num único local.

10.3.1 Supervisão direta

A **supervisão direta** é o controle direto das decisões estratégicas tomadas por uma ou algumas pessoas, geralmente focado no esforço empreendido pe-

Supervisão direta é o controle direto das decisões estratégicas tomadas por uma ou algumas pessoas

los funcionários. É um processo dominante em pequenas organizações, mas também pode existir em organizações maiores, em que ocorre pouca mudança e onde a complexidade dos negócios não é tão grande, permitindo que um pequeno número de gerentes controle a estratégia *em detalhes* a partir do centro. Isso geralmente acontece em empresas familiares e em partes do setor público com histórico de envolvimento político direto (normalmente quando um único partido político é dominante há um longo período).

A supervisão direta exige que os controladores entendam totalmente o que resulta dos trabalhos que supervisionam. Eles devem estar aptos a corrigir erros, sem, no entanto, impedir experimentos inovadores. A supervisão direta é mais fácil num único local, embora o monitoramente a longa distância por meios eletrônicos (de estratégias de comércio bancário, por exemplo) seja atualmente possível. A supervisão direta também pode ser efetiva durante uma *crise*, quando o controle autocrático através da supervisão direta pode ser necessário para alcançar resultados rápidos. Gerentes de reviravoltas costumam ter estilo autocrático.

10.3.2 Processos de planejamento

Processos de planejamento planejam e controlam a alocação de recursos e monitoram sua utilização

Os **processos de planejamento** são controles administrativos arquetípicos, em que a implementação bem-sucedida da estratégia é alcançada através de processos que planejam e controlam a alocação de recursos e monitoram sua utilização. O foco recai no controle das entradas da organização, particularmente as financeiras. Um plano deve cobrir todas as partes da organização e mostrar claramente, em termos financeiros, o nível de recursos alocados para cada área (sejam funções, divisões ou unidades de negócios). Ele também deve mostrar os modos detalhados pelos quais os recursos foram empregados. Isso geralmente toma a forma de um *orçamento*. Por exemplo, a função de *marketing* pode ter alocado €5 milhões, mas terá de mostrar como essa quantia foi gasta – por exemplo, a proporção de gastos em pessoal, publicidade, exibições e assim por diante. Esses itens de custos serão então monitorados regularmente para medir o gasto real em relação ao planejado.

Um ponto forte desta abordagem planejada de controle é a capacidade de monitorar a implementação da estratégia. O modo detalhado pelo qual o planejamento pode dar suporte à estratégia varia:

- O planejamento pode ser alcançado pela *padronização dos processos de trabalho* (como recursos de produtos ou serviços). Algumas vezes esses processos de trabalho são sujeitos a estruturas rigorosas de avaliação e inspeção – por exemplo, para atender a padrões de qualidade auferidos (como ISSO 9000). Em várias organizações de serviços essa “rotinização” foi alcançada por meio de sistemas de TI responsáveis pela substituição de entrega de serviço e significativas reduções de custos. Isso pode proporcionar vantagem competitiva quando as organizações estiverem em posição de preços baixos com produtos ou serviços do tipo *commodity*. Por exemplo, o custo das transações em *internet banking* é mínimo em relação a transações feitas através de agências.
- Os sistemas de planejamento de recursos empresariais (*ERP – entreprise resources planning*)⁵, fornecidos por especialistas em *software* como SAP

ou Oracle, usam TI sofisticada para obter o controle do tipo de planejamento. Esses sistemas visam a integração de todas as operações da empresa, incluindo recursos humanos, finanças, operações, distribuição, etc. Isso começou com o uso dos sistemas EPOS (*electronic point of sale*) em lojas, que faziam a ligação com o controle de estoque. Outras vantagens podem ser obtidas se esses sistemas puderem se expandir de modo mais amplo no sistema de valor além das fronteiras da organização para as cadeias de fornecimento e distribuição – por exemplo, em pedidos automáticos de fornecimento para evitar a falta de estoque. As operações de comércio eletrônico estão levando mais além a capacidade de integração. O Exemplo 10.2 mostra um exemplo de planejamento de recurso empresarial.

- As abordagens de planejamento centralizadas geralmente usam uma *fórmula* para controlar a alocação de recursos numa organização. Nos serviços públicos, por exemplo, os orçamentos podem ser alocados de acordo com uma base *per capita* (de acordo com o número de pacientes por médico, por exemplo).

Os processos de planejamento funcionam melhor em condições simples e estáveis, em que um orçamento ou uma fórmula podem ser aplicados de maneira uniforme a todas as unidades na organização e onde as suposições provavelmente irão durar por todo o período do orçamento ou fórmula. Onde há diversidade nas necessidades das unidades de negócios, orçamentos e fórmulas padronizados podem conferir vantagens a algumas unidades em detrimento de outras. Desse modo, discute-se no Reino Unido que o governo não deva mais tratar todos os hospitais e universidades do mesmo modo: cada unidade tem seus próprios desafios e oportunidades. Os orçamentos e as fórmulas também podem ser inflexíveis quando a mudança das circunstâncias contraria as suposições originais. As organizações podem ser penalizadas injustamente por mudanças adversas das circunstâncias, ou terem recursos negados para reagir a oportunidades não previstas no orçamento original.

Por causa dos perigos de falta de sensibilidade em relação às diversas necessidades na organização, geralmente é útil envolver aqueles que estão mais diretamente ligados ao planejamento *bottom-up*. No planejamento “*bottom-up*”, as unidades locais de negócios na “base” (*bottom*) da organização propõem planos iniciais que vão até “a parte de cima” (*up*), chegando aos escritórios gerais corporativos. O papel dos escritórios centrais corporativos é determinar normas para esses planos iniciais e examiná-los quando chegam. Os planos propostos iniciais geralmente são incompatíveis com os planos de outras unidades e com as expectativas e capacidades de recursos do escritório central. As incompatibilidades são resolvidas por meio de processos de *reconciliação*, geralmente envolvendo trocas e revisões de algumas normas originais do escritório central. Algumas vezes, há várias repetições dessas propostas, vários exames dos processos e assim por diante. Embora possa levar em conta as necessidades das unidades de negócios de um modo melhor do que o simples planejamento central, o planejamento *bottom-up* pode consumir bastante tempo e esforço político.

Exemplo 10.2

Sistema Enterprise Resource Planning (ERP) na Bharat Petroleum

Os sistemas ERP estiveram no núcleo da transformação estratégica da Bharat Petroleum quando a empresa se preparava para a privatização da indústria petrolífera indiana

A Bharat Petroleum é uma das três principais refinarias e distribuidoras de petróleo da Índia. A empresa possui 4.584 postos de gasolina, cerca de 1.000 revendedores de querosene e 1.828 distribuidores de gás liquefeito de petróleo (GLP) espalhados pelo vasto território da Índia. Em face da desregulamentação de seus mercados e de uma possível privatização parcial, a Bharat Petroleum iniciou a integração da empresa através da implementação de um sistema SAP R/3 ERP. O objetivo era obter controle sobre as operações da companhia através de melhores informações em áreas como estoque e envio de produtos, tudo para dar mais suporte a serviços a clientes e satisfação do consumidor. O novo sistema deveria cobrir 200 locais e incluía um vasto leque de processos, desde contabilidade e finanças até administração de pessoal, gerenciamento de qualidade, manutenção, gerenciamento de fábrica e vendas. O diretor financeiro projetou uma economia de custos de £5 milhões (R\$ 14 milhões) por ano.

A implementação do sistema ERP não foi concebida simplesmente como um projeto de sistemas de informação. Baseou-se numa reestruturação prévia da companhia em torno de seis novas unidades de negócios estratégicos. A implementação do ERP em si foi chamada de projeto ENTRANS, sigla para Enterprise Transformation. O líder da equipe de projeto não era um especialista em sistema de informações, mas um profissional de recursos humanos. Apenas dez membros da equipe de sessenta pessoas eram da área de sistemas de informações. Um grupo de orientação do projeto, que se encontrava pelo menos um vez por mês, supervisionava todo o processo, com os diretores das seis unidades estratégicas e representantes das áreas de finanças, recursos humanos e tecnologia da informação. O diretor de TI na Bharat Petroleum comentou que “uma característica única da implementação de ERP na Bharat Petroleum é que, desde sua concepção, foi uma iniciativa comercial. Nós (TI) só fizemos o papel catalisador necessário”.

A implementação foi feita com a assistência da PriceWaterhouseCoopers, 24 consultores da SAP, uma

equipe de setenta consultores internos qualificados pela SAP e seis técnicos dedicados à mudança em tempo integral. Todos os usuários foram envolvidos em treinamento, focados em melhorar o “aprendizado organizacional” e nos Programas de Liderança Visionária e Planejamento. O presidente da Bharat Petroleum declarou que não haveria redução de mão de obra como resultado direto do ERP, ainda que os custos mais baixos de pessoal fossem incluídos nos benefícios.

A implementação foi programada para 24 meses, com pilotos selecionados cuidadosamente com base na proximidade da equipe de projeto (sediada em Mumbai), importância dos processos envolvidos e disponibilidade da empresa e de TI. Muitos problemas iniciais de desenvolvimento foram detectados. Os processos informais nem sempre se incorporavam totalmente ao novo sistema de SAP, com consequências desagradáveis. Porém, os gerentes das fábricas achavam que a formalização dos processos ERP acabaria contribuindo muito para aumentar a disciplina entre os funcionários. No ano seguinte à finalização da implementação, a Bharat Petroleum atingiu um crescimento de vendas de 24%. A SAP classificou como superior o processo de implementação do ERP na empresa.

*Fonte: A. Teltumbde, A. Tripathy e A. Sahu, “Bharat Petroleum Corporation Limited”, *Vikalpa*, vol. 27, no. 3 (2002), p. 45-58.*

Questões

- 1 Qual a importância da implementação do ERP não ter sido liderada por um especialista em sistemas de informações?
- 2 Que possíveis riscos pode haver na formalização e inserção de processos empresariais detalhados num sistema ERP?
- 3 O que uma empresa como a Bharat Petroleum poderia fazer com a grande equipe de consultores internos e técnicos especializados depois que o projeto de implementação fosse completado?

10.3.3 Processos culturais

Com rápidas mudanças, complexidades cada vez maiores e a necessidade de explorar conhecimento, a motivação dos empregados é cada vez mais importante para o desempenho. Sob essas pressões, promover o autocontrole e a motivação pessoal pode ser um meio efetivo de controle, influenciando a qualidade da participação do empregado sem intervenção direta. Muitos trabalhadores têm naturalmente um alto grau de autocontrole e motivação que pode ajudar a assegurar tipos adequados de desempenho para a estratégia: músicos ou médicos, por exemplo, com grande comprometimento em relação a seu ofício ou a padrões profissionais. Entretanto, os padrões do ofício ou da profissão também podem se desviar do que a estratégia da organização pede, e alguns trabalhadores irão esquivar-se do dever de algum modo. Nesse caso, os gerentes podem usar os processos culturais para obter os tipos adequados de desempenho.

Os **processos culturais** estão relacionados à cultura organizacional e à *padronização de normas* (como discutido no Capítulo 5). O controle é indireto e internalizado à medida que os funcionários se tornam parte da cultura. O controle é exercido nas informações recebidas dos funcionários, pois a cultura define normas apropriadas de esforço e iniciativa. Três processos são particularmente importantes na formação de culturas adequadas: *recrutamento*, a seleção da equipe adequada em primeiro lugar; *socialização*, a integração da nova equipe através do treinamento, indução e programas de aconselhamento, por exemplo, mas também através de influências informais como a das pessoas que servem como exemplo; e *recompensa*, em outras palavras, o reconhecimento do comportamento adequado por meio de pagamento, promoção ou processos simbólicos (elogio público, por exemplo). Esses processos culturais geralmente encontram tipos sutis de resistência dos empregados – por exemplo, cinismo e falta de vontade, e uma vez instituídas se tornam difíceis de mudar enquanto a estratégia se desenvolve. As organizações têm muitos processos culturais que não estão submetidos ao controle gerencial formal, como a pressão de grupos de colegas que não reagem às estratégias organizacionais.

Os **processos culturais** estão relacionados à cultura organizacional e à *padronização de normas*

Contudo, os processos culturais são especialmente importantes em organizações que enfrentam ambientes complexos e dinâmicos. Algumas vezes esses processos culturais positivos acontecem sem intervenção deliberada da gerência. As culturas colaborativas podem estimular as “comunidades de prática”, em que especialistas dentro ou mesmo fora da organização compartilham seu conhecimento para gerar soluções inovadoras para os problemas por iniciativa própria. Essas comunidades informais e espontâneas vão desde engenheiros de fotocopiadoras da Xerox que trocam informações sobre problemas e soluções durante as reuniões no café de manhã até redes de programadores que dão suporte ao desenvolvimento de “softwares gratuitos” na Internet.

10.3.4 Processos de metas de desempenho

As **metas de desempenho** concentram-se nos *resultados* de uma organização (ou de parte de uma organização), como qualidade de produtos, re-

Metas de desempenho concentram-se nos *resultados* de uma organização (ou parte de uma organização), como qualidade de produtos, receitas ou lucros

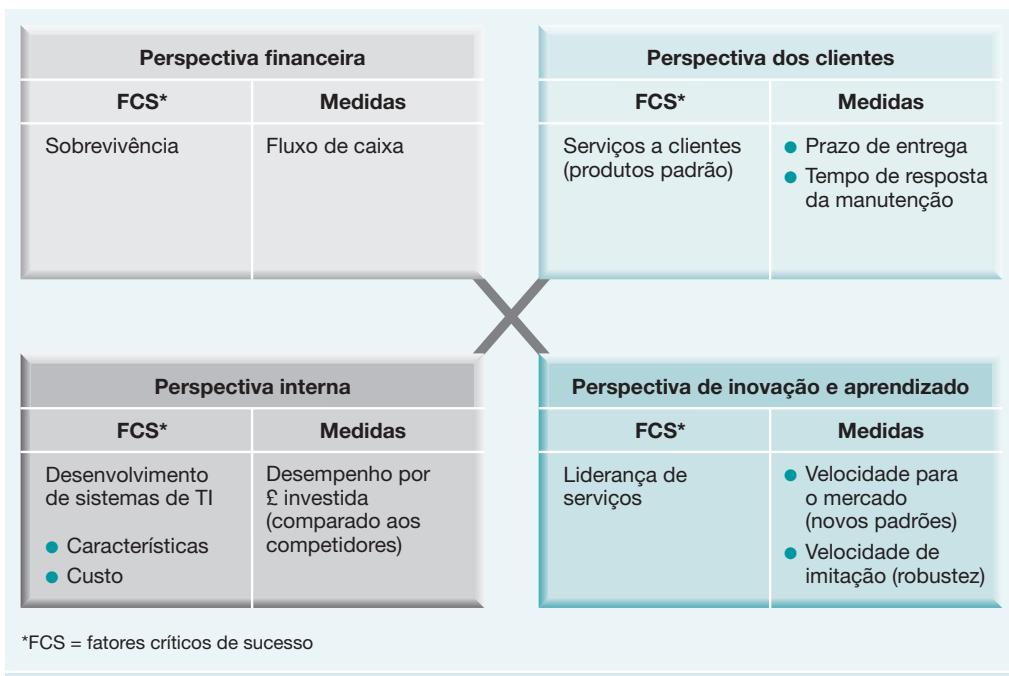
ceitas ou lucros. Essas metas são geralmente conhecidas como Principais Indicadores de Desempenho (PIDs). O desempenho de uma organização é julgado, interna ou externamente, por sua capacidade de atender a essas metas. Porém, dentro de fronteiras especificadas, a organização permanece livre para decidir como atingir as metas. Essa técnica pode ser particularmente apropriada em certas situações:

- *Dentro de grandes empresas*, os centros corporativos podem escolher metas de desempenho para controlar suas unidades de negócios sem se envolver nos detalhes de como elas serão atingidas. Essas metas normalmente são passadas em cascata para a organização como metas específicas para subunidades, departamentos e até pessoas.
- Em *mercados regulados*, como os serviços públicos privatizados no Reino Unido e em outros locais, os reguladores apontados pelo governo exercem cada vez mais controle através de *indicadores de desempenho* (IDs) negociados, como níveis de serviço ou de qualidade, como meio de assegurar o desempenho “competitivo”.
- Nos *serviços públicos*, nos quais o controle da entrada de recursos era a abordagem historicamente dominante, os governos estão tentando direcionar os processos de controle para produção (como qualidade de serviços) e, mais importante, para resultados (por exemplo, índices de mortalidade de pacientes na assistência médica).

Muitos gestores acham difícil desenvolver um conjunto útil de metas. Uma razão para isso é que qualquer conjunto de indicadores está sujeito a dar apenas uma visão parcial do quadro completo. Além disso, alguns indicadores importantes (como satisfação do cliente) tendem a ser negligenciados porque são difíceis de medir, deixando o foco em dados mais facilmente disponíveis, como indicadores financeiros. Na última década, a técnica do *balanced scorecard* tem sido cada vez mais usada como forma de ampliar o escopo dos indicadores de desempenho⁶. O *balanced scorecard* combina medidas qualitativas e quantitativas, reconhece as expectativas dos diferentes *stakeholders* e relaciona uma avaliação de desempenho à escolha da estratégia (como mostrado na Figura 10.5). É importante destacar que o desempenho não está ligado apenas a resultados de curto prazo, mas também à forma através da qual os processos são gerenciados – por exemplo, os processos de inovação e aprendizado, que são decisivos para o sucesso a longo prazo.

O ***balanced scorecard*** combina medidas qualitativas e quantitativas, reconhece as expectativas dos diferentes *stakeholders* e relaciona uma avaliação de desempenho à escolha da estratégia

A Figura 10.5 é um exemplo de um *balanced scorecard* para uma pequena empresa iniciante, que fornece ferramentas padrão e equipamentos leves para o setor de engenharia. A perspectiva financeira do proprietário-gerente era simplesmente a de sobreviver durante o período inicial, exigindo um fluxo de caixa positivo (depois dos investimentos iniciais da fábrica, estoque e instalações). A estratégia era competir em serviços a clientes para entrega inicial e suporte de manutenção. Isso exigiria competências essenciais para processar e manter a programação, sustentadas pelos sistema de TI da empresa. Essas competências essenciais estavam abertas à imitação, por isso a capacidade de melhorar continuamente esse padrão de serviços era vital para o sucesso.

FIGURA 10.5 *Balanced scorecard*: um exemplo.

10.3.5 Processos de mercado

Os **processos de mercado** (ou *mercados internos*) podem ser assumidos pelas organizações para o controle interno de atividades⁷. Nesse caso, os processos de mercado geralmente envolvem algum sistema formalizado de “contrato” para recursos ou insumos de outras partes de uma organização e para fornecimento de resultados para outras partes de uma organização. O controle se concentra na produção, por exemplo, receita obtida em competição bem-sucedida por um contrato. O controle é indireto: em vez de aceitar metas de desempenho detalhadas e determinadas externamente, as unidades precisam simplesmente manter-se em mercados internos competitivos.

Os mercados internos podem ser usados de várias formas. Pode haver *oferta competitiva*, talvez através da criação de um banco de investimento interno no centro corporativo para suporte a novas iniciativas. Além disso, pode-se estabelecer uma relação cliente-fornecedor entre um departamento de serviço central, como treinamento ou TI, e as unidades operacionais. Geralmente esses mercados internos são sujeitos a regulamentação considerável. Por exemplo, o centro corporativo pode estabelecer regras para *preços de transferência* entre as unidades de negócios internas para evitar preços espoliativos, ou insistir em *acordos em nível de serviço* para assegurar serviços apropriados por parte de um fornecedor interno essencial, como TI, para as várias unidades que dependem desse serviço.

Os mercados internos funcionam bem onde a complexidade ou a mudança rápida tornam impraticáveis os controles diretos detalhados ou de

Processos de mercado envolvem algum sistema formalizado de “contrato” para recursos

entrada. Mas eles também podem criar problemas. Primeiramente, podem aumentar a barganha entre as unidades, consumindo tempo gerencial importante. Em segundo lugar, podem criar uma nova burocracia monitorando todas as transferências internas de recursos entre as unidades. Terceiro, um uso excessivamente zeloso dos mecanismos de mercado pode gerar concorrência não funcional e contratação legalística, destruindo culturas de colaboração e relacionamento. Essas reclamações foram feitas contra os mercados internos e os semiautônomos hospitais de fundações, introduzidos no Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido. Por outro lado, seus proponentes alegam que esses processos de mercado liberaram um serviço de saúde tradicionalmente centralizado demais para inovar e responder a necessidades locais, enquanto a disciplina do mercado mantém o controle geral.

A **liderança** é o processo de influenciar uma organização (ou um grupo dentro da organização) em seus esforços para atingir um objetivo ou uma meta

Os líderes geralmente são classificados de duas maneiras:

- *Líderes carismáticos*, que estão mais preocupados em construir uma visão para a organização e em energizar as pessoas para atingir essa visão. As evidências sugerem que esses líderes têm um impacto parti-

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.