

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO - CSE**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS:**  
**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PROPOSTAS PELO**  
**SEBRAE - SC**

**MESTRANDO: DÊNIO MURILO DE AGUIAR**

**BANCA EXAMINADORA:**

**PROF. JOSÉ FRANCISCO SALM, Ph.D. (Orientador)**  
**PROF. JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JÚNIOR, Ph.D. (Membro)**  
**PROF. FRANCISCO GABRIEL HEIDEMANN, Ph.D. (Membro)**

**FLORIANÓPOLIS, SETEMBRO DE 1996.**

**ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS COMÉRCIAIS:  
ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PROPOSTAS PELO  
SEBRAE - S.C.**

**DÊNIO MURILO DE AGUIAR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

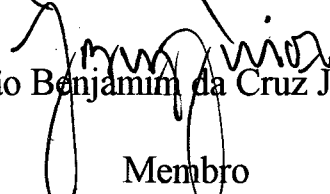
  
Prof. Nelson Colossi

Coordenador do CPGA/UFSC

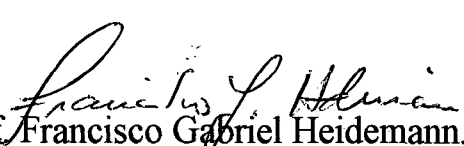
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. José Francisco Salm, PhD.

Orientador

  
Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.

Membro

  
Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD.

Membro

# ÍNDICE

## RESUMO - ABSTRACT

### 1. Introdução

1.1. O contexto da dissertação: situando o leitor.....	08
1.2. Problemática/ justificativa.....	22
1.3. Delimitação do problema.....	25
1.4. Objetivo geral.....	25
1.5. Objetivos específicos.....	25
1.6. Hipóteses.....	26
1.7. Variáveis.....	26
1.8. Definição de termos/variáveis.....	26
1.9. Método de abordagem (estrutura).....	29
1.10. Métodos de procedimento (estratégias).....	30
1.11. População-alvo da pesquisa.....	32
1.12. Instrumentos de coleta de dados.....	32
1.13. Instrumentos de análise de dados.....	33

### 2. Fundamentação teórica

2.1. Estratégia.....	34
2.2. Burocracia.....	42
2.3. Contexto brasileiro.....	54
2.3.1. A pequena empresa.....	58
2.3.1.1. A pequena empresa no Brasil.....	59
2.3.1.2. A pequena empresa e a organização de aprendizagem.....	61
2.3.2. O comércio varejista.....	64
2.3.2.1. O varejo no Brasil.....	69
2.3.2.2. O varejo em Santa Catarina.....	71
2.4. Mudanças ambientais.....	73
2.5. Organização inteligente.....	81

2.5.1. Espaços alternativos.....	98
2.5.2. O indivíduo na organização de aprendizagem.....	104
<b>3. Análise prática</b>	
3.1. O Sebrae.....	110
3.2. Serviços oferecidos pelo Sebrae.....	113
3.3. Análise dos serviços oferecidos pelo Sebrae.....	114
3.4. Cursos oferecidos pelo Sebrae.....	115
3.5. Síntese e análise de cursos do Sebrae.....	118
3.5.1. Técnicas de chefia e liderança.....	118
3.5.2. Dinâmica de vendas.....	122
3.5.3. Marketing para pequenas empresas.....	125
3.5.4. Vendas e custos no comércio.....	129
3.5.5. Como planejar seu negócio.....	132
3.5.6. Compras e estoques.....	136
3.5.7. Administração financeira para pequenas empresas.....	139
3.5.8. Custos e formação de preço de venda na pequena empresa.....	140
3.5.9. Desenvolvimento de habilidades gerenciais.....	142
3.5.10. Qualidade total na prestação de serviços.....	144
3.5.11. Administração do tempo.....	145
<b>4. Conclusões.....</b>	<b>147</b>
<b>5. Bibliografia.....</b>	<b>156</b>

## RESUMO

A dissertação tem como tema central a administração de pequenas empresas comerciais, estudando-se as estratégias de gestão propostas pelo Sebrae - S.C. aos pequenos empresários e confrontando-as com a bibliografia da área organizacional voltada para os princípios da organização de aprendizagem (*learning organization*).

Destaca-se a relevante importância das pequenas empresas para a economia do país e, em especial, para Santa Catarina, um estado caracterizado pelos pequenos empreendimentos nos três setores da economia (primário, secundário e terciário). Assim, objetiva-se contribuir para o crescimento do conhecimento nesta área, oferecendo subsídios que possam melhorar a prática empresarial. Ao explorar tanto a teoria quanto a prática, através da abordagem acerca do Sebrae, busca-se um estudo que não esteja distante da realidade, sincronizando o que autores preconizam e o que vem sendo feito nas organizações, para que se chegue a evoluções, melhorias e correções.

No primeiro capítulo descreve-se a metodologia de pesquisa, com aspectos tais como: problemática/ justificativa, objetivos, hipóteses, variáveis, métodos, instrumentos de coleta e análise de dados e população alvo da pesquisa.

Na segunda parte tem-se a fundamentação teórica abrangendo tópicos como estratégia, burocracia, contexto brasileiro, mudanças ambientais e organização de aprendizagem. Aqui fundamenta-se a dissertação com base em autores e críticos da área organizacional.

A terceira parte engloba a análise prática através do estudo do Sebrae, serviços que oferece, cursos e estratégias propostas aos pequenos empresários.

O quarto capítulo é reservado para as conclusões, relacionando-se a teoria e a prática e respondendo-se a questão de pesquisa inicialmente proposta.

Por fim, apresenta-se a bibliografia, relacionando-se as obras que deram sustentação à dissertação.

## ABSTRACT

This dissertation presents as its central theme the administration of small commercial companies through the study of management strategies proposed by SEBRAE - S.C. to small company owners and confronting them with the bibliography of the organizational area directed to principles of organizational learning.

Attention is called to the relevant importance of small companies to the country's economy, specially for SANTA CATARINA, a state characterized by small enterprises in three sectors of economy (primary, secondary, tertiary). In this way, it sets out to contribute to the growth of knowledge in this area by offering resources which can improve the business practice. In exploring both the theoretical and practical parts, through an approach of SEBRAE, it seeks a study which is not distant from reality, synchronizing what authors recommend and what has been done in the organizations so as to attain evolution, improvements and corrections.

In the first chapter, the research methodology is described with aspects such as: problem raising, justification, objectives, hypothesis, variables, methods, data instruments (collection and analysis), and target population for research.

In this second part, the theoretical basis is presented covering topics such as strategies, bureaucracy, Brazilian context, environmental changes and organizational learning. Here the dissertation is based on authors and critics of the organizational area.

The third part encompasses the practical analysis through the study of SEBRAE - services which offer courses and strategies proposed to small company owners.

The fourth chapter is reserved for conclusions relating theory and practice and answering the initially proposed research question.

Finally, the bibliography is presented listing the works which gave support to the dissertation.

## 1.INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste numa dissertação de mestrado, apresentada no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração “Organizações e Gestão”.

Tem como tema central a administração de pequenas empresas comerciais, estudando-se as estratégias de gestão propostas pelo Sebrae - S.C. aos pequenos empresários e confrontando-as com a bibliografia da área organizacional mais voltada para os princípios da organização de aprendizagem (learning organization).

Destaca-se a relevante importância das pequenas empresas para a economia do país e, em especial, para Santa Catarina, um estado caracterizado pelos pequenos empreendimentos nos três setores da economia (primário, secundário e terciário). Assim, objetiva-se contribuir para o crescimento do conhecimento nesta área, oferecendo subsídios que possam melhorar a prática empresarial. Ao explorar tanto a teoria quanto a prática, através da abordagem acerca do Sebrae, busca-se um estudo que não esteja distante da realidade, sincronizando o que autores preconizam e o que vem sendo feito nas organizações, para que se chegue a evoluções, melhorias e correções.

No primeiro capítulo descreve-se a metodologia de pesquisa, com aspectos tais como: problemática/ justificativa, objetivos, hipóteses, variáveis, métodos, instrumentos de coleta e análise de dados e população alvo da pesquisa.

Na segunda parte tem-se a fundamentação teórica abrangendo tópicos como estratégia, burocracia, contexto brasileiro, mudanças ambientais e organização de aprendizagem. Aqui fundamenta-se a dissertação com base em autores e críticos da área organizacional.

A terceira parte engloba a análise prática através do estudo do Sebrae, serviços que oferece, cursos e estratégias propostas aos pequenos empresários.

O quarto capítulo é reservado para as conclusões, relacionando-se a teoria

e a prática e respondendo-se a questão de pesquisa inicialmente proposta.

Por fim, apresenta-se a bibliografia, relacionando as obras que deram sustentação à dissertação.

Com o objetivo de situar o leitor no contexto da dissertação, faz-se a seguir, como parte integrante da introdução, uma explanação teórica que mostrará em linhas gerais o “espírito”, ou seja, a orientação que se dará ao presente estudo.



### 1.1. O contexto da dissertação: situando o leitor

O ambiente organizacional vem se caracterizando pela instabilidade e necessidade de constantes adaptações por parte das empresas. Apesar disso, as organizações não vem atentando adequadamente para este fato. “*As administrações continuam adotando, em relação ao funcionalismo, uma postura autocrática, avessa ao diálogo e, conseqüentemente à mudança*” (Carbone, 1990, p.87). Este diagnóstico do autor encontra ressonância na prática empresarial brasileira e soa como uma sentença de morte num ambiente organizacional globalizado e extremamente competitivo. Afastar as mudanças das empresas significa não estar em sintonia com os clientes internos e externos da organização, justamente em uma época em que a eficácia e a eficiência têm passado necessariamente pela qualidade. Como ter qualidade sem um mínimo de participação?

Percebe-se um desequilíbrio entre o desenvolvimento da racionalidade funcional e da racionalidade substantiva na sociedade contemporânea, com profundos reflexos nas organizações. Mannheim, citado por Ramos (1989), afirma que a industrialização tem desenvolvido a racionalidade funcional, e isto pode acabar exercendo uma diminuição da capacidade de apreciação e entendimento dos indivíduos (racionalidade substancial). Os mesmos autores não desprezam os muitos pontos positivos da racionalidade funcional. Porém, Carbone (1991) afirma que a utilização indiscriminada da racionalidade funcional na organização acabou por produzir várias disfunções na empresa, dentre elas o autoritarismo.

O autoritarismo se desenvolveu num contexto histórico próprio que privilegiou um determinado modo de produção e uma determinada racionalidade. Mendonça (1992), expõe as resistências à administração participativa, classificando-as didaticamente em dois tipos: as do modelo conceitual e as operacionais. Como resistências do modelo conceitual, aponta as conceituais, as

culturais, as ideológicas e as de desinformação. As resistências operacionais englobam as do modelo econômico, as gerenciais, as dos modelos empresariais e as psico-sociais. O autoritarismo não favorece a participação e a falta de participação reforça o autoritarismo num círculo vicioso. E quem perde com isto?

A manutenção do “*status quo*” é reforçada pelo autoritarismo, repelindo-se assim os processos de mudança e inovação organizacional. Não muda-se para não se alterar o poder na empresa. Sem espaços para renovação afeta-se de maneira negativa a criatividade. Perde-se a flexibilização e criam-se barreiras aos canais de comunicação e delegação. A organização não mais se auto-avalia e entra em dissonância com o macro ambiente no qual está inserida.

A burocracia pode levar à superconformidade “*passiva*” e o autoritarismo à superconformidade “*ativa*”. O trabalho de democratização do ambiente de trabalho, ampliando os canais de comunicação, é apontado por Carbone (1991) como um antídoto para a superconformidade “*ativa*” dos funcionários. Contra a superconformidade “*passiva*” apregoa-se a eliminação da burocracia desnecessária.

Indivíduos excluídos dos meios de decisão caminham em direção da alienação. Daí a importância de um processo decisório mais participativo. Guerreiro Ramos (1989) afirma: “*Todo processo decisório que assegure aos agentes da ação administrativa a possibilidade de influenciar a organização de modo consciente e intencional terá necessariamente efeitos desalienantes. É um processo de tal natureza que tornará a organização plástica e dinâmica, uma adaptive social structure, na qual as decisões sejam resultantes de um processo circular e multidimensional de informação.*”

A teoria administrativa têm dado ênfase nas dimensões burocráticas das organizações. A hierarquia, a formalidade, a divisão das tarefas, a impessoalidade e a especialização, entre outras características burocráticas, têm forçado um certo padrão de comportamento das pessoas em busca de um objetivo organizacional pré-determinado.

*“O modelo convencional de análise de organizações, parte do pressuposto de que as organizações formais integram e articulam objetivos, estruturas, tecnologias, comportamentos e atividades práticas. Ou seja, supõe que a estrutura da organização canaliza, através de mecanismos de controle, o comportamento dos membros no sentido da consecução dos objetivos formalmente prescritos. Estabelece-se uma estreita articulação entre estrutura formal, as atividades práticas e os efeitos destas atividades”* (Machado, 1991, p.80).

Esta mesma autora afirma que: *“Quando a organização é vista sob o enfoque crítico, tendo como parâmetro sua vida diária, percebemos que o paradigma convencional não é sensível às questões e problemas das atividades práticas, ou seja, a estrutura formal transforma-se num mito, bem distante da realidade organizacional”* (Machado, 1991, p.80).

Evidencia-se no raciocínio acima exposto, que a organização burocrática tradicional baseia-se no comportamento de seus membros, enquanto que o ambiente organizacional atual requer organizações cujos componentes possam agir, e não apenas comportar-se.

*“Um fator decisivo é que a sociedade, em todos os seus níveis, exclui a possibilidade de ação, que antes era exclusiva do lar doméstico. Ao invés de ação, a sociedade espera de cada um dos seus membros, um certo tipo de comportamento, impondo inúmeras e variadas regras, todas elas tendentes a normalizar os seus membros, a fazê-los “comportarem-se”, a abolir a ação espontânea ou a reação inusitada”* (Arendt, 1980, p.50).

A exclusão da possibilidade de ação e a submissão incondicional a regras e regulamentos podem trazer sérias conseqüências. Huxley (1984), em “O Admirável Mundo Novo” discorre sobre a estabilidade social e a divisão radical das tarefas. O autor descreve um mundo de total alienação, no qual as pessoas tornam-se seres mecânicos devido ao modo de organização da produção e da sociedade. Orwell (1992) em “A Revolução dos Bichos” alerta para os

mecanismos de dominação, nos quais através de um discurso baseado na igualdade e liberdade, legitima-se a exploração de uma elite que mantém o poder às custas da ignorância, alienação e miséria da maioria. Em “O Grande Ditador”, Charles Chaplin expõe de maneira emotiva “o último discurso”:

*“Soldados! Não vos entreguem a esses brutais... que vos desprezam... que vos escravizam... que arregimentam as vossas vidas... que ditam os vossos atos, as vossas idéias e os vossos sentimentos! Que vos fazem marchar ao mesmo passo, que vos submetem a uma alimentação regrada, que vos tratam como um gado humano e, que vos utilizam como carne para canhão! Não sois máquinas! Homens é que sois! E com o amor da humanidade em vossas almas! Não odieis! Só odeiam os que não fazem amar... os que não se fazem amar e os inumanos!”*

No âmago da questão, o que todos estes autores estão dizendo é que a pessoa humana é singular. Todos temos um grande potencial e as organizações já não podem encarar o homem como máquina. Por questão de ética, de qualidade de vida, de respeito, e, em última análise, por questão de sobrevivência organizacional. Sem diferenciação perde-se competitividade. A diferenciação e o atendimento adequado ao cliente dependem do fazer melhor que os outros, dependem da criatividade. Para criar, as pessoas precisam encontrar espaços para se desenvolverem como seres multidimensionais e flexíveis. A partir daí, a rapidez de resposta às demandas organizacionais internas e externas (adaptação), a eficiência, a eficácia e a efetividade são conseqüências.

O ser humano não pode ser reduzido a uma simples peça da engrenagem, pois sua natureza é muito mais abrangente. Chanlat (1992) afirma que o homem é um ser biopsicosocial, sendo ao mesmo tempo genérico e singular. Ele pensa e age, aprende uma linguagem, tem pensamento consciente e expressa em palavras a realidade. O universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias. As pessoas estão inseridas no espaço e no tempo, sendo o ser humano ao mesmo tempo objeto e

sujeito de sua ciência. O mesmo autor propõe uma teoria antropológica nas organizações basendo-se em cinco níveis correlacionados: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo.

Paulatinamente vem se tomando consciência da singularidade do ser humano, formando-se uma nova mentalidade e uma nova maneira de se encarar tudo o que envolve o homem. Marilyn Ferguson (1980), em *“A Conspiração Aquariana”* fala da transformação da sociedade e dos novos paradigmas (um paradigma é uma estrutura de pensamento, um esquema para a explicação e compreensão de certos aspectos da realidade. Uma mudança de paradigma em relação a velhos problemas é uma forma de pensamento inteiramente diferente, segundo Ferguson que se baseou em Thomas Kuhn neste conceito). Propõe, então, dois paradigmas (o antigo e o novo sistema de valores) que sintetiza em dez itens, da seguinte maneira:

*“1. O antigo promove o consumo a qualquer preço através da obsolescência planejada, pressão de publicidade, criação de necessidades artificiais; o novo propõe consumo apropriado, conservar, manter, reciclar, dar qualidade, capacitar, inovar, inventar para atender às necessidades autênticas.*

*2. O antigo pressupõe pessoas que satisfaçam ao trabalho, rigidez, conformismo; o novo pressupõe trabalho que satisfaça às pessoas, flexibilidade, criatividade.*

*3. O antigo impõe objetivos, tomada de decisões de cima para baixo, hierarquia, burocracia; o novo enfatiza a autonomia, auto-atualização, participação do trabalhador, democratização, consenso.*

*4. O antigo baseia-se na fragmentação, na compartimentação dos serviços e das funções, na ênfase em tarefas especializadas; o novo na fertilidade da troca entre os especialistas, o que constitui o fator mais relevante, no encorajamento, na escolha do emprego e na mudança de funções.*

*5. O antigo promove a agressão, a competição, “o negócio é negócio”; o novo incita à cooperação, os valores humanos transcendem as “vitórias”.*

6. *O antigo pressupõe trabalho e lazer separados, o trabalho como um meio para atingir um fim; o novo, mistura de trabalho e lazer, o trabalho em si mesmo é gratificante.*

7. *O antigo objetiva a manipulação e o domínio do futuro; o novo procura cooperação com a natureza e induz à visão orgânica do trabalho e da riqueza.*

8. *O antigo defende a luta por estabilidade e segurança; o novo promove as noções de mudança, transformação, desejo de arriscar, atitude empreendedora.*

9. *O antigo centra-se em motivos estritamente econômicos, nos valores materiais, na avaliação do processo pelo produto, pelo conteúdo; o novo afirma que os valores espirituais transcendem os lucros materiais, que o processo é tão importante quanto o produto, que o contexto do trabalho é tão importante quanto o conteúdo.*

10. *O antigo traz desequilíbrio, tecnologia desenfreada, subserviência à tecnologia, tratamento alopático dos sistemas na economia; o novo promove tecnologia apropriada, tecnologia como instrumento, não como tirano: uma tentativa de compreender o todo, de localizar causas de desarmonia escondidas no futuro, pressupõe medicina preventiva, antevisão de mudanças e de escassez” (Fergusson, 1980).*

As burocracias sofrerão mudanças para que possam continuar sobrevivendo, respondendo as mudanças paradigmáticas acima descritas. Salm (1994), afirma que “(...) as organizações de natureza burocrática utilizarão estratégias que envolvem o ser humano no processo produtivo a partir da sua multidimensionalidade. A gerência extrapola o nicho da formalidade, associando as idéias do espaço organizacional ao espaço isonômico. As tecnologias têm condições de serem apropriadas ao meio e ao homem e a desconcentração encontra eco na organização comunitária.”

As profissões e os postos de trabalho também devem sofrer alterações ,

tendo-se mais preocupação com quem ocupa o cargo, em detrimento da ênfase exagerada no cumprimento de tarefas. Peter Berger (1983), faz considerações acerca do significado do trabalho, fazendo observações sobre a divisão do trabalho e sobre o conceito de vocação. Sugere uma classificação do trabalho em três categorias, em termos de sua significação humana.

*“Em primeiro lugar, existe o trabalho que ainda provê ocasião para auto identificação primária e um comprometimento do indivíduo para “auto realização”, se possível. Em terceiro lugar, há o trabalho que é apreendido como uma verdadeira ameaça à auto-identificação, uma indignidade, uma opressão. E em segundo lugar, entre os dois pólos, há o trabalho que não é nem “realização” nem “opressão”, um certo cinza, uma região neutra na qual uma pessoa nem se regozija nem sofre, mas uma situação que as pessoas vão levando com maior ou menor graça pelas outras coisas que se supõe mais importantes - sendo que estas coisas estão tipicamente conectadas com a vida privada das pessoas” (Berger, 1983, p.15).*

Com qual das três categorias propostas por Berger as empresas que almejam a sobrevivência a longo prazo terão que trabalhar? A primeira categoria é muito mais adequada para se lidar com a mudança paradigmática que está ocorrendo segundo Ferguson. A teoria antropológica de Chanlat também relaciona-se com o trabalho auto-identificado e comprometido de Berger.

Viktor Frankl (1993) aponta três caminhos principais através dos quais se pode chegar ao sentido na vida. O primeiro consiste em criar um trabalho ou fazer uma ação. O segundo está em experimentar algo ou encontrar alguém. O terceiro está na atitude perante o sofrimento inevitável. Frankl diz, portanto, que se pode chegar ao sentido de vida através do trabalho. Muito provavelmente um trabalho que não leve à alienação, ou seja, um trabalho que tem a ver com a primeira categoria exposta por Berger. Este trabalho que leva ao sentido de vida relaciona-se também com o conceito de ação exposto por Hannah Arendt. O comportamento dificilmente levará ao sentido; o agir, sim, será o caminho mais

curto em busca do sentido.

Um ser completo, multidimensional, será motivado como consequência de seu desenvolvimento holístico. A excessiva divisão do trabalho, de ocorrência freqüente em burocracias, tem levado trabalhadores a desmotivação. Sievers (1990, p. 8), defende a seguinte hipótese:

*“A motivação só passou a ser um tópico- tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si- quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada a crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.”*

Relacionando a perda do sentido do trabalho à sua divisão e fragmentação, Sievers vai ao encontro do trabalho que é uma indignidade, uma opressão (terceira categoria de Berger). Neste tipo de trabalho é difícil de se encontrar sentido de vida (Frankl), além de ser impossibilitada a expressão multidimensional do ser humano.

Os dirigentes de nossas organizações têm sido incapazes de se sintonizarem adequadamente no novo contexto organizacional descrito anteriormente com base em Fergusson (1980). Porém, percebe-se que temas como a ética empresarial vem sendo abordados com cada vez maior freqüência. Segundo Chanlat (1992), os executivos têm demonstrado uma atitude egocêntrica, acarretando em desinteresse pela própria instituição. O autor expressa sua inquietação face a um mundo orientado por valores econômicos e propõe uma renovação da ética das relações nas organizações, fundamentada sobre o desenvolvimento do que denomina ética individual em sintonia com a ética coletiva. A ética individual deveria se assentar num triplo interesse: o interesse por si próprio, o interesse pelos outros e o interesse pela instituição. Na



ética coletiva, as organizações e as pessoas que a dirigem deveriam ter um duplo interesse: o interesse pelas pessoas e o interesse pela coletividade.

Estas considerações podem modificar completamente as ações e estratégias organizacionais. Nossas organizações vêm se preparando para enfrentar as mudanças, adequando-se ao ambiente organizacional no qual estão inseridas? Sievers (1990, p. 10), argumenta: *“A fragmentação de nossas instituições e de nossas organizações de trabalho em particular são planejadas e administradas de tal forma que o planejamento, a administração e a supervisão do trabalho se acham separados da execução.”*

Para vencerem a competitividade, as empresas necessitarão de líderes e processos educacionais que ofereçam oportunidades para as pessoas desenvolverem sua capacidade de pensar, de criar, de inovar e de adaptar. Bergamini (1994) afirma que a realidade atual das organizações empresariais brasileiras acusa uma ausência marcante daqueles que, no exercício de cargos de chefia, gerência ou administração poderiam ser qualificados como verdadeiros líderes. A autora continua, dizendo que os programas de treinamento e desenvolvimento dos novos chefes foram principalmente planejados para oferecer pesadas doses de conhecimentos técnicos e administrativos e muito pouco era mencionado sobre aquilo que dizia respeito ao processo de interação pessoal no contexto da liderança.

*“Propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo, aceita-se seu poder de interferir junto à cultura organizacional. A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apóia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização”* (Bergamini, 1994, p. 18).

A necessidade da aprendizagem contínua já é fato indiscutível num

ambiente competitivo e globalizado. Analistas organizacionais vêm estudando organizações capazes de serem mais flexíveis, ágeis, inteligentes e com suas dimensões burocráticas minimizadas. Peter Senge (1995), propõe cinco disciplinas da organização de aprendizagem: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo. Enfatiza o poder do diálogo e da capacidade criativa e afirma: *“A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano”* (Senge, 1995).

Para reforçar o raciocínio de mudanças no cenário atual, pode-se citar Galbraith (1980), em sua obra *“A Era da Incerteza”*: *“No século que passou, os capitalistas tinham plena certeza do êxito do capitalismo, os socialistas do socialismo, os imperialistas do colonialismo, e os dirigentes políticos sabiam que era seu dever dirigir. Muito pouco desta certeza ainda existe hoje em dia. Dada a desalentadora complexidade dos problemas enfrentados atualmente pela humanidade, sem dúvida alguma seria estranho se ainda existisse.”*

E as organizações? Mudaram ou continuam com a mentalidade do século passado? Encaram a instabilidade com adaptação e criatividade ou continuam vivendo em uma redoma como se fossem um sistema fechado?

A maior certeza para a maioria das organizações no limiar do século XXI é a mudança. A especialização e a polivalência não são mais antônimas e sim complementares. As habilidades técnicas e humanas, similarmente, não podem ser desenvolvidas separadamente, devendo caminhar juntas num processo de crescimento contínuo. Mary Parker Follet, citada por Campelli (1983), afirma: *“Cada situação na vida tem sua própria ordem interna. A ela nos submetemos. Pela submissão a ela, conquistamos nossa liberdade... A sinceridade, mais do que a agressividade, é a qualidade da liderança.”* Referindo-se aos executivos de alto nível, Follet propõe:

*“Sua é a responsabilidade de resolver os problemas de hoje e antecipar os problemas de amanhã. E estes problemas são complexos, intrincados, abrangentes. Não somente requerem muitos tipos de conhecimentos*

*especializados; mas também muitos tipos de graus de liderança precisam ser utilizados. O executivo principal descobre e treina líderes. Ele não quer pessoas do tipo submisso, mas pessoas auto-determinadas, e estas pessoas darão a sua própria liderança, grandeza e poder” (Follet apud Campelli, 1983).*

Atualmente, os clientes exigem atendimento adequado, tendo uma mentalidade crítica e uma visão muito apurada do que seja qualidade. Em função das transformações, as burocracias, que atendiam a outro tipo de cliente, também precisam ser modificadas. Alvin Tofler (1980), descreve mudanças por que passa a sociedade. Diz ele: *“A essência da manufatura da Segunda Onda era a longa série de milhões de produtos padronizados idênticos. Ao contrário, a essência da manufatura da Terceira Onda é a série curta de produtos parcial ou completamente personalizados” (Tofler, 1980).* Mais adiante, o mesmo autor continua: *“Estamos na verdade, testemunhando a chegada de um novo sistema empresarial que cada vez mais irá desafiar e, finalmente suplantar, a burocracia. Eu a chamo de “ad-hocracia”.* Tofler desenvolve sua teoria em torno de temas como estruturas temporárias, empregos flexíveis e mudanças nos relacionamentos de poder e hierarquia.

Porém, não se pode esquecer que não existe organização sem burocracia. O que se pode debater e questionar é a intensidade com que as características (dimensões) burocráticas (impessoalidade, hierarquia, divisão das tarefas, formalidade, profissionalismo, racionalidade...) estão presentes nas empresas e sua adequação a cada realidade na qual estão inseridas. Para reforçar este raciocínio cita-se a seguir um pensamento de um dos mais brilhantes teóricos da ciência administrativa. Ramos (1983), tece considerações acerca das organizações burocráticas, afirmando: *“É inconcebível no futuro a concretização de uma sociedade destituída de burocracia, entendida esta como sistema de prestar serviços que funciona com alguma coordenação centralizada de atividades e com a vigência de alguma impessoalidade nas relações humanas. Sem burocracia, a vida social seria inorgânica, principalmente numa sociedade*

*de massas. O ideal da liquidação da burocracia não é científico, é ideológico.*”

A dissonância entre as organizações brasileiras e o ambiente organizacional é também tratada por Ramos (1983), quando diz que a mentalidade patrimonialista do empresariado nacional origina-se da formação do capitalismo no Brasil. *“Os fundadores da burocracia comercial e industrial no Brasil são antigos fazendeiros e imigrantes, a maioria ou quase a totalidade dos últimos tendo começado sua carreira como trabalhadores ou titulares de pequenos negócios, serviços e ofícios urbanos”* (Ramos, 1983, p. 213).

Convém enfatizar que as mudanças no ambiente organizacional são bastante significativas e generalizadas, fazendo-se urgente as modificações na mentalidade do empresariado nacional. Capra (1982), também alerta para as mudanças que vêm ocorrendo: *“Os novos conceitos em física provocam uma profunda mudança em nossa visão do mundo, passou-se da concepção mecanicista de Descartes e Newton, para uma visão holística e ecológica, que reputo semelhante às visões dos místicos de todas as épocas e tradições.”*

A inadequação da utilização de certos modelos e teorias tradicionais nas organizações são fundamentadas a seguir. *“O uso de modelos, quando não acompanhados de uma rigorosa postura crítica e liberdade de questionamento, inibe definitivamente qualquer possibilidade de estimular uma aprendizagem real sobre a organização, que resultaria do esforço de perceber o real, interagir com ele e assim transformá-lo, utilizando teorias e modelos como ferramentas auxiliares”* (Cadernos Procenge,9, p.28).

Não resultando, na maioria dos casos, de uma construção coletiva, amplamente negociada e aceita, os sistemas de desenvolvimento gerencial tradicionais, correm o forte risco de induzirem ao conformismo e à passividade, e de se transformarem, ao invés de instrumentos de desenvolvimento, em mecanismos de controle e manipulação dos indivíduos.

Como abordagem alternativa às teorias tradicionais (taylorismo, escola das relações humanas, burocracia, estruturalismo, comportamentalismo, teoria

dos sistemas...) propõe-se os pensamentos a seguir:

*“Guerreiro Ramos delinea um modelo multidimensional alternativo para a análise e o desenho de sistemas sociais (multidimensional, aqui, em oposição ao modelo proposto pela ciência econômica, política e social corrente, que é unidimensional porque aceita o mercado como a categoria dominante para a ordenação de interesses pessoais e sociais). O conceito de delimitação organizacional é a própria base deste modelo multidimensional. Tal conceito implica a visão da sociedade como um macrocosmo multifacetado (do qual o mercado é apenas uma das facetas operacionais), onde os indivíduos exercitam todas e as mais variadas formas de atividades substantivas, integrativas, mas diferenciadas entre si. (...) No contexto da delimitação organizacional, a mais significativa unidade social é o indivíduo. E o indivíduo é único e diferenciado, nos termos em que somente ele possui a capacidade de exercitar substantivamente sua razão - não apenas formalmente ou economicamente - e, em consequência, de ativamente descobrir ou formular valores, em vez de tomá-los por dados (Cruz Júnior, 1988, p.12).*

Convém aqui ressaltar novamente que não se trata de desprezar a utilidade de conhecimentos tradicionais que ainda hoje conservam sua utilidade, mas sim de resgatar “*dimensões esquecidas*” ou desprezadas pela teoria organizacional e que atualmente vem sendo requisitadas pela prática empresarial para que se possa responder adequadamente aos apêlos do ambiente organizacional.

Não se pode decidir adequadamente e com liberdade sem se ter os meios para isso. A educação é fundamental para que se tenha subsídios para se levar a efeito a participação efetiva e não se permitir a manipulação. Acerca destes temas convém citar afirmações retiradas dos Cadernos Procenge, 9.

As correntes pedagógicas mais modernas postulam uma educação que enfatiza a produção do conhecimento, a partir de uma reflexão do homem sobre si mesmo e sobre o mundo, transformando-se à medida que o transforma. É a partir

da consciência crítica, que o indivíduo se torna sujeito e não objeto da educação. A estratégia educacional dos programas correntes de desenvolvimento gerencial constitui exatamente o oposto dessa formulação. Estes modelos pregam que o indivíduo modifique seus valores, conhecimentos, habilidades e comportamentos numa direção pré-determinada, constituindo-se assim, em processos de socialização, adestramento e condicionamento, de escasso ou nenhum valor educacional.

Os Cadernos Procenge 9, abordam também a questão da participação nos modelos tradicionais de gestão. As características e pressupostos dos programas de desenvolvimento gerencial não levam ao questionamento dos modelos organizacionais e gerenciais, limitando-se a participação à discussão de detalhes operacionais, e as decisões à escolha de alternativas restringidas pela moldura ideológica subjacente. A participação efetiva, na construção de um modelo organizacional e gerencial, a partir da livre exposição, confronto, discussão e negociação em torno de valores dos participantes não é alcançada, pois se espera que todos mudem - em maior ou menor proporção - na direção de valores tidos como "ideais". Fenômeno essencialmente político, a participação é frustrada em nome de uma suposta "despolitização" da atividade gerencial, e os jogos de poder são denunciados como espúrios, conquanto largamente praticados sob formas veladas.

Assim o leitor teve a oportunidade de ter um primeiro contato com o enfoque que será dado na dissertação que trata essencialmente de estratégias de gestão empresarial, em sintonia com o novo ambiente organizacional e com a bibliografia voltada para a aprendizagem organizacional e para a valorização do indivíduo. Para completar a parte introdutória do trabalho, aborda-se a seguir as questões metodológicas que balizaram o pesquisador nesta dissertação.

## 1.2. Problemática/ Justificativa

A produção organizacional tradicionalmente vem sendo baseada no homem econômico e social (taylorismo, escola das relações humanas, behaviorismo, estruturalismo, burocracia, teoria neoclássica, comportamentalismo, teoria dos sistemas ...), deixando-se de lado a dimensão política do ser humano. Enfatiza-se a racionalidade funcional e a ética da responsabilidade, em detrimento da racionalidade substantiva e da ética da convicção. Reconhece-se neste quadro o que Chanlat (1992) chama de “*dimensões esquecidas*” do ser humano.

Ressalte-se que vem se consumando um ambiente organizacional em constante alteração. A competitividade global aumenta continuamente, os clientes estão cada vez mais exigentes, a produção com qualidade, diferenciação e a baixo custo torna-se uma necessidade, as questões ecológicas ganham força e a atuação da organização no ambiente é questionada pela sociedade.

A mudança das estratégias organizacionais, permitindo produzir-se de maneira diferente e melhor, é fator fundamental para as empresas que desejam sobreviver a longo prazo. No Brasil, a mentalidade empresarial é extremamente conservadora, arcaica, paternalista e imediatista. Porém, este quadro necessita de mudanças urgentes.

A nova ação administrativa deve caminhar em direção da ênfase na sensibilidade, criatividade e diálogo, buscando um ataque frontal à alienação, modificando-se a maneira de pensar e agir. Os nichos de mercado e a satisfação individual do cliente representam uma realidade empresarial nova que requer uma transformação das práticas gerenciais até então largamente empregadas. Uma consciência crítica vem surgindo em todos os níveis sociais em maior ou menor grau. Quais serão as estratégias organizacionais que se adequarão a esta nova realidade?

A mudança e inovação têm um tom de desafio. Não raro é muito mais

fácil simplesmente fazer o convencional e compactuar com as práticas gerenciais vigentes, práticas estas profundamente baseadas na divisão do trabalho e na racionalidade instrumental. Uns pensam, outros obedecem e o cliente aceita. O problema, como já enfatizado, é que o ambiente organizacional vem se transformando e o convencional já não basta para satisfazer a organização e seus clientes internos e externos.

Mintzberg (1992 ), compara o trabalho de um estrategista à obra de um oleiro que molda o barro. Cada vez mais o que faz a diferença não são o cálculo, as somas matemáticas e os números. A diferença está na capacidade de se fazer o imprevisível, perceber o que ninguém percebeu, ou seja, aproveitar oportunidades e enfrentar os desafios com competência.

O conhecimento científico é, em princípio, dotado de universalidade e a sua validade permitiria sua utilização para conhecer, analisar e gerar aplicações em todas as latitudes e não apenas no eixo em que são produzidas. A afirmação da universalidade é aceita em geociências, exatas e biológicas. Porém, nas ciências humanas e sociais levanta-se a questão do relativismo cultural e temporal (Bertero e Keinert, 1994).

Assim, adaptar criticamente torna-se fundamental na análise organizacional, em contraposição à aceitação incondicional de pacotes tecnológicos produzidos em realidades distintas. Justifica-se, portanto, o estudo de estratégias para pequenos empresários, devido a importância da análise de adequabilidade e adaptabilidade do que vem sendo realizado e também pelo valor que as pequenas empresas comprovadamente representam para a economia do Estado de Santa Catarina. Os altos índices de falência de pequenos empreendimentos são indícios de que estão ocorrendo problemas. Estes problemas são devidos à conjuntura econômica, política e social do país, são devidos à falta de conhecimento técnico ou devidos ao tipo de gestão desenvolvida? Quais os aspectos organizacionais que vêm sendo enfatizados e quais vem sendo constantemente relegados? Quais as consequências destas



ações?

Pelo que estamos explanando, é possível vislumbrar uma justificativa e uma problemática, tanto teórica quanto prática, para a realização da pesquisa. Convém enfatizar novamente a relevância do estudo, já que trata de uma parcela importante da economia catarinense, ou seja, as pequenas empresas do setor comercial, geradoras de empregos e divisas para o Estado e país.

Para reforçar o raciocínio acima desenvolvido, cita-se literalmente dois parágrafos de Pereira (1994), publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE):

*“A análise dos países mais bem sucedidos economicamente nas últimas décadas (Japão e Coréia, no Oriente, Itália e Alemanha, no Ocidente) evidencia que grande parte desse mérito deve ser atribuída ao espírito empreendedor que impulsionou o nascimento e desenvolvimento de milhares de pequenas empresas em sua estrutura econômica. De outro lado, os Estados Unidos, ainda a maior potência mundial (embora venha perdendo relativamente essa posição nos últimos anos), conseguiram reduzir os impactos negativos das duas crises mundiais do petróleo (1974 e 1978), graças a um fenômeno ocorrido predominantemente no período 1975 - 1985, que ficou conhecido como entrepreneurship (poderia ser traduzido como “empreendedorismo”).*

*No Brasil, estamos vivendo também este mesmo fenômeno, embora de forma mais diluída, desde os primeiros anos da década de 80, que foi considerada por alguns economistas como a “década perdida” (sob a ótica sócio-econômica). No entanto, para milhares de pessoas, foi a “década das oportunidades”. Estas, com seu “faro” empreendedor, identificaram na própria crise as (novas) oportunidades de sua realização profissional e financeira. De fato, nos últimos anos, as estatísticas de registro comercial assinalaram o surgimento de 500.000 empresas em média por ano. De outro lado, as mesmas estatísticas (já não tão precisas) indicam que cerca de 90% dos novos empreendimentos (quase todos micro ou pequenas empresas) não ultrapassam*

*dois anos de atividade e apenas 10% atingirão mais de cinco anos de existência* (Pereira, 1994).

### **1.3 - Delimitação do problema**

A partir da problemática e justificativa, chegou-se à seguinte questão para estudo:

**Quais as estratégias de gestão adequadas para a administração e expansão de pequenas empresas comerciais inseridas na realidade de Santa Catarina?**

### **1.4 - Objetivo geral**

Tem-se por objetivo, comparar as estratégias propostas pelo Sebrae aos pequenos empresários do setor comercial de Santa Catarina com a bibliografia da área organizacional, interpretando a adequação ou não destas estratégias e propondo modos alternativos de gestão, contribuindo para a melhoria da teoria e da prática empresarial no que tange a gestão de pequenas empresas.

### **1.5 - Objetivos específicos**

- Conhecer as ações propostas, recomendações e cursos oferecidos pelo SEBRAE aos pequenos empresários de S. C., do setor terciário, mais especificamente do comércio varejista.

- Explorar a bibliografia que enfatiza a importância do ser humano multidimensional como resposta aos problemas organizacionais modernos e as alterações ambientais atuais.

- Confrontar a realidade das estratégias propostas com o que preconizam autores especialistas na análise dos indivíduos, das organizações e da sociedade

dentro da perspectiva da valorização das ações das pessoas.

- Avaliar criticamente a composição das estratégias quanto a sua adequação na implantação, administração, expansão e sobrevivência a longo prazo num ambiente competitivo de pequenos empreendimentos no setor comercial em Santa Catarina.

### **1.6 - Hipóteses**

- Os modelos tradicionais de gestão (aqueles baseados nos moldes da teoria clássica e da escola das relações humanas e suas derivações) em muitos aspectos estão defasados em relação às alterações ambientais e transformações mundiais.

- A reengenharia, as ferramentas da qualidade, a automação e a informática contribuem para a melhoria da prática empresarial e da vida humana, mas resolvem apenas parte dos problemas e desafios com os quais as organizações vem se defrontando atualmente.

- As respostas das organizações para as modernas demandas ambientais podem estar na percepção do homem como um ser multidimensional (racional, social e político), criativo, participativo, crítico e inovador.

### **1.7 - Variáveis**

- Estratégias Funcionais

- Estratégias Substantivas

### **1.8 - Definição de termos/ variáveis**

Estratégias de gestão - entende-se para efeito deste trabalho como estratégias de gestão os planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e

perspectivas, enfim, os caminhos seguidos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

Estratégias funcionais - aquelas voltadas para a técnica, englobando finanças, compras, estoques, contabilidade, custos, formação de preços, informática, legislação, marketing, vendas, tributos, treinamento e planejamento formal. Baseiam-se essencialmente na racionalidade funcional.

Estratégias substantivas - aquelas voltadas para as pessoas, estando relacionadas com a ação empreendedora, liderança, motivação, inovação, relacionamento interpessoal, recursos humanos, gerenciamento da qualidade, percepção do ambiente, educação, cultura organizacional e capacidade para perceber e aproveitar oportunidades enfrentando desafios. Estão baseadas essencialmente na racionalidade substantiva.

Racionalidade funcional - *“Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo pré-determinado. É, pois, em função do objetivo pré-estabelecido que se afere este tipo de racionalidade. (...) Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim pré-estabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações”* (Manheim apud Ramos, 1983).

Racionalidade substantiva - *“Diz-se que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside ao ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. Esse é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. De ordinário, a racionalidade*

*substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade” (Manheim apud Ramos, 1983).*

Pequenas empresas - este trabalho se refere às micro e pequenas empresas, sendo que, ao se referir a elas, serão chamadas somente de pequenas empresas (aquelas que apresentam receita bruta anual até 700 mil UFIR e que tenham até 49 funcionários). Como características qualitativas das pequenas empresas pode-se citar a centralização das decisões pelos dirigentes, a administração geral sendo realizada pelo empreendedor e seus familiares, o mercado local e o contato pessoal entre dirigentes, empregados e clientes (informalidade).

Comércio varejista - comercialização consistindo na venda de bens e/ou serviços a consumidores finais para seu próprio uso. Portanto, o comércio varejista dedica-se à distribuição de produtos e/ou serviços ao consumidor final.

Multidimensionalidade - *“É inerente à constituição do ser humano a dimensão política, social e física, o que lhe confere uma característica de multidimensionalidade. A cada uma de suas dimensões correspondem necessidades que requerem espaços adequados para a sua realização” (Salm, 1994).*

Paradigma - *“Um paradigma é uma estrutura de pensamento, um esquema para a explicação e compreensão de certos aspectos da realidade. Uma mudança de paradigma em relação a velhos problemas é uma forma de pensamento inteiramente diferente” (Kuhn apud Fergusson, 1980).*

Aprendizagem organizacional - Quando nos referimos a aprendizagem organizacional na dissertação estamos nos baseando em autores como Peter Senge e Pinchot. Senge expõe as cinco disciplinas, pilares de sua teoria: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo. Pinchot explana sua teoria baseando-se na liberdade de escolha e na responsabilidade pelo todo. *“Organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu*

*futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver - ela precisa de “aprendizagem de sobrevivência”, mais conhecida por “aprendizagem de adaptação”, e de “aprendizagem generativa”, que estimula a nossa capacidade criativa” (Senge, 1990).*

### **1.9 - Método de abordagem (estrutura)**

A abordagem da pesquisa será predominantemente qualitativa. Patton apud Alves (1991) indica três características que considera essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística parte do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto. A abordagem indutiva pode ser definida como aquela em que o observador parte de observações mais livres, deixando que as dimensões e categorias de interesse emergam progressivamente durante o processo de coleta e análise de dados. Finalmente, investigação naturalística é aquela em que a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzida ao mínimo. O mesmo autor escreve também sobre a natureza predominante dos dados qualitativos: *“descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atos ou relatórios de casos”* (Patton, 1986, p.22 apud Alves, 1991).

Como se pretende estudar, interpretar e analisar as estratégias propostas pelo SEBRAE aos pequenos empresários, discutindo-se em termos de adequação às demandas ambientais, caracteriza-se como um esforço qualitativo. Alves (1991), afirma que a maior parte das pesquisas qualitativas se propõem a preencher lacunas no conhecimento que geralmente se referem a compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição ou comunidade. Na sua maioria,

são pesquisas exploratórias ou descritivas.

A pesquisa a ser realizada situa-se no plano descritivo e o delineamento a ser empregado é do tipo levantamento, uma vez que o estudo pretende responder questões acerca de variáveis (estratégias) da maneira como ocorrem em situações naturais.

Para Chizotti (1991), a pesquisa qualitativa é uma designação que abriga correntes de pesquisa muito diferentes. Porém, os cientistas que partilham da abordagem qualitativa em pesquisa, se opõem, em geral ao pressuposto experimental que defende um padrão único de pesquisa para todas as ciências, calcado no modelo de estudo das ciências da natureza (positivismo).

*“Nas condições intelectuais de hoje, fora de qualquer ecletismo, precisamos evitar duas formas de “radicalismo”. O radicalismo quantitativista, ainda vigente entre positivistas, que consideram que tudo que não pode ser medido inexistente ou é mera especulação, que não pode fazer parte da ciência e o radicalismo qualitativo, compartilhado por pesquisadores de orientações humanistas que, de modo exagerado, consideram que qualquer preocupação de ordem quantitativa estaria necessariamente vinculada ao positivismo enquanto filosofia da ciência e ao conservadorismo, em termos ideológicos”* (Thiollent, 1984, p.46).

### **1.10 - Métodos de procedimento (estratégias)**

Serão utilizados três métodos de procedimento:

- a) Pesquisa bibliográfica e documental;
- b) Estudo de caso;
- c) Análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento da bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema em estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado

assunto (Marconi e Lakatos, 1982).

Segundo Cervo e Brevian (1984), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica na dissertação está relacionada com temas como estratégias de gestão, burocracia, contexto brasileiro, mudanças ambientais e organização de aprendizagem. A análise prática (estudo de caso acerca do Sebrae), foi confrontada com este referencial teórico.

Para Franco (1986, p. 37), *“o estudo de caso pretende retratar uma configuração que, embora particular, funcione apenas como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo. Tem, como base, o desenvolvimento de um conhecimento que se inicia pela compreensão dos eventos particulares (casos).”*

Nesta pesquisa fez-se um estudo de caso sobre o SEBRAE através de observação direta, entrevista aberta e análise documental e bibliográfica. As informações foram coletadas através de consultas ao Balcão SEBRAE, estudos de documentos e participação em cursos. O foco de análise foram as recomendações e instruções, estratégias propostas pelo SEBRAE aos pequenos empresários do setor comercial (varejo) de S.C., seja na implantação, manutenção ou expansão dos negócios.

*“A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto”* (Franco, 1986, p.9). Segundo a mesma autora, a análise de conteúdo é uma técnica para fazer inferências, identificando - objetiva e sistematicamente - características específicas de mensagens.

As entrevistas, documentos, anotações e dados foram analisados através



da análise de conteúdo, dividindo-se as estratégias em duas unidades de análise ou conjuntos temáticos: aquelas voltadas para a técnica ou estratégias funcionais, e aquelas voltadas para as pessoas ou estratégias substantivas. Dentro das estratégias funcionais foram englobadas aquelas relacionadas com finanças, compras, estoques, contabilidade, custos, formação de preços, informática, legislação, marketing, vendas, treinamento, tributos e planejamento formal. As estratégias substantivas, por sua vez, estão relacionadas com a ação empreendedora, liderança, motivação, inovação, relacionamento interpessoal, recursos humanos, gerenciamento da qualidade, percepção do ambiente, educação, cultura organizacional e capacidade para perceber e aproveitar oportunidades, enfrentando desafios.

### **1.11 - População-alvo da pesquisa**

O estudo foi desenvolvido no SEBRAE de S.C., através de entrevistas com instrutores do Balcão SEBRAE, análise de documentos e pela participação em cursos oferecidos à pequenos empresários e empreendedores.

O SEBRAE foi escolhido por ser uma organização de nível nacional que tem se destacado no apoio ao micro e pequeno empresário.

Convém aqui ressaltar que o presente estudo trata das pequenas empresas formalmente constituídas (registradas), não abrangendo a economia informal.

### **1.12 - Instrumentos de coleta de dados**

Para Crema (1994, p.1) *“a coleta de dados se refere, pois, à obtenção, reunião e registro sistemático de dados com objetivo determinado.”*

Foram utilizadas para efeito de coleta de dados, as seguintes técnicas: observação direta e entrevista aberta, além da coleta em documentos e bibliografia específica.

A observação direta foi realizada no Balcão SEBRAE e através da participação do pesquisador nos cursos oferecidos pelo SEBRAE aos pequenos empresários.

As entrevistas foram feitas com instrutores do SEBRAE, analisando-se ainda os documentos e materiais colhidos.

Os dados primários, portanto, foram obtidos através de entrevistas abertas com os instrutores do Balcão SEBRAE e pela participação em cursos oferecidos aos pequenos empresários.

Já os dados secundários foram coletados através da análise de documentos, manuais, formulários e relatórios, entre outros.

### **1.13 - Instrumentos de análise de dados**

Os dados qualitativos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, dividindo-se as estratégias em dois conjuntos temáticos, conforme já foi detalhado acima no item “métodos de procedimento”.

A seguir inicia-se a “Fundamentação Teórica” da dissertação, com o item “Estratégia”.

## 2. Fundamentação teórica

Convém enfatizar que a parte teórica desta dissertação apresenta uma seqüência lógica intencionalmente disposta. Inicia-se pelo tema estratégia, já que é a palavra-chave do trabalho, precisando ser trabalhada e definida para dar sustentação ao que vai ser apresentado posteriormente. A seguir, faz-se um estudo da organização tradicional, ou seja, da burocracia. Para se conhecer a realidade das pequenas empresas e do comércio varejista no Brasil e em Santa Catarina aborda-se o contexto brasileiro. As mudanças ambientais informam e alertam para o que vem ocorrendo a nível mundial com o ambiente no qual estão inseridas as organizações. Enfatize-se aqui, oportunamente, que, para efeito deste trabalho, a palavra ambiente se refere somente aquilo que cerca as fronteiras das organizações e a influencia, tão bem como é influenciado por elas através de entradas e saídas de produtos, serviços, informações, matérias-primas, pessoas, equipamentos, entre muitas outras. E, finalmente, para dar respostas a estas mudanças ambientais, perante as quais as organizações tradicionais estão perecendo, procede-se a um estudo da aprendizagem organizacional (organização inteligente).

### 2.1. Estratégia

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “*chefe do exército*”, e durante séculos os militares usaram esta palavra no sentido do caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar.

Com o tempo esta palavra deixou de ser utilizada apenas pelos militares e passou a ter um uso comum, significando a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos.

Deste sentido comum, a administração emprestou a palavra para utilizá-la significando o caminho que a organização irá seguir para atingir seus objetivos.

Por outro lado, como a estratégia está ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização, a palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que vem a ser genericamente um estudo do que se irá fazer no futuro.

Para efeito desta dissertação, considera-se estratégia como sendo um conceito mais amplo. Por estratégias de gestão entende-se os planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas, ou seja, caminhos seguidos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

A escola clássica postula que o estrategista formula planos partindo do topo de forma altamente lógica enquanto que os subordinados implantam esses planos. Para Mintzberg (1987) apud Wood (1992), ao invés disso, a formulação de estratégia é um processo artesanal, no qual separações claras entre concepção e execução, formulação e implementação não são, possivelmente não podem ser, e provavelmente não seriam alcançadas. Além disso, essa tarefa não pode ser deixada para os altos executivos, tão pouco para planejadores centrais.

Desenvolver estratégias deliberadas é somente parte do papel principal da administração. Também é seu papel reconhecer estratégias emergentes em qualquer parte da organização e intervir quando e onde for apropriado.

A estratégia, no passado, era levada a tal status que:

- Esperava-se que todos os líderes formulassem estratégias;
- Os problemas de implementação eram relativamente negligenciados;
- Os níveis estratégico e operacional tornaram-se estanques.

O ponto inicial da escola clássica é essencialmente orientação de cima para baixo e o ponto de partida para uma visão contemporânea alternativa é o de baixo para cima. Assim, a escola clássica é apropriada à organizações burocráticas em situações de relativa estabilidade, nas quais as mudanças de estratégia serão predominantemente revisões únicas realizadas num período de tempo razoavelmente longo e orientadas para o longo prazo. Alternativamente, a

abordagem contemporânea é mais adequada no tratamento com ambientes instáveis ou de mudanças estabelecidas e com estrutura orgânica.

A alternativa emergente à abordagem clássica apóia-se sobre três argumentos:

- A concepção não pode e não deve ser rigidamente separada da execução.

- A formulação da estratégia não pode e não deve ser monopolizada pela alta administração ou por especialistas em planejamento, nem por consultores.

- Todos os membros da organização têm um papel na formulação das estratégias.

Mintzberg (1992) propõe alguns conceitos que se completam na definição de estratégia. Define estratégia como um plano, como padrão, como posição e como perspectiva.

Estratégia encarada como um plano diz respeito a um tipo de linha de ação escolhida de forma consciente, dirigida para objetivos. Assim, na gerência, estratégia seria unificação, compreensão e integração de planos designados para assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados.

Estratégia vista como padrão implica em um modelo para o curso de ações, ou seja, define um comportamento. Convém ressaltar que, a definição de estratégia como plano e ação (padrão) pode ser totalmente independente uma da outra: planos podem não serem realizados, enquanto padrões (ações) podem aparecer sem pré-concepções.

Por sua vez, estratégia como posição significa a localização da organização no ambiente. Através desta definição, estratégia torna-se uma força intermediária entre organizações e ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo. Note-se que esta definição pode ser compatibilizada com outras definições que a precederam. Uma posição pode ser prevista e aspirada através de um plano e pode ser alcançado através de um padrão de comportamento (ação).

Por fim, Mintzberg (1992) aborda a estratégia como perspectiva. Enquanto a definição do parágrafo anterior aborda estratégia olhando para fora, vendo a localização da organização no ambiente externo, esta olha para dentro da organização. Aqui estratégia é uma perspectiva e seu conteúdo não consiste numa escolha de posição, mas de um arraigado modo de perceber o mundo. Há organizações que constroem seu marketing em torno de uma ideologia e cultura. Estratégia neste contexto é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Esta definição sugere que estratégia é uma concepção. Isto implica que as estratégias são abstrações que existem somente na mente das partes interessadas. Cada estratégia é uma invenção, uma ficção de algumas imaginações.

Mintzberg (1973), caracteriza três modos de formular estratégias: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento.

Entre as características principais do modo empreendedor de formulação de estratégia, destacam-se:

1. A formulação de estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades.

2. Na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. A visão do empreendedor define a direção a ser seguida pela organização.

3. A formulação de estratégia, no modo empreendedor, é caracterizada por saltos dramáticos face a incerteza. A estratégia avança na organização empreendedora ao se tomar decisões arrojadas, grandes. O executivo principal busca e prospera em condições de incerteza, em que a organização pode obter ganhos dramáticos.

4. Crescimento é o objetivo principal da organização empreendedora.

Por sua vez, quatro características distinguem o modo adaptativo de formulação de estratégia:

1. Objetivos claros não existem na organização adaptativa; a formulação

de estratégia reflete a divisão de poder entre membros de uma coalizão complexa. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas.

2. No modo adaptativo, o processo de formulação de estratégia é caracterizado pela solução “*por reação*” aos problemas existentes, ao invés da busca “*ativa*” de novas oportunidades.

3. A organização adaptativa toma decisões em passos incrementais e consecutivos. Porque o ambiente é complexo, a organização adaptativa considera a realimentação um ingrediente fundamental na formulação de estratégia. Ela não pode tomar grandes decisões por medo de pisar em terreno desconhecido. O formulador de estratégia se concentra primeiro no que é conhecido, considerando as alternativas convenientes e as que se afastam o mínimo do *status quo*.

4. Decisões desconexas caracterizam a organização adaptativa.

Por fim, aborda-se o modo de planejamento com as seguintes características:

1. No modo de planejamento o analista (planejador) tem um papel importante na formulação de estratégia. Ele deve aplicar técnicas científicas de administração e formular estratégias de longo alcance.

2. O modo de planejamento se concentra em análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. Planejamento formal envolve a busca de novas oportunidades e a solução de problemas existentes. Planejar é algo que se faz antes de agir; isto é, é a tomada de decisão antecipada. Consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo.

3. O modo de planejamento é caracterizado acima de tudo pela integração de decisões e estratégias. Planejamento estratégico é um processo pelo qual a estratégia de uma organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado (as grandes decisões tomadas são inter-relacionadas). Por isso, o planejamento força a organização de estratégias globais e o

desenvolvimento de um senso explícito de direção estratégica. Pode-se concluir que o modo de planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada, e é utilizado na crença de que a análise formal permite que se compreenda o ambiente o suficiente para influenciá-lo.

Mintzberg (1992) analisa ainda a questão das razões da adoção de estratégias pelas organizações. Enumera e elucida as seguintes: estabelecer uma direção, direcionar esforços, definir a organização e dar consistência.

a) Estabelecer direção:

A maioria dos autores que enfocam estratégia como um plano deliberado e uma posição de mercado argumentam que organizações precisam de estratégia para estabelecer uma direção para si e vencer os competidores, ou pelos menos permitir que se manobre em ambientes hostis. Na sua forma mais arrojada, estratégia teria como papel principal a correção de uma trajetória de forma a atingir o alvo.

Convém ressaltar que estabelecer uma rota fixa em águas desconhecidas é a maneira perfeita de navegar em direção a um iceberg. Algumas vezes é melhor se movimentar lentamente sem olhar muito adiante, mas com bastante cuidado para que o comportamento possa ser alterado rapidamente. Uma boa estratégia pode cegar uma organização quanto a necessidade de gerenciar suas operações. Além disso, não está sempre claro o que é uma boa estratégia ou de fato se não é melhor prosseguir sem a camisa de força de uma estratégia claramente definida.

b) Direcionar esforços:

Em segundo lugar, olhando para dentro de uma organização, o que se advoga é que estratégia é necessária para direcionar esforços e promover coordenação de atividades. Sem estratégia, uma organização é uma coleção de indivíduos, cada um indo na sua própria direção ou então procurando alguma coisa para fazer. A essência da organização é ação coletiva, sendo que a estratégia agrega indivíduos e oferece um senso de direção.

c) Definir a organização:



Terceiro , estratégia é necessária para definir a organização. Estratégia serve não apenas para direcionar a atenção das pessoas trabalhando numa organização, mas também para dar sentido à organização, tanto para os funcionários quanto para as pessoas de fora. Como plano ou como padrão, mas especialmente como posição ou perspectiva, é a estratégia que define a organização, dando para as pessoas uma forma simples de entendê-la e se diferenciar de outras. A estratégia pode oferecer uma maneira conveniente de compreender uma organização. Segundo esta visão, uma organização sem estratégia seria como um indivíduo sem personalidade, desconhecido, e impossível de se conhecer.

Porém, algumas vezes, a falta de estratégia é temporária e até necessária. Ela pode , por exemplo, simplesmente representar um estágio na transição de uma estratégia ultrapassada para uma nova mais viável. Pode ainda refletir o fato de que um ambiente se tornou tão dinâmico que seria loucura se fixar numa coerência por algum tempo.

d) Fornecer consistência:

Estratégia é um esquema de categorização pelo qual estímulos recebidos podem ser ordenados e despachados. A função da estratégia não é resolver um problema, mas estruturar uma situação de tal forma que os problemas emergentes sejam solúveis.

Estratégia assume que o desconhecido pode se fazer conhecido, ou pelo menos controlável. Assim, é importante enfatizar que estratégia é um conceito centrado em estabilidade. Estratégia não se trata de adaptabilidade no comportamento, não trata de descontinuidade, mas sobre consistência. Organizações têm estratégias para reduzir incertezas, para bloquear o inesperado e, tal como mostra aqui, para apontar direções, direcionar esforços, definir a organização. Estratégia é uma força que resiste a mudanças, não a encoraja.

Porém, estratégia é o alívio de uma ansiedade criada pela complexidade, imprevisibilidade e conhecimento incompleto. Existem ainda outras motivações

para a consistência. Acima de tudo, consistência é uma resposta eficiente para um ambiente estável, ou pelo menos um nicho que permanece lucrativo. A estratégia facilita a resposta rápida e automática a estímulos conhecidos. Para ser eficiente, pelo menos num ambiente estável, significa tocar as coisas sem necessidade de repensá-las cada vez.

O problema de tudo isso é que eventualmente situações mudam, ambientes desestabilizam, nichos desaparecem. É por isso que embora o conceito de estratégia esteja baseado em estabilidade, uma parte expressiva do estudo de formulação de estratégia se concentra em mudança. Estratégia com enfoque rígido pode cegar a organização e levá-la a se tornar ultrapassada.

Por tratar de estratégias de gestão, fez-se necessária esta abordagem inicial na dissertação. Na seqüência, o foco de análise será a burocracia e as organizações.

## 2.2. Burocracia

### 2.2.1. Origens da Burocracia

Na antiguidade já se tinha organizações burocráticas, dentre as quais a mais famosa é a do Império Novo Egípcio, que Max Weber considera o modelo de todas as demais. Além desta citam-se o Império Romano, o Estado Bizantino, o Império Chinês, os Estados europeus que se organizam a partir do fim da Idade Média e, finalmente, a mais antiga das burocracias ainda hoje existente, a Igreja Católica (Motta e Pereira, 1980).

É só a partir dos fins da Idade Média que começaram a aparecer as primeiras empresas e o Estado Moderno. As empresas surgem com o desenvolvimento do comércio e o aparecimento da burocracia, através da separação da contabilidade privada da comercial e do aparecimento da sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

As burocracias são, portanto, um fenômeno antigo, mas só modernamente se tornaram um fator social dominante. A razão imediata desta mudança é clara: a unidade básica do sistema de produção era a família; hoje passou a ser a empresa burocrática. O mundo moderno é um mundo de organizações.

### 2.2.2 - Conceito de burocracia

*“Uma organização ou burocracia é um sistema social racional ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”* (Motta e Pereira, 1980).

No sentido popular, burocracia significa papelada, número excessivo de tramitações, apêgo excessivo aos regulamentos e ineficiência. Estes seriam os defeitos da burocracia, suas disfunções, entre outras.

Mannheim apud Motta e Pereira (1980), define organização como “ *um*

*tipo de cooperação no qual as funções de cada parte do grupo são precisamente pré-ordenadas e estabelecidas e há uma garantia de que as atividades planejadas serão executadas sem maiores fricções”.*

Ramos (1983) faz distinção entre dois conceitos de burocracia: o negativo e o positivo. O conceito negativo associa a burocracia e ao burocrata a rigidez de comportamento, o culto das normas abstratas, o regime da papelada e o parasitismo, entre outras coisas. A mentalidade conservadora, a resistência a mudança, a timidez e a rígida adesão sentimental a regras e regulamentos também fazem parte deste conceito negativo. Por sua vez, o conceito positivo encara a burocracia como fator de eficiência econômica e ingrediente indispensável de toda associação democrática. A previsão, a rapidez, a univocidade, a oficialidade, a continuidade, a discricção, a uniformidade, a rigorosa observação e a economia de fricções e de custos fazem parte dos argumentos positivos em relação a organização burocrática.

Weber apud Ramos (1980) *“definiu a burocracia como um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da especialização profissional; da permanência obrigatória do servidor na repartição, durante determinado período de tempo; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas”.*

Max Weber não considerou burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou dominação (Motta e Pereira, 1980). O tipo ideal (Weber) é uma abstração, através da qual as características extremas de um fenômeno são definidas, de forma a fazer com que ele apareça em sua forma *“pura”*. Assim, nenhuma organização corresponde exatamente ao modelo puro de burocracia.

Segundo Max Weber, são três os tipos fundamentais de dominação: o carismático, o tradicional e o racional -legal.

A dominação carismática é aquela que tem por origem o *“carisma”*. É

um poder sem base racional, sendo instável, arbitrário e facilmente adquire características revolucionárias. Não é próprio da burocracia.

A dominação tradicional baseia-se no tradicionalismo, “*na crença na rotina de todos os dias como uma inviolável norma de conduta*”. Os usos e costumes são a fonte última de poder. Opõe-se a mudança social, sendo um tipo de dominação conservador. Não é exercida na busca da eficiência e não tem qualquer base racional.

A dominação burocrática é aquela cuja legitimidade se baseia em normas legais racionalmente definidas, tendo fonte de legitimidade no poder racional-legal.

Características básicas traduzem o caráter racional das organizações: são sistemas sociais formais, impessoais, dirigidos por administradores profissionais e que tendem a controlar as organizações cada vez mais completamente.

O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização.

Marx encarava a burocracia como um instrumento por meio do qual a classe dominante exerce sua dominação sobre as outras classes sociais. O futuro e os interesses da burocracia estão muito ligados aos interesses da classe dominante e do Estado (Mouzelis, 1975 ).

Weber define o poder como a possibilidade de uma pessoa impor sua vontade sobre o comportamento das outras. A dominação designa a relação de poder no qual o governante, pessoa que impõe sua vontade as outras, crê que tem o direito do exercício do poder e o governado considera seu dever obedecer as ordens (Mouzelis, 1975 ).

A impessoalidade das regras e a autoridade burocrática estão em harmonia com o ideal democrático da igualdade de todos diante da lei. Por outro lado, as mesmas condições podem determinar resultados contrários, já que a insistência por diplomas e alto nível educacional favorece indiretamente aqueles

que possuem os meios materiais para estudar e obter diplomas (Mouzelis, 1975).

### 2.2.3. Características da burocracia

Weber (1980) aponta as características da burocracia da seguinte forma:

*I. Rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas.*

*II. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores.*

*III. A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos ("os arquivos"), preservados em sua forma original ou em esboço.*

*IV. A administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada que é caracteristicamente moderna pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo.*

*V. Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente delimitado o tempo de permanência na repartição, que lhe é exigido.*

*VI. O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos exaustivas, e que podem ser aprendidas".*

Prestes Motta e Bresser Pereira (1980) enumeram algumas características básicas da burocracia:

- fonte de legitimidade no poder racional - legal;
- formalidade (normas racionais-legais, escritas e exaustivas, hierarquia);
- impessoalidade (sem consideração a pessoas);
- direção por administradores profissionais;
- controle cada vez mais completo por parte dos acima referidos administradores profissionais.

O administrador profissional é um especialista, tem em seu cargo sua única, ou pelo menos principal atividade, não possui os meios de administração e produção, desenvolve um espírito de “*fidelidade ao cargo*”, recebe uma remuneração em forma de dinheiro, é nomeado por um superior hierárquico, seu mandato é dado por tempo indefinido e segue uma carreira, tendo direito, no final, à aposentadoria (Motta e Pereira, 1980).

Mouzelis (1967) expõe características que considera as mais importantes do modelo de organização burocrática:

- alto grau de especialização;
- estrutura hierárquica de autoridade, com áreas bem definidas de competência e responsabilidade;
- recrutamento de pessoal baseado na capacidade e conhecimento técnico;
- clara diferenciação entre a renda dos membros e o lucro da organização;

A presença de regulamentos, leis ou normas administrativas, estrutura com atividades distribuídas de forma fixa, a estabilidade e as medidas metódicas para a realização regular e contínua dos deveres e direitos são características da organização burocrática.

Quanto aos funcionários, a ocupação de um cargo é uma “profissão”, sua posição social é assegurada pelas normas que se referem a hierarquia ocupada, o tipo puro de funcionário é nomeado por uma autoridade superior, a remuneração é através de salário fixo, o cargo é vitalício e, por fim, o funcionário se prepara para uma carreira dentro da ordem hierárquica do serviço.

O desenvolvimento da economia monetária, na medida em que uma compensação pecuniária aos funcionários é possível, é um pressuposto da burocracia. A razão fundamental para o progresso da organização burocrática foi sempre a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização.

A administração rigorosamente burocrática pressupõe precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa e redução do atrito e dos custos de material e pessoal.

A burocratização oferece a possibilidade de por-se em prática o princípio da especialização de funções administrativas. A estrutura burocrática traz consigo a concentração dos meios materiais de administração nas mãos do proprietário.

O conceito de sistema de autoridade abrange relações autoritárias de papéis, estruturas complexas de autoridade, legitimação, sistemas burocráticos de autoridade, valores racionais-legais, organização formal e estruturas burocráticas de autoridade (Campos, 1985).

A cooptação, que é um mecanismo de defesa da ordem burocrática, pode ser definida como o processo de absorção de novos elementos na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência (Campos, 1985).

Pode-se, assim, resumir as características da burocracia nos seguintes itens:

1. Caráter legal das normas;
2. Caráter formal das comunicações;
3. Divisão do trabalho;
4. Impessoalidade no relacionamento;
5. Hierarquização da autoridade;
6. Rotinas e procedimentos;
7. Competência técnica e mérito;
8. Especialização da administração;
9. Profissionalização;
10. Previsibilidade do funcionamento.

#### **2.2.4. Disfunções da burocracia**

A burocracia é o reino do conflito, da tentativa de legitimação de interesses parciais e freqüentemente divergentes. A heteronomia burocrática significa a ausência de qualquer autonomia individual ou social, no que diz



respeito à participação no processo administrativo.

Para Weber, a burocratização do mundo moderno constituía a maior ameaça a liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais. A burocracia apresenta tanto funções quanto disfunções, e isto nos auxilia a perceber as diferenças entre o “tipo ideal” e a realidade. Ela exerce pressão sobre o funcionário em termos de comportamento “metódico, prudente e disciplinado”, portanto, alienado, tendendo a estimular o conformismo, conservadorismo e tecnicismo.

A burocracia faz surgir um círculo de membros que monopoliza o poder e as decisões, e assim tende a perpetuar-se (Ramos, 1983). O progresso é precisamente aquilo que as regras e os regulamentos não prevêm; está necessariamente fora do campo da atividade burocrática.

O burocrata seria portador de uma “incapacidade treinada” que resulta de rígida adesão sentimental a regras e regulamentos. A timidez, o conservadorismo e a incapacidade para adaptar-se são frutos da repetição e das normas.

Os grupos informais influenciam consideravelmente as burocracias organizacionais. Uma organização burocrática não chega a corrigir-se em função de seus erros. A rigidez da burocracia leva a ocorrência de permanente luta pelo poder entre dirigentes e subordinados (Ramos, 1983).

As disfunções da burocracia podem ser descritas em termos de um ciclo vicioso. Assim, a crise gera normas que, para o gerente é o mínimo aceitável, mas, para o empregado é o máximo a ser feito. O resultado esperado é diferente do resultado obtido, desencadeando nova crise e assim sucessivamente.

Merton apud Campos (1985), elucida aspectos negativos da burocracia. Expõe o conceito de Veblen de “*incapacidade treinada*”, de Dewey de “*psicose ocupacional*” e de Warnotte de “*deformação profissional*”. A incapacidade treinada corresponde à situação em que a preparação pode tornar-se inadequada ao mudarem certas condições. A falta de flexibilidade na sua aplicação a um meio em transformação produz desajustes mais ou menos sérios.

Dewey ( psicose ocupacional) defende que, como resultado da sua rotina diária os indivíduos vão adquirindo preferências e antipatias. Por fim, a estrutura burocrática “deforma o profissional” ao exercer sobre o funcionário uma constante pressão para torná-lo metódico, prudente e disciplinado. Leva a um grau excepcional de conformidade com as responsabilidades atribuídas. A submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma. Essa ênfase, resultante do deslocamento dos objetivos, produz rigidez e incapacidade de ajustamentos imediatos. Assim surge o formalismo e o ritualismo sob a forma de um apêgo exagerado aos exigentes procedimentos formais.

Também é analisada por Merton apud Campos (1985) as fontes estruturais da conformidade excessiva. Resume ele:

*“ 1) Uma burocracia eficiente exige confiança no desempenho e estrita observância das normas; 2) esse cumprimento estrito das normas tende a transformá-las em absolutas; já não são consideradas em relação a uma série de fins ; 3) isso interfere na pronta adaptação sob condições em transformação e não claramente percebidas por aqueles que redigem as normas; 4) assim temos que os mesmos elementos favoráveis à eficiência, em geral, são a causa da ineficácia em casos particulares. ”*

Pode-se resumir as disfunções da burocracia da seguinte forma:

1. Internalização das normas;
2. Excesso de formalismo e papelório;
3. Resistência a mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização das decisões;
6. Superconformidade;
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldades com clientes.

### 2.2.5. Organizações

Scott (1981), propõe três definições para organização de acordo com três sistemas distintos:

a) Sistema racional: uma organização é uma coletividade orientada para a perseguição de metas relativamente específicas, exibindo alta formalização de sua estrutura social.

b) Sistema natural: uma organização é uma coletividade na qual os participantes são pouco afetados por sua estrutura formal ou suas metas oficiais, sendo parte de interesses comuns para a sobrevivência do sistema e estando engajados nas atividades coletivas, informalmente estruturadas, para a segurança deste fim.

c) Sistema aberto: uma organização é uma coalisão de interesses de um grupo que desenvolve metas pela negociação; a estrutura de coalisão, as atividades e os resultados são fortemente influenciados pelos fatores ambientais.

Mintzberg apud Clegg (1990) considera as organizações como sítios de jogos de poder, nas quais aparecem os jogadores. Alguns desses jogadores estão dentro das organizações: é a chamada coalisão interna. Os que estão fora da organização, compõem a coalisão externa. O termo coalisão é entendido como um grupo de indivíduos que barganham, negociam e influenciam uma certa distribuição de poder entre eles. A coalisão externa é composta por associações, fornecedores, clientes, parceiros, concorrentes e órgãos públicos entre outros, com os quais a organização podem manter um relacionamento. A coalisão interna é composta pelos executivos, gerentes, operadores, funcionários e pela ideologia, cultura e valores da empresa.

Brunsson (1989) afirma que as organizações são vistas como tentativas de coordenar o trabalho de várias pessoas a fim de obter produtos que não seriam alcançados pela ação individual. O referido autor aborda o que chama de hipocrisia organizacional, presente em organizações inconsistentes que precisam

satisfazer diferentes demandas. Muitas vezes o produto ou produção atende a um interesse, as decisões atendem a outro e os discursos atendem a um terceiro interesse.

Linstead apud Hassard e Parker (1993) descreve a organização como um paradoxo, sendo um modo de visão da organização dentro de um senso de oposição que leva à classificação de indivíduos hierarquicamente arranjados e agregados em subculturas, culturas, subgrupos e grupos uns contra os outros.

Segundo Stoner (1985), em seu sentido mais amplo, organização pode ser entendida como o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente. Estrutura organizacional pode ser definida como a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa. A estrutura de uma organização especifica sua divisão das atividades do trabalho e mostra como funções ou atividades diferentes estão interligadas; em certo sentido. Também mostra o nível de especialização das atividades do trabalho. Indica ainda a estrutura de hierarquia e de autoridade da organização, mostrando suas relações de subordinação.

Katz e Kahn (1987) afirmam que as estruturas burocráticas são os exemplos mais claros de organizações sociais. Os referidos autores lançam os fundamentos para a definição de organizações sociais:

- 1) As organizações possuem estruturas de manutenção, de produção e apoio de produção.
- 2) As organizações têm um padrão elaborado e formal de papel, no qual a divisão de trabalho resulta em uma especialidade funcional de papéis.
- 3) Existe na organização uma clara estrutura de autoridade, que reflete o modo pelo qual são exercidos o controle e a função gerencial.
- 4) Como parte da estrutura gerencial existem mecanismos regulatórios bem desenvolvidos e estruturas adaptativas.
- 5) Há uma formulação explícita de ideologia, a fim de prover o sistema

com normas que fortificam a estrutura de autoridade.

Katz e Kahn (1987) fazem uma análise bastante interessante acerca do desempenho de papéis nas burocracias. Afirmam eles:

*“Em um sistema social, a pessoa que desempenha um papel está sob as exigências deste papel para agir das muitas maneiras em que age. As organizações sociais representam o desenvolvimento mais claro de um padrão de papéis interligados, no sentido de que os papéis são desempenhados sem os embaraços do status socialmente herdado ou contaminação da personalidade. Além disso, em uma organização social os papéis representam formas de atividades prescritas e padronizadas. A rede padronizada de comportamentos em papel constitui a estrutura formal de uma organização. Portanto, um sistema de papéis formalizados é aquele em que as regras que definem a conduta independente esperada dos ocupantes de posições no sistema são explicitamente formuladas; e para a sua imposição existem as sanções.*

*Os papéis são encontrados em suas formas mais puras quando se acham tão divorciados quanto possível das personalidades de seus incumbidos e de qualquer vínculo motivador específico que possa embaraçar seus relacionamentos. O pleno emprego de papéis surgiu somente com o desenvolvimento da estrutura burocrática, quando pôde ser criado, abolido ou modificado como parte das regras do jogo - quando pôde ser observado unicamente como papel e nada mais”* (Katz e Kahn, 1987).

Weber apud Hall (1984) distingue grupo empresarial de outras formas de organização social. O grupo empresarial envolve *“um relacionamento social que ou está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras, ...na medida em que sua ordem é imposta pela ação de indivíduos específicos cuja função regular é esta, de um chefe ou cabeça e, usualmente, também de uma equipe administrativa”* (Weber apud Hall, 1984, p. 20).

Segundo Hall (1984) Barnard escolheu um foco diferente de análise organizacional. Sua definição básica é que uma organização é *“um sistema de*

*atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas*” (Barnard, 1938, p. 73), isto é, atividade desempenhada através de coordenação consciente, deliberada e intencional. As organizações requerem comunicações, boa vontade por parte dos membros para contribuir e um objetivo comum entre eles. Barnard acentua o papel do indivíduo. São eles que devem comunicar-se, estar motivados e tomar decisões. Enquanto Weber enfatiza o sistema, Barnard se preocupa com os membros do sistema.

Thompson (1976) afirma que os principais componentes de uma organização complexa são determinados pelo planejamento dessa organização. Estes componentes principais acham-se invariavelmente mais segmentados, ou departamentalizados, estabelecendo-se ligações dentro e entre os departamentos. Esta diferenciação e padronização internas das relações molda a estrutura organizacional.

Assim procurou-se abordar aspectos principais acerca da burocracia e organizações, com suas origens, conceitos, características e disfunções. Constitui etapa fundamental o conhecimento teórico acerca das organizações, para que se possa agir nelas e nas suas dimensões burocráticas, em direção da organização inteligente. É preciso conhecer ainda o contexto no qual estas organizações se desenvolveram e se desenvolvem no Brasil e em Santa Catarina, tema em exposição no capítulo seguinte.

### 2.3. Contexto Brasileiro

Discutindo as características das organizações no Brasil, Semler (1988) as divide em três grupos: as pequenas e médias empresas familiares nacionais, empresas familiares de grande porte e as multinacionais presentes no Brasil.

Ao discutir, a primeira categoria ( que estatisticamente representa cerca de 95 por cento das empresas registradas no país) , nota-se que as características mais fortes dessas organizações são as seguintes:

*“1. Rapidez nas decisões, com baixo conteúdo de embasamento técnico das mesmas;*

*2. Criatividade facilitada em tudo que vá ao encontro das idéias da família;*

*3. Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos;*

*4. Grande agilidade na mudança e adaptação de rumos;*

*5. Aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo;*

*6. Falta de visão crítica das imperfeições da própria empresa;*

*7. Visão estratégica de longo prazo sofrível;*

*8. Sentimento de unidade do grupo de funcionários;*

*9. Paternalismo forte em relação aos funcionários;*

*10. Falta de profissionalismo na organização;*

*11. Compartilhamento informal de cultura entre família e empresa;*

*12. Sentimento de insegurança organizacional periódica quando de sucessões, doença do fundador, entrada e saída de familiares, etc...*

*13. Favoritismo e critérios injustos de promoção, remuneração e distribuição de cargos;*

*14. Filosofia moral e ética abertamente duvidosa;*

*15. Pouco senso de responsabilidade para com a comunidade;*

*16. Descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria*

externa;

17. *Sistemas de informação deficientes;*

18. *Conhecimento precário de sua estrutura de custos, mas visão suficiente da margem de lucro final da operação”* (Semler, 1988).

Para Srour (1994) , o capitalismo brasileiro configurou-se como cartorial, protecionista e oligopolista. Assumiu as feições clássicas do que poderíamos denominar de “*capitalismo excludente*”: um sistema cujo crescimento beneficia parcelas ínfimas da população enquanto marginaliza de seus benefícios e converte em desvalidos o grosso do restante. Um sistema que confronta ,de um lado , uma “*elite cidadã*” que desfruta efetivamente daquilo que o conceito pressupõe (direitos e acessos plenos à qualidade de vida) e, de outro, uma “*massa de súditos*”, destituídos em termos concretos de direitos sociais, políticos e por que não dizê-lo, de direitos civis. São esses súditos os excluídos do Brasil moderno , os que constituem o lado de lá do *apartheid social*, os que passam ao largo do mercado de consumo e do mercado de trabalho formal , vegetando na economia informal, no desemprego crônico e na pobreza.

Percebe-se a presença de décadas de subsídios, perdões de dívidas, isenções fiscais, financiamentos a juros preferenciais, controles de preços, tarifas alfandegárias, reservas de mercado e larga socialização dos prejuízos, empreguismo endêmico nas esferas governamentais, corporativismo das empresas estatais e a ineficiência dos órgãos da administração direta.

Tem-se assim um capitalismo cartorial que autoriza a convivência harmônica entre setores privados e setores estatais (cartórios empresariais) e que incentiva outros cartórios corporativos, ainda que sindicais , fontes de abusos particularistas e de arroubos populistas. Um capitalismo sem risco, atrelado aos interesses patrimonialistas das elites e desprovido dos instrumentos indispensáveis para a competição em mercados abertos. Um sistema econômico que magnificou a hegemonia dos oligopólios e dos cartéis e que se enredou nas malhas de um “*Estado-empresário*”, cujas burocracias obtiveram uma autonomia



pronunciada em relação à sociedade civil. Em resumo , um capitalismo à mercê de um aparelho estatal fortemente intervencionista e minunciosamente regulamentador (Srouf ,1994).

Ramos (1983) afirma que as escassas pesquisas que até agora têm sido feitas por autores nacionais, de modo geral, induzem a crer que o esquema de burocracia industrial dominante no Brasil é patrimonialista, ocorrendo, porém , em áreas piloto de centros manufatureiros e comerciais mais desenvolvidos, uma transição para a burocracia moderna e mesmo o pleno advento desta. A propriedade e a gerência ainda não se diferenciaram na maioria das empresas , aí inclusive, muitas de grande porte . Práticas tradicionais passam de avós a netos e se constituem em verdadeiros tabus intocáveis ou fetiches. Prevalece, entre a maioria dos empresários nacionais, a idéia de que a condição de êxito nos negócios é que transcorram *“sob os olhos dos donos”*.

Essa mentalidade patrimonialista do empresariado nacional tem raízes no modo particular de formação do capitalismo no Brasil.

*“Os fundadores da burguesia comercial e industrial no Brasil são antigos fazendeiros e imigrantes , a maioria ou quase a totalidade dos últimos tendo começado a sua carreira como trabalhadores ou titulares de pequenos negócios, serviços e ofícios urbanos. Muitos “homens de indústria” em São Paulo são ainda ao mesmo tempo grandes fazendeiros de café, ou descendentes destes últimos, que exibem grande orgulho de família e que, em suas empresas , resistem à modernização administrativa, quando estas se chocam frontalmente com as praxes fundadas pelo “patriarca”, chefe de família. Tem idêntico papel imobilista o culto de “herói civilizador”, por exemplo, em São Paulo e Blumenau , nas empresas de descendentes de imigrantes. Em tais condições, “maneiras tradicionais de encarar a vida” tinham que ser, objetivamente , transferidas para o domínio das atividades urbanas e industriais”* (Ramos, 1983).

*“Mas o patrimonialismo da burocracia no Brasil pode ainda ser*

*justificado e visto do ângulo das características do operariado brasileiro. Este é formado, em sua grande maioria, graças ao concurso de indivíduos recém-migrados do campo, sem hábitos urbanos de vida e ainda condicionados, em sua visão do mundo, por critérios representativos de uma ordem pré-capitalista. Segundo Mário Wagner Vieira da Cunha, “o trabalhador que predomina nas fábricas é rural, em parte, porque conserva, por tradição histórica, valores e padrões próprios do campo, mas o é, fundamentalmente, porque a sua dependência para com os patrões e suas relações para com estes continuam as mesmas que existam ou existiam no meio rural” (Ramos, 1983).*

Raymundo Faoro apud Ramos (1983), em seu livro “*Os Donos do Poder*”, privilegia, na evolução da sociedade brasileira, o papel do que chama de “*estamento burocrático*”. Define este estamento como “*uma estratificação aristocrática, com privilégios e posição definidos pelo Estado*”, que, “*embora condicionada pelas forças sociais e econômicas, eleva-se acima da nação*”. Tudo parece indicar que um círculo de homens públicos ou, dirigentes, numa escala que a pesquisa sociológica está por demonstrar ainda, se substituíssem aos que teoricamente deveriam ser os “*donos do poder*”, os fazendeiros e os integrantes de altas posições da nossa burguesia comercial e industrial.

Com esta visão ampla, chega-se agora a abordagem da pequena empresa neste contexto supra citado, tema em debate a seguir.

### 2.3.1 - A pequena empresa

De acordo com a Lei 8.864 de 28/03/94 considera-se micro-empresa, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de duzentas e cinquenta mil unidades fiscais de referência (UFIR), ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-la e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como micro-empresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a setecentas mil unidades fiscais de referência (UFIR) ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-la.

Segundo o SEBRAE, no setor de comércio e serviços, considera-se micro empresa aquela que possuir até nove funcionários, e pequena empresa as que possuem de dez a quarenta e nove empregados.

Este trabalho se refere as micro e pequenas empresas, sendo que, ao se referir a elas serão chamadas simplesmente de pequenas empresas (aquelas que apresentam receita bruta anual de até 700 mil UFIR e que tenham até 49 funcionários).

Em Santa Catarina operam cerca de 130.000 pequenas e micro empresas segundo a Revista Expressão. E, de acordo com o SEBRAE, em torno de 90% das empresas brasileiras são micro e pequenas empresas.

A formação das pequenas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso destes empreendimentos, garante-se a criação de novos empregos, a geração de riquezas, enfim, a dinamização da economia como um todo.

A flexibilidade das pequenas empresas, aliada à sua natural predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudança ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos. Assim, as pequenas empresas podem responder mais rapidamente às flutuações do mercado, adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente.

Autores citam várias características qualitativas que geralmente estão presentes nas pequenas empresas, entre elas:

- envolvimento dos dirigentes em todas as decisões empresariais (centralização);
- administração geral realizada pelo próprio empresário e seus familiares (empresa familiar);
- mercado situado na comunidade na qual a empresa se encontra;
- contato pessoal e relações informais entre dirigentes, empregados e clientes.

### **2.3.1.1. A pequena empresa no Brasil**

As pequenas e micro empresas representam 90% do total de estabelecimentos comerciais, empregam 65% da mão-de-obra, pagam 42% dos salários e respondem por 54% da produção nacional, em números aproximados.

Não é de hoje, porém, que os pequenos se fazem presentes no processo econômico do país. A rigor, desde meados do século XVIII, ao tempo do Vice-Reinado, em pleno ciclo do ouro. Datam daí as tecelagens, fiações, forjarias, fundições, moveleiras, olarias, etc. O comércio abrangia redes varejistas e importadoras (Lustosa apud Solomon, 1986).

Houve, entretanto, a seguir, com o Tratado de Methuen, entre Inglaterra e Portugal, um corte abrupto neste ciclo de desenvolvimento. Ele só seria retomado no início do século XIX, com a vinda de D. João VI para o Brasil, transferindo para cá a sede do reino português e abrindo os portos do país às nações amigas. Os pequenos negócios, então, especialmente na área do comércio, experimentaram novo surto de expansão.

Já na segunda metade do século XIX, no Segundo Reinado, o setor exibiu relativa estabilidade. Estimulava o setor o intenso fluxo migratório, especialmente de profissionais liberais e operários da Itália, Alemanha, Espanha, Suíça e França.

No século XX, a partir do advento da Primeira Guerra Mundial, foram se consolidando os pequenos empreendimentos. O primeiro pós-guerra, que marca o princípio da urbanização, intensifica esse processo, através de correntes migratórias oriundas do exterior e do meio rural.

A economia rural desse período liberou capitais para investimentos em empresas urbanas. Na era de Getúlio Vargas, têm início os grandes projetos nas áreas básicas de matérias-primas, de que são exemplos expressivos a Siderúrgica de Volta Redonda, a Fábrica Nacional de Motores e a Petrobrás. O conteúdo social-trabalhista do discurso varguista engajou elite e trabalhadores num programa de industrialização, de feição nacionalista. Esses estímulos, reforçados pela escassez da economia de guerra e do imediato pós-guerra, impulsionaram em larga escala a proliferação de pequenas empresas, agora garantidas com fontes de suprimento de insumos nacionais.

Esse processo desenvolvimentista chegaria a seu ápice em meados da década seguinte, com a eleição de Juscelino Kubitschek, em 1955. O governo JK caracterizou-se pela proteção e expansão dos bens de consumo duráveis, sob a égide de uma política de substituição de importações e de investimentos multinacionais de produção industrial no país. Nesse período, surgiram numerosas pequenas empresas no Brasil.

A partir dos governos militares pós-64, optou-se por uma política de desenvolvimento econômico voltada para projetos de grande porte, de natureza conjuntural, beneficiando as grandes empresas. Formou-se, então, nova estrutura de mercado, com características oligopolísticas, quase sempre impermeável à expansão dos pequenos negócios. Registram-se, nesse período, algumas ações isoladas por parte do governo para fomentar o fortalecimento dos pequenos. A principal: a criação, em 1972, do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), que mais tarde se transformaria no que é hoje o SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Assim, foi possível dispor de um instrumento para deflagrar políticas e veicular aspirações. Em 1984, criou-se

o Estatuto da Pequena Empresa, que atualmente está sendo revisto e regulamentado.

Este histórico serve para confirmar o grau de maleabilidade e de adaptação dos pequenos, que reagem de forma rápida às alterações da economia. Por suas características naturais, que lhe conferem maior flexibilidade e agilidade, adaptam-se os pequenos mais rapidamente às inovações tecnológicas. Por isso mesmo, têm sido responsáveis por um fenômeno sem precedentes no processo econômico internacional: a desagregação das grandes empresas e conglomerados empresariais.

No Brasil, as pequenas empresas têm respondido aos momentos de crise satisfatoriamente, investindo e inovando, em que pesem as enormes dificuldades conjunturais. Com isso, mantêm o nível de investimento e de empregos, não obstante a ausência de estímulos e proteção por parte do governo. O setor continua em efervescência. Esta flexibilidade confere as pequenas empresas uma particular vantagem no sentido do desenvolvimento da aprendizagem organizacional, como veremos a seguir.

#### **2.3.1.2. A pequena empresa e a organização de aprendizagem**

A pequena empresa possui características muito favoráveis para que possam ser postos em prática os princípios da organização de aprendizagem. Seu tamanho reduzido permite uma menor estrutura burocrática, menos formalização, reduzido número de níveis hierárquicos, menor padronização e maior facilidade de adaptação e mudança. Os relacionamentos nas pequenas empresas são mais informais, pessoais e as comunicações seguem um caminho mais reduzido desde o emissor até o receptor das mensagens. Facilita-se assim a consecução de objetivos comuns, raciocínio sistêmico (é mais fácil ter-se visão global da pequena empresa e de suas inter-relações com clientes internos e externos), aprendizado em grupo, liberdade de escolha, responsabilidade pelo todo e

participação ativa, entre outras características da organização inteligente.

Alguns fatores são, atualmente, muito favoráveis a expansão e sobrevivência da pequena empresa. Barros (1978) enumera algumas tendências favoráveis, quais sejam:

1. O aparecimento, nas sociedades de consumo, de novas necessidades e, portanto, de uma diversificação dos produtos e serviços.

2. A atitude geral dos indivíduos face ao tamanho das empresas, tão semelhante no mundo dos negócios quanto no ambiente urbano: após a busca do gigantismo, constatam-se agora as vantagens e benefícios de unidades com porte mais humano.

3. Novas estratégias de organização e administração, colocadas a disposição das pequenas empresas.

4. Desenvolvimento de mercados financeiros.

5. As classes políticas têm descoberto as virtudes econômicas das pequenas e médias empresas.

Os pequenos empresários são bastante heterogêneos no Brasil. *“A categoria dos pequenos empresários constitui um grupo bastante heterogêneo no interior do qual antigas linhagens de pequenos empresários interagem com famílias que só tiveram acesso à condição de pequenos proprietários em tempos recentes”* ( Durand, 1979, p. 242). Neste universo de diversidade tem-se um campo propício para se explorar a criatividade, inovação e adaptação, próprias da organização de aprendizagem. O conhecimento e o aprendizado fluem em ambientes com pessoas de pontos de vista distintos, com formações diferentes e idéias diversas que podem ser complementares.

Grande parte das pequenas empresas são organizações familiares. No Brasil, tem-se algumas visões empresariais deturpadas por parte das pessoas que administram estas empresas. *“(…) Os empresários líderes destes tipos de empresas desprezam e ignoram o treinamento, considerando-o custo e jamais investimento”* (Saviani, 1995). Tem-se práticas como a excessiva centralização

de poder, protecionismos, paternalismos em relação a funcionários, critérios injustos de promoção, resistência a adoção de tecnologias como a informática, falta de planejamento, pouca visão de longo prazo, falta de arejamento intelectual, profissional e técnico de cada colaborador da organização e dificuldade de profissionalização da empresa. Estas deturpações emperram o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, sendo fatores negativos presentes nas pequenas empresas, que precisam ser corrigidos. A profissionalização, a imparcialidade, a promoção por méritos, a delegação, o treinamento e a educação passam pela definição de critérios, ou seja, pela adoção balanceada de dimensões burocráticas. Sem dúvida, o pequeno empresário nacional precisa aprender o significado da burocracia, entrando aí a grande colaboração do SEBRAE com suas informações, assistências e cursos. A aprendizagem organizacional não pode ser alicerçada por preconceitos, vícios e resistências.

Autores apontam fraquezas de empresas familiares, fraquezas estas que precisam ser eliminadas para a construção da organização inteligente. Lodi (1993) aponta os conflitos de interesse entre família e empresa, o uso indevido de recursos da empresa por membros da família, a falta de sistemas de planejamento financeiro, a resistência a modernização do marketing e o emprego e promoção de parentes por favoritismos e não por competência anteriormente provada.

Assim, tem-se muitas condições favoráveis para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional nas pequenas empresas, porém, existem certas distorções a serem corrigidas como pré-requisitos.

Na seqüência da fundamentação teórica aborda-se o comércio varejista.



### 2.3.2 - O Comércio Varejista

A essência da definição de varejo consiste na comercialização a consumidores finais. Para Spohn apud Las Casas, 1992, p.17, "*Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços, desejados pelos consumidores*". Pode ser definido também como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores.

E.J. McCarthy, 1982, p. 263, afirma que: "*O varejo abarca todas as atividades necessárias à venda de bens e/ou serviços a consumidores finais para seu próprio uso. O varejista precisa reunir uma variedade de produtos para satisfazer o mercado-alvo, oferecer estes produtos a preço razoável e convencer os fregueses de que estes produtos satisfarão suas necessidades.*"

De acordo com Davidson, Bates e Bass apud Gimpel (1980, p.25), o ciclo de vida de uma instituição varejista divide-se nas seguintes fases: inovadora, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio. A constatação da fase em que se encontra a instituição varejista permite ou sugere algumas medidas de caráter executivo ou preventivo, com o intuito de adiantar, retardar ou manter certas posições.

Na fase inovadora, tem-se vantagens oferecidas em termos de linhas de produtos distintas, de facilidades de compras, de localização favorecida e de diversas formas de propaganda e de métodos promocionais.

Na fase de crescimento (desenvolvimento acelerado) é comum o incremento exponencial das vendas, ocasionando ganhos de escala e necessidade de maior controle administrativo.

Na fase de maturidade, já começa a sentir-se uma saturação de lojas, o que traz alguns problemas, dentre eles a diminuição relativa da lucratividade.

A fase de declínio é caracterizada pela urgência de substituir algumas

diretrizes básicas , com o fito de minorar as perdas, ou mesmo de procurar uma saída para uma situação insustentável de perda de mercado, de queda ascendente na lucratividade, enfim, de perda de habilidade de competir dentro de seu meio ambiente.

M. P.Mcnaie apud Las Casas (1992, p. 44), formulou a seguinte teoria do ciclo do varejo:

*“Novos tipos de varejistas usualmente entram no mercado como varejistas de baixo preço, baixa margem ou até mesmo de baixo status. Gradativamente, eles adquirem estabelecimentos mais sofisticados e maiores facilidades para seus consumidores, necessitando para isso de investimentos mais altos e conseqüentemente elevando seus custos operacionais. Portanto, eles alcançam os estágios da maturidade como mercadores de alto preço, com custos operacionais mais elevados e ficam então vulneráveis aos fornecedores que trabalham no mesmo padrão anterior de baixos preços. Lojas de departamentos que apareceram no início como vigorosos concorrentes aos pequenos varejistas tornam-se vulneráveis às lojas de descontos” (M.P. Mcnaie apud Las Casas, 1992, p. 44).*

As principais funções do administrador varejista são (Las Casas, 1992, p.31):

- 1.Compras;
- 2.Formação de preços;
- 3.Promoção;
- 4.Oferta de serviços;
- 5.Venda pessoal;
- 6.Controle;
- 7.Projetos;
- 8.Localização;
- 9.Seleção de equipamentos;
- 10.Registros;
- 11.Verificação;

- 12. Distribuição;
- 13. Organização, delegação;
- 14. Análise de desempenho.

A base de toda administração é a flexibilidade e adaptação aos ambientes internos e externos. Para isso, a informação desempenha papel fundamental no processo. A administração eficiente é aquela que está na era da informação. Segundo Las Casas (1992, p.51), na função planejamento o brasileiro possui um pensamento lógico, prático e objetivo, com boa formação para planejamento a curto e médio prazo, porém sem visão de longo prazo. Este fato justifica alterações freqüentes do planejamento devido a turbulência ambiental que muitas vezes prejudica uma visão de longo prazo. Ryans apud Las Casas (1992, p. 51), afirma que o varejista toma suas decisões dentro dos limites que ele percebe e dentro das alternativas que ele mesmo reconhece, ao invés da situação real que existe. O esforço de padronização e criação de métodos auxilia a reduzir o problema da individualidade de decisão sobre negócios.

Observa-se uma melhoria do nível cultural dos consumidores que hoje compram de forma mais inteligente do que no passado. A tecnologia está criando um consumidor diferenciado.

Segundo a Revista Fortune apud Las Casas (1992) para os consumidores dos anos 90 têm-se cinco questões fundamentais:

- a) Tempo: conveniência será a ênfase, ninguém pode perder tempo.
- b) Qualidade: produtos com maior durabilidade e qualidade será exigência dos clientes.
- c) Saúde: o culto ao corpo deixará de ser prioridade. Haverá uma valorização acentuada da velhice.
- d) Ambiente: preocupação acentuada com a ecologia e preservação da natureza.
- e) Lar: a tendência é a formação de uma sociedade mais caseira.

O que caracterizou a comercialização na década de 80 foi a grande

batalha de promoções. Na década de 90 será diferente, tornando-se impossível manter esta situação. Os consumidores, acostumados com preços reduzidos, passarão a exigí-los permanentemente. As promoções de preços reduzidos serão incorporadas e passarão a ser parte do preço final.

A computadorização dos controles de mercadorias com terminais, a redução de estoques e a maior utilização da mídia eletrônica devem ser observadas no futuro. Haverá um crescimento no setor de prestação de serviços e no tempo dedicado ao lazer. O uso de terminais no ponto de venda (PDVs) ligados a computadores será intensificado.

Peter Drucker faz algumas considerações sobre as mudanças no comércio varejista. Ele é citado pela Revista Exame e afirma que a loja convencional nasceu no fim do século XVII, no Japão e na Europa, e se baseia até hoje em suposições encarquilhadas. Segundo essas suposições, ao fazer compras as mulheres tem talvez a única chance de tomar decisões, exercer um pouco de poder e escapar do universo fechado do lar, ligando-se com o mundo. Ora, hoje em dia as mulheres trabalham fora, têm uma carreira e tomam decisões a toda hora, boa parte das quais é mais atrativa que as opções feitas numa loja. Mesmo as poucas mulheres que permanecem em casa, sem seguir uma profissão, não ficam mais isoladas do mundo. Estão aí o telefone e a televisão. Fazer compras agora é tarefa, antes era satisfação.

Apontam-se a seguir algumas tendências que influenciarão as empresas nos próximos anos:

- Alto impacto tecnológico;
- Proliferação de produtos;
- Redução do ciclo de vida dos produtos;
- Mudanças nos canais de distribuição;
- Crescimento das exigências no setor varejista por parte dos consumidores;
- Aumento dos custos de marketing de vendas;

- Redução de vendas;
- Relacionamento individualizado;
- Marketing holístico (total);
- Marketing verde (ecologia);
- Competição global (sem fronteiras);
- Ênfase na qualidade e na diferenciação.

Assim, procurou-se traçar um panorama geral do varejo em termos de conceito, ciclo de vida, situação atual e tendências de mudanças para o futuro, fazendo-se a seguir considerações acerca do varejo no Brasil e em Santa Catarina.

### 2.3.2.1- O Varejo no Brasil

No Brasil, desde o descobrimento até por volta de 1850, o varejo caracterizou-se pelo mascate. O varejo, neste período, não era fixo (estabelecimento em certo local) devido a falta de mercado. Eram ambulantes que comercializavam alimentos, tecidos, jóias e miudezas. Esta forma de negociar (caracterizada pelo lucro e exploração) estendeu-se pelo período do Brasil Colônia e do Primeiro Império.

No Segundo Império surgem as primeiras casas comerciais e a propaganda em jornais. Em 1871 funda-se a Casa Masson. Em 1906 entram em operação as Lojas Pernambucanas, atuando no ramo de tecidos. Instala-se no Rio de Janeiro, em 1912, a firma Établissements Mestre et Blatgé que se transformou numa grande cadeia de lojas de departamentos - a Mesbla.

Segundo Gimpel (1980, p.14), percebe-se que o varejo brasileiro, desde os seus primórdios, foi sempre baseado nas experiências bem sucedidas no exterior. O varejo brasileiro foi se moldando as características do nosso mercado, ao mesmo tempo que o moldava também, ao trazer as novidades de outras nações. Outro exemplo típico de importação de know-how em varejo, foi a entrada em operação no país das Lojas Americanas, em 1929, que trouxe consigo toda a bagagem de comercialização de uma típica loja americana de variedades, a Woolworth. Dentre as inovações trazidas para o varejo brasileiro destacam-se os preços fixos nas mercadorias, a grande utilização de mão-de-obra feminina e a grande variedade de miudezas, que na época eram praticamente todas importadas.

Alberto de Oliveira Lima apud Gimpel (1980, p.15), afirma que entre 1945 e 1955 as grandes empresas comerciais estrangeiras foram compradas por grupos brasileiros. O setor varejista encontra-se, quase em sua totalidade, sob o controle do capital nacional.

Em 1948 cria-se o "*Dia dos Namorados*" e o "*Dia das Mães*". Na

década de 1950 surge o supermercado no Brasil, com uma defasagem de 20 anos com relação aos Estados Unidos. O auto-serviço propiciou uma maior liberdade de escolha para o consumidor, criando o que se convencionou chamar “*compras por impulso*”. As organizações diminuíram o seu corpo de funcionários e agilizaram todo o seu processo mercantil.

Surgiram também as lojas de desconto (vendas de artigos a preços baixos compensando-se com o maior giro dos estoques) e os shopping centers (planejados e implantados com uma multiplicidade de lojas de diferentes ramos).

Espelhando-se em evoluções externas, trazidas para o Brasil com um certo atraso, desenvolveu-se o varejo nacional. Vejamos agora a evolução do varejo em Santa Catarina.

### 2.3.2.2. O Varejo em Santa Catarina

As pequenas empresas representam uma história peculiar no Estado de Santa Catarina, nos três setores da economia.

No setor primário, nosso Estado é caracterizado pela pequena propriedade rural (minifúndios). Ocupada por imigrantes e seus descendentes, caracterizam-se pela produção familiar e pela integração com a agro-indústria, principalmente na região oeste, que destaca-se neste ramo da economia.

Abordando-se o setor secundário, percebe-se também que a origem de nossas indústrias mais expressivas são familiares, oriundas do empreendedorismo de imigrantes, sendo pequenas indústrias de fundo de quintal e crescendo paulatinamente. Cite-se os exemplos da Tupy, Cônsul, Tigre, Weg, Hering, Perdigão, Sadia, Ceval, entre outras.

Chega-se, enfim, no setor terciário, abrangendo comércio e serviços. Novamente Santa Catarina tem a predominância maciça de pequenos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços.

Em Santa Catarina, o processo de expansão do comércio foi idêntico ao restante do país. A colonização alemã que se fixou no Vale do Rio Itajaí já mantinha, desde aquela época, laços comerciais com a Europa. A compra de produtos das colônias para exportar para a Europa gerou excedentes que foram canalizados para a implantação de atividades industriais.

As microrregiões geográficas que concentram o maior número de estabelecimentos de varejo são as que apresentam centros populacionais e econômicos maiores, tais como: Florianópolis, Joinville, Blumenau e Chapecó.

As atividades de comércio, de uma maneira geral, são bem distribuídas por todo Estado, devido a ausência de grandes concentrações populacionais e econômicas.

Por outro lado, o expressivo número de municípios de pequeno porte favoreceu também o aparecimento de uma estrutura comercial concentrada em



pequenos estabelecimentos. Estes estabelecimentos empregam até nove pessoas e representam 90% do total existente no Estado, segundo o Atlas Escolar de Santa Catarina.

Os produtos mais importantes comercializados no varejo catarinense são: alimentos, tecidos, roupas e medicamentos.

Portanto, Santa Catarina é um estado no qual a pequena empresa tem uma importância peculiar. Com a ocorrência de mudanças que afetam significativamente o contexto organizacional, a pequena empresa leva vantagens de adaptação rápida, devido a seu tamanho reduzido e relações informais, entre outras características. As referidas mudanças serão agora abordadas.

## 2.4. Mudanças ambientais

Descreve-se agora uma série de transformações que vem provocando alterações substanciais no ambiente organizacional e na sociedade. A invenção da agricultura, há milhares de anos, lançou a primeira onda de transformação social na história. A revolução industrial desencadeou uma segunda onda. Hoje uma terceira onda de transformação tecno-social está varrendo todos os países de alta tecnologia (Tofler, 1980).

A revolução industrial criou sociedades de massa. Baseou-se na produção em massa, na educação de massa, nos partidos políticos de massa, nas comunicações de massa, no entretenimento de massa e nos serviços de bem-estar social de massa. A homogeneidade era seu princípio governante.

A terceira onda de transformações atuais fragmenta a sociedade industrial de massa. O novo princípio governante é a heterogeneidade. Assim, a produção em massa está sendo cada vez mais substituída pela manufatura “desmassificada” baseada em pequenas levas de fabricação de produtos heterogeneizados e até mesmo feitos segundo as especificações do cliente, em fábricas flexíveis e computadorizadas. O mercado de massa está ao mesmo tempo se fragmentado em mercados “*de nicho*”, definidos e organizados por computadores. Paralelamente à produção, o consumo também está sendo desmassificado.

As sociedades de segunda onda, que seguiam o modelo chaminés fumegantes, fundamentadas no trabalho repetitivo e impensado, requeriam trabalhadores robotizados. A economia de terceira onda, pelo contrário, está pura e simplesmente fechada a números cada vez maiores de trabalhadores não qualificados.

Observa-se na economia uma transição rápida das exigências de mão-de-obra pouco qualificada de Segunda Onda para o mundo altamente qualificado criado pela terceira onda. Nesta nova economia os recursos primários são a capacidade mental, a criatividade inovadora, as qualificações rapidamente

aprendidas e desaprendidas, a transitoriedade organizacional e as formas pós-burocráticas de autoridade. É uma economia que depende da comunicação instantânea através de telefone e fax, da informatização, de uma imensa estrutura eletrônica que cobre o planeta inteiro, dos computadores, dos “databases” e sobretudo de novas atitudes e de novas e sempre mutantes habilidades e qualificações.

Esta economia de terceira onda - um novo sistema de criação de riqueza - não vai desaparecer. As chaminés fumegantes e as linhas de montagem do passado de segunda onda não vão reaparecer. Elas se foram para sempre, e juntamente com elas os empregos que elas forneciam.

Convém enfatizar que nesta economia de terceira onda, as necessidades mudam constantemente, de modo que mesmo trabalhadores altamente qualificados enfrentam o perigo de se tornarem obsoletos se não aprenderem habilidades ainda mais especializadas.

Anos atrás, vários teóricos realmente de visão começaram a antever uma mudança monumental nos locais de trabalho; um afastamento da cultura da uniformidade e do trabalho rotineiro impostos pelas máquinas gigantescas, mas simples, dos primórdios da era industrial, acompanharia o nosso progresso para uma cultura voltada para o conhecimento e a personalização. As mudanças estão, subitamente, começando a se acelerar e a ganhar forma.

Em virtude da criação de um ambiente instável e incerto, em contraste com a estabilidade e certeza de outrora, tem-se modificações que afetam e provocam reações nos sistemas sociais.

*“A organização (burocrática) está se tornando cada vez menos eficaz,... está irremediavelmente fora de sintonia com as realidades contemporâneas, e ... novas formas, padrões e modelos que estão emergindo prometem mudanças na direção das empresas e nas práticas gerenciais em geral. Assim, dentro dos próximos 25 a 50 anos, nós todos deveremos ser testemunhas e participantes do fim da burocracia e da ascensão de novos sistemas sociais mais capazes de*

*lidar com as necessidades do século XX [ e XXI]”* (Warren Bennis apud Pinchot, 1995).

A ênfase na racionalidade substantiva aflora na medida em que a natureza do trabalho nas burocracias é forçada a ser mudada. Pinchot (1995) afirma:

*“Mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel do ser humano na sociedade moderna. Todas as instituições estão mudando, à medida que as relações entre empregado e empregador, mulher e homem, filho e pai, aluno e professor, se alteram de formas profundas e permanentes, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para com a sociedade. Após décadas de enfoque limitado, pede-se aos empregados que considerem o todo, que sejam inovadores e se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipes e que determinem os seus próprios serviços e os coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer a ordens. Quase todos os setores de trabalho em expansão exigem a compreensão técnica e humana, a observação penetrante, a resolução criativa de problemas e a habilidade na colaboração.”*

O mundo não precisa mais das organizações mecânicas geradas pela burocracia. Os desafios de nosso tempo requerem organizações vívidas e inteligentes. A burocracia foi eficiente para certas espécies de tarefas repetitivas que caracterizaram os primórdios da revolução industrial. Ela já não funciona tão bem, portanto as suas regras e procedimentos muitas vezes são opostos aos princípios de que os trabalhadores precisam para darem o próximo passo em direção a uma maior inteligência organizacional.

Expõe-se a seguir um comparativo que elucida a natureza mutante do trabalho, segundo Pinchot (1995):

Trabalho não-qualificado -> trabalho com conhecimento técnico

Tarefas repetitivas e sem sentido -> inovação e assistência

Trabalho individual -> trabalho em equipe

Trabalho baseado na função -> trabalho baseado em projetos

Qualificação única -> multiquificação

Poder dos chefes -> poder dos clientes

Coordenação de cima -> coordenação entre os colegas.

A realidade se tornou tão complexa e multidimensional que não há como dividir a empresa em estruturas hierárquicas que funcionem para todos os aspectos dos desafios enfrentados. Como resultado, a integração é obtida através da comunicação interorganizacional entre colegas, e não através da hierarquia. Volumes enormes de comunicação interfuncional são necessários, porque todo processo importante atravessa as fronteiras da organização.

A natureza do trabalho nas organizações modernas e de alta tecnologia requer que pessoas em muitas posições na organização assumam a responsabilidade por processos e por serviços que afetam intimamente o cliente e a comunidade mais ampla. Atualmente as tarefas complexas exigem um alto grau de conhecimento e inteligência, levando a relacionamentos estreitos, abertos, honestos e mais igualitários.

Existem muitas formas alternativas de organização. À medida que as organizações superam a burocracia, estão, mudando da ordem imposta de cima para uma ordem gerada em todas as partes do sistema - para sistemas auto-organizadores. Um sistema auto-organizador é aquele constituído de unidades autônomas que, em virtude de seus relacionamentos mútuos, criam uma ordem por todo o sistema. Para isso, não há necessidade de uma autoridade ordenadora externa ao sistema ou de um ponto do qual a ordem emana dentro do sistema.

O Brasil está incluído neste contexto de mudanças que vem afetando de forma dramática as empresas nacionais. Srour (1994), afirma que, nos anos 90, as empresas brasileiras passaram a viver um dilema: reestruturar-se ou perecer. Segundo o autor, o padrão de desenvolvimento (Estado - Produtor e substituição universal de importações), que presidiu ao domínio do capitalismo no Brasil, após a segunda guerra mundial, exauriu-se. O sistema econômico brasileiro está sendo questionado pela terceira revolução científico-técnica, de base microeletrônica.

A competitividade e a abertura das fronteiras (globalização) forçam a mudanças ante a desvantagem tecnológica das empresas nacionais.

Para reforçar o raciocínio de mudanças no cenário atual, pode-se citar Galbraith (1980), em sua obra *“A era da incerteza”*: *“No século que passou, os capitalistas tinham plena certeza do êxito do capitalismo, os socialistas do socialismo, os imperialistas do colonialismo, e os dirigentes políticos sabiam que era seu dever dirigir. Muito pouco desta certeza ainda existe hoje em dia. Dado a desalentadora complexidade dos problemas enfrentados atualmente pela humanidade, sem dúvida alguma, seria estranho se ainda existisse”*.

Alvin Tofler (1980), descreve mudanças por que passa a sociedade. Diz ele: *“A essência da manufatura da Segunda Onda era a longa série de milhões de produtos padronizados idênticos. Ao contrário, a essência da manufatura da Terceira Onda é a série curta de produtos parcial ou completamente personalizados”*. Mais adiante, o mesmo autor continua: *“Estamos na verdade, testemunhando a chegada de um novo sistema empresarial que cada vez mais irá desafiar, e finalmente suplantar, a burocracia. Eu a chamo de “adhocracia”*”.

Estas mudanças vem alterando a estrutura das empresas, com ênfase na informalidade e flexibilidade, em detrimento da rigidez e formalidade excessiva. Capra (1982), também alerta para as mudanças que vêm ocorrendo: *“Os novos conceitos em física provocaram uma profunda mudança em nossa visão do mundo, passou-se da concepção mecanicista de Descartes e Newton, para uma visão holística e ecológica, que reputo semelhante às visões dos místicos de todas as épocas e tradições”*.

Alguns aspectos do contexto organizacional, muito negligenciados no passado, estão recebendo hoje atenção considerável. Agora o processo recebe maior ênfase em relação a estrutura; as tarefas em relação as rotinas; estratégias ad hoc superam princípios e prescrições assim como o que tem sido chamado de organizações em mudança, organizações não-hierárquicas e administração

participativa . O ambiente é mais do que nunca a preocupação principal, o que até certo ponto, é responsável pela influência atual das abordagens sistêmicas. Além disso, liberdade e auto-atualização têm-se tornado temas muito discutidos em livros e escolas (Ramos, 1984).

Salm (1994) expõe o paradigma para-moderno, como sendo a terceira grande transformação na história da humanidade, estando em formação nos dias atuais. O referido autor enumera de forma resumida as características políticas e econômicas deste paradigma, quais sejam:

- A redescoberta da transcendência, do altruísmo, da espiritualidade e da ética.

- A participação como ato político.

- A tecnologia a serviço do ser humano.

- Fracasso das lideranças políticas tradicionais.

- As sociedades (povos) se fecham enquanto os mercados semi-globais se expandem.

- A participação alcança as organizações - formas de co-gestão.

- As sociedades rapidamente se democratizam.

- Fala-se em ética na política.

- Há mais tempo livre.

- Surge a simplicidade voluntária: ter e ser.

- A sociedade começa a se fragmentar (desmassificação e heterogeneidade).

- Liberdade para participar: embrião da democracia participativa.

- Desgaste do regime representativo.

- A sociedade passa a controlar suas instituições: controle pela elite e da elite.

- Diminuição do Estado como ente burocrático.

- Começa a diminuir a alienação: maior exigência de igualdade e justiça.

- Surgem novas idéias sobre educação para a liberdade: o ensinar e o

aprender.

- Ressurge o interesse pela política: a auto-determinação.
- A criatividade e a solidariedade tem espaços cultivados.
- A autoridade é mais estruturada sobre a isonomia.
- Poder se estrutura sobre a informação, o conhecimento e a sabedoria.
- A sociedade se desestrutura. Surgem os choques e as rupturas. Surgem

ordas e anomias.

- Ressurge a multidimensionalidade no ser humano.
- A vida passa a ter sentido também transcendental: reformulam-se os

valores.

- A tecnologia começa a substituir o ser humano nas empresas.
- Começa a revolução tecno-social.
- Minorias são excluídas do mercado de trabalho: violência nos grandes

centros urbanos.

- Leis e posturas anti-imigração na Europa e Estados Unidos.
- Começa a diminuir a violência da organização sobre o ser humano.
- Há maior separação entre o mercado e os outros espaços existenciais.
- O conceito de racionalidade se amplia.
- O desemprego rotineiro, impensado, repetitivo e o emprego que requer

capacidade mental e criatividade inovadora aumentam.

- O trabalho passa a ser visto também como ocupação.
- Surgem os mercados de nicho: a manufatura se desmassifica mercê da

tecnologia.

- A economia com respeito à natureza.
- Maior participação dos empregados na empresa: a gestão participativa.
- As empresas passam a produzir com qualidade: Flexibilidade das

estruturas e dimensões burocráticas.

- Surge a co-produção e o respeito aos clientes.
- O consumidor passa a ser mais consciente.



- A reconceitualização do livre mercado (com apoio e direção inteligentes).

- Reconceitua-se a motivação como parte integrante do sentido de vida.

- Ênfase na multidisciplinariedade e atualização permanente.

- Transitoriedade organizacional e as formas pós-burocráticas de autoridade.

- As comunicações se agilizam incrivelmente.

- Buscam-se novos referenciais e teorias para a economia, a administração e demais ciências sociais.

- O emprego migra do quantitativo para o qualitativo.

- As empresas começam a utilizar a inclusão total e a despersonalizar menos.

Assim, elucidou-se uma série de transformações que vêm ocorrendo na atualidade, influenciando decisivamente as organizações. Para enfrentar este ambiente instável e em constante alteração propõe-se uma organização que tenha as suas dimensões burocráticas bastante diminuídas. No capítulo a seguir expõe-se as características da organização de aprendizagem, que, segundo nossa visão, pode dar uma resposta satisfatória em termos de eficiência, eficácia e efetividade às mudanças acima descritas.

## 2.5. Organização inteligente

Que tipo de organização responderá aos desafios impostos pelas mudanças descritas no capítulo anterior? A seguir vamos elucidar uma série de características da organização inteligente, baseada na aprendizagem organizacional e com suas dimensões burocráticas bastante reduzidas. Segundo nossa visão, este tipo de organização poderá ser a resposta aos desafios ambientais, principalmente em se tratando de pequenas empresas, nas quais, em virtude de seu tamanho reduzido e das características dos empreendedores, poder-se-á muito mais facilmente se desenvolverem princípios como liberdade de escolha, responsabilidade pelo todo, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico. Nas pequenas empresas, a informalidade é muito maior, os relacionamentos interpessoais são mais freqüentes, as comunicações percorrem um caminho menor em termos de níveis hierárquicos e a polivalência e a visão global podem ser muito mais facilmente praticadas em relação a grandes empresas. Assim, se convenientemente geridos numa pequena empresa, os princípios da *“learning organization”* podem significar a sobrevivência e expansão através da rápida adaptação, flexibilidade, aproveitamento de oportunidades e detecção de ameaças.

As organizações inteligentes procuram substituir a burocracia por estruturas e por processos que reduzam o papel da hierarquia e encorajem um autogerenciamento mais inteligente e colaborativo. Nestas empresas, os empregados pensam conjuntamente para, em conjunto explorar as oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver problemas (Pinchot, 1995).

*“A organização inteligente do terceiro milênio será estruturada com base em vários empreendimentos, menores e interativos, mais como uma nação livre do que como um estado totalitário (...). Os cidadãos da organização gozarão de direitos: liberdade de expressão e direito de associação além das fronteiras organizacionais e hierárquica (...). As arquiteturas das organizações*

*inteligentes serão flexíveis, mudando para enfrentar novos desafios e para responder a situações locais”* (Pinchot ,1995).

Pinchot (1995) lista e esclarece as condições necessárias para a inteligência organizacional, quais sejam:

**a) Liberdade de escolha;**

- a.1) Verdade e direitos difundidos;
- a.2) Liberdade de iniciativa;
- a.3) Equipes autônomas.

**b) Responsabilidade pelo todo;**

- b.1) Igualdade e diversidade;
- b.2) Redes de aprendizado voluntário;
- b.3) Autogestão democrática;

**c) Governo central limitado.**

Os três itens abrangidos pela liberdade de escolha são condições para o desenvolvimento de escolhas responsáveis nos membros de uma organização. Não se pode fazer escolhas responsáveis quando não se sabe o que está ocorrendo ou quando não se tem poder de ação.

Para se concretizar, a liberdade requer pessoas bem informadas. No capítulo “*Verdade e direitos difundidos*”, Pinchot (1995) sugere idéias para uma declaração de direitos de uma organização inteligente:

- liberdade de expressão;
- liberdade de imprensa e de correio eletrônico;
- direito à investigação;
- direito de acesso aos livros contábeis;
- direito à privacidade;
- direito à livre associação e à continuidade dos relacionamentos;
- direito de fazer e cumprir promessas;
- direito de participar da tomada de decisões democráticas;
- direito de desenvolver os conhecimentos e a competência;

- direitos de propriedade individual e de equipe;
- direito de justiça para todos.

Ao focar a liberdade de iniciativa, Pinchot (1995) afirma que o trabalho não pode mais ser realizado automaticamente. As pessoas precisam de autoridade para fazer escolhas localizadas e descentralizadas em suas tarefas diárias. Em uma organização inteligente todos se valem de sua inteligência individual para localizar os problemas, para decidir quem deve ajudar, para trabalhar de modo a aproveitar ao máximo a capacidade, o conhecimento e a experiência de todos. Consiste num passo fundamental em direção à organização inteligente, a descentralização do poder: transferir para a periferia decisões que outrora faziam parte do monopólio do poder central.

As equipes autônomas, terceiro integrante da liberdade de escolha, estão se revelando uma força poderosa na integração e na produtividade, formando um elemento básico de qualquer organização inteligente. As equipes funcionam como as unidades autônomas do sistema, à semelhança das células nos organismos biológicos e das famílias nas sociedades livres. As organizações inteligentes suprem as equipes com as informações, os processos e o treinamento necessários de modo a poderem primariamente se autogerir. Segundo Pinchot (1995), os requisitos para fazer as equipes funcionarem são:

- “ - *um foco na sobrevivência;*
- *continuidade do relacionamento;*
- *propósitos comuns inspiradores;*
- *metas e prazos mensuráveis;*
- *consenso sobre como e quando;*
- *um destino comum;*
- *membros da equipe competentes e empenhados;*
- *boas comunicações, rápido feedback, informações abertas;*
- *integração em rede com outras equipes, outros intrapreendimentos e outras empresas”* (Pinchot, 1995).

As liberdades descritas acima (*verdades e direitos difundidos, equipes autônomas e liberdade de iniciativa*) liberam o poder do indivíduo e das equipes e voltam a atenção para os clientes. Essas liberdades podem , por si mesmas, transformar a burocracia; porém a transformação não será equilibrada nem completa. São necessárias outras forças e instituições complementares para as pessoas se ligarem, colaborarem entre si e fornecerem umas às outras o apoio comunitário , especialmente na realização de trabalhos complexos e que requeiram grande conhecimento técnico. As burocracias dissociam as pessoas . As forças conectoras da responsabilidade pelo todo (*igualdade e diversidade, redes de aprendizado voluntário e autogestão democrática*) são condições para relacionamentos de colaboração produtivos entre os membros da organização e as outras pessoas com quem trabalham e a quem servem.

Tanto a igualdade como o respeito pelo direito das pessoas de expressarem a sua individualidade são valores básicos na comunidade da diferença. Para que os membros autônomos das organizações escolham ações que aprimorem o todo, todos precisam confiar na justiça do sistema e desfrutar certa segurança que não deriva da dependência em relação aos ocupantes de poder. O conceito de igualdade trabalha com a idéia de que todas as pessoas tem o mesmo valor. Todas são tratadas com respeito, independentemente das artificialidades dos níveis hierárquicos. A igualdade vai além da mera justiça, abrangendo também oportunidades iguais.

*“Contribui bastante para a igualdade um aprendizado contínuo, um empenho em ajudar cada empregado que permanece na organização a desenvolver todas as suas potencialidades , financiando o seu aprendizado e liberando tempo para ele. Embora o aprendizado no próprio trabalho continue fundamental, quanto mais nos adentramos na era da informação, maior porcentagem de tempo precisamos devotar ao estudo e à pesquisa mais gerais. (...) Uma organização que proporcione tempo e dinheiro para o estudo cria maior igualdade de oportunidades e evita um futuro cheio de empregados com*

*conhecimentos obsoletos” (Pinchot, 1995, p. 79).*

*“A diversidade consegue florescer em um sistema aberto, o mesmo não acontece em um sistema fechado. Quanto maior a inovação exigida de um sistema, mais a diversidade poderá ser sua aliada. A criatividade é a combinação de fatores como jamais foram combinados antes. Quanto maior a diferença das entradas - obtida reunindo-se pessoas com formações, pontos de vista e personalidades contrastantes - , mais facilmente obteremos saídas altamente inovadoras” (Pinchot, 1995, p. 79e 80).*

Quanto as redes de aprendizado voluntário, tem-se que, para se obter uma organização flexível e ágil em suas respostas, a inteligência precisa estar distribuída uniformemente , com todas as mentes individuais interagindo para criar um conhecimento contínuo e atualizado que possa ser rapidamente disseminado e aplicado. A forma organizacional que propicia esse grau de interligação é uma rede de ligações em contínua mutação. Nenhuma gerência seria capaz de projetar uma rede com tal complexidade; ela tem que ser criada dinamicamente pelas escolhas das pessoas em busca das ligações necessárias para a execução de seu trabalho. A organização em rede substitui a simplicidade hierárquica por uma complexidade amorfa e flutuante de relacionamentos. Convém enfatizar que todos os sistemas de construção das redes necessárias à criação do cérebro organizacional possuem em comum o fato de serem sistemas auto-organizadores baseados em ligações voluntárias.

Também em uma organização inteligente faz-se necessário a definição do contexto mais amplo onde se darão as iniciativas individuais e grupais, incluindo missão, metas, métodos de comunicação, leis ou políticas internas, regulamentos, direitos e o equilíbrio entre os fatores de responsabilidade e de liberdade. A democracia participativa é o meio preferido de estabelecer esse contexto.

*“A autogestão democrática começa no nível local e, a seguir, se estende ao permitir que todos se manifestem sobre o funcionamento do sistema global.*

*Estabelecer a autogestão local e participativa significa encontrar sistemas que permitam às equipes coordenarem e controlarem o seu próprio trabalho, incluindo formas de se ligar a outras equipes para colher informações, para obter recursos e serviços e para integrar o trabalho através das divisões organizacionais. A autogestão democrática no nível mais global significa encontrar formas de permitir a participação de todos na configuração e na implantação da missão da empresa e na criação do contexto que orienta, apóia e limita as liberdades locais. O ideal é que todos os membros da empresa, sintam que contribuíram para adequar as atividades da empresa ao cumprimento de sua missão” (Pinchot, 1995).*

Segundo Pinchot ( 1995), as funções do *governo central limitado* de uma organização inteligente, entre outras, são:

- Criar leis e regras de operação necessárias;
- supervisionar o sistema de indicadores;
- zelar pela existência de sistemas eficazes que assegurem a qualidade esperada pelos clientes externos;
- proporcionar regulamentos ou incentivos que assegurem a sensibilidade e o respeito ao meio ambiente;
- fixar padrões;
- criar uma rede de segurança;
- administrar um sistema de justiça;
- estimular a defesa comum quando uma parte do sistema for atacada;
- realizar investimentos comuns em infra-estrutura, tecnologia ou distribuição;
- estabelecer sistemas logísticos comuns;
- compartilhar as verbas para a educação.

Percebe-se que a organização de aprendizagem enfatiza o ser humano multidimensional, mesclando na organização estratégias funcionais e substantivas. Espiritualidade, conhecimento, globalização e aprendizagem são

temas constantemente citados por teóricos desta área de estudo. Mitroff (1994) expõe quatro dimensões da nova estrutura organizacional, quais sejam:

1) Conhecimento e aprendizagem - Informações e conhecimentos são requeridos para ordenar a produção de produtos com qualidade, que possam ser competitivos sem causarem prejuízos para as pessoas ou para o ambiente. Como resultado, cada organização precisa reunir, organizar e disseminar a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo, para que produtos e serviços certos possam ser produzidos e desenvolvidos.

2) Recuperação e desenvolvimento - Sem saúde, organizações e empregados não podem produzir produtos ou desenvolver serviços com qualidade. As organizações afetam o lado emotivo dos empregados mais profundamente do que possamos imaginar. Conseqüentemente, organizações precisam reconhecer e ajustar as disfunções no processo de trabalho.

3) Serviços globais e espiritualidade - Organizações precisam reconhecer as necessidades e contribuir para a solução de problemas mundiais, como a fome, déficit habitacional, menores abandonados e poluição. Organizações têm a obrigação de promover não somente o bem para os seus empregados, mas também para o mundo.

4) Operações em escala mundial - Para competir, as organizações requerem constantes inovações, recursos e desenvolvimento. Isto acarreta na investigação e pesquisa constantes acerca de produtos, serviços, processos e estratégias de distribuição. Organizações precisam pesquisar e incorporar os mais recentes conhecimentos científicos, utilizando-os no desenho, manufatura e operações de seus produtos e serviços.

Estas quatro dimensões que levam a liderança organizacional não podem ser praticadas dentro do controle burocrático. Idealmente, as atividades de cada dimensão devem permear a organização através de times multi-funcionais. O todo está em cada parte e cada parte contém o todo. É necessário a integração dos conhecimentos.



A informação e o conhecimento aplicados pelas funções tradicionais como marketing e finanças já não são suficientes para atender as atuais exigências da complexidade organizacional.

A sabedoria para liderar passa por três pontos fundamentais:

- pensamento holístico - a habilidade para visualizar a organização como um todo.

- reflexão - a habilidade para examinar criticamente.

- julgamento - o poder para compreender, comparar, pesar e decidir de maneira serena.

O princípio básico da ética organizacional é que as organizações existem fundamentalmente para servir às pessoas e a humanidade. As organizações dos séculos dezenove e vinte são obsoletas porque falharam na satisfação dos objetivos humanitários mais amplos. As novas funções e estruturas requeridas pelas organizações que queiram liderar devem basear-se em princípios, tais como:

- organizações têm uma moral fundamental e uma responsabilidade ética no tratamento de seus empregados e da humanidade.

- organizações têm uma moral fundamental e uma responsabilidade ética para fazer produtos de qualidade e oferecer serviços de qualidade que satisfaçam necessidades reais dos clientes.

- organizações têm uma moral fundamental e uma responsabilidade ética para oferecer produtos e serviços para todos que éticamente necessitam deles.

- organizações têm responsabilidade pelo controle tecnológico devido a seus impactos na sociedade e no ambiente.

- organizações têm responsabilidade ética para ajudar e servir a gerações futuras (Mitroff, 1994).

O trabalho pode ser uma rica experiência, um modo de desenvolvimento superior no mundo, um recurso para valorização dos relacionamentos, um caminho para a própria realização. Combinando trabalho e aprendizagem para

promover o desenvolvimento pessoal tão bem como uma atividade produtiva, pode-se chegar a capacidade de rápida adaptação as constantes mudanças ambientais.

Aubrey e Cohen (1995) destacam as seguintes condições para o aprendizado:

- Dar a pessoas responsabilidade para resolver problemas;
- Desenhar os processos de trabalho baseando-se na mudança e na variação constante.
- Movimentar as pessoas de trabalho para trabalho com uma progressão na complexidade e inovação da ocupação.
- Estabelecer e promover uma cadeia de relacionamentos cooperativos e times de projetos orientados.
- Identificar e dar suporte as intervenções dos administradores sábios nas relações de aprendizagem dentro da organização.

As inovações tecnológicas, a implementação da produção por processos, a ênfase na qualidade dos produtos e serviços e a competição entre países têm contribuído para a necessidade de um rápido aprendizado.

Sabedoria é a capacidade pessoal adquirida através da experiência e do pensamento; é também a habilidade para criar experiências de aprendizado para outros e dirigir processos de aprendizagem na organização (Aubrey e Cohen, 1995).

A mudança na "*learning organization*" origina-se na informação (coleção de dados, adquirindo experiência), passa pelo conhecimento (selecionando informações, dando forma) e chegando a sabedoria (selecionando conhecimento, aprendendo e pondo em prática no trabalho).

Os cinco pilares da sabedoria segundo Aubrey e Cohen (1995) são:

Acompanhamento - A razão de não podermos viver sem aprendizagem diária na organização é a necessidade da presença humana e concomitantemente da aprendizagem. Um cuidado pessoal precisa estar presente no progresso do

aprendiz. Acompanhamento envolve receber parte do processo de aprendizagem para dividir a conduta com o aprendiz.

**Disseminação** - A disseminação é necessária quando você conhece o que diz e não pode ser compreendido ou totalmente aceito pelo aprendiz. Este aprendiz fará sentido e terá valor para o aprendiz quando a situação requisier.

**Catalização** - Quando tem-se uma situação de muita turbulência ou caos, uma nova ordem requer emergência. Aqui, o líder da aprendizagem deve posicionar o aprendiz dentro da mudança, provocando mudança, acelerando seu curso, e utilizando estes fatos como processo de aprendizagem.

**Demonstração** - Fazer o conhecimento visível e intelectualmente compreensível é necessário. A demonstração envolve mais do que a representação abstrata do conhecimento.

**Conclusão** - O estágio final do ciclo de aprendizagem ocorre quando se agrega algum valor para a organização, podendo-se questionar o que foi aprendido, qual a validade deste aprendizado e como pode ser usado.

Como estratégias para implementação da sabedoria nas organizações, Aubrey e Cohen (1995) recomendam:

a) **Liderança** - Para desenhar estratégias de aprendizado com sucesso líderes precisam conhecer bastante sobre aprendizagem para tomar decisões acerca de seus objetivos para a organização. Eles precisam identificar a chave para a sabedoria e recursos para sua implementação. Eles precisam conjugar conhecimento, inovação e mudança. Devem saber quais atividades devem ser planejadas. Finalmente, líderes devem saber como se comunicar e concomitantemente desenvolver seu pessoal.

b) **Administração** - Os administradores podem encontrar muitos modos de dar suporte e facilitar a aprendizagem nas organizações. Acompanhando, disseminando, catalizando, demonstrando e concluindo os líderes estarão monitorando o processo de aprendizagem organizacional. Líderes de aprendizagem, preceptores, mentores e guias de aprendizagem podem usar as

cinco ações da sabedoria para facilitar o dia-a-dia do desenvolvimento individual , mas eles precisam também serem eficientes para implementar a estratégia de aprendizagem organizacional.

c) Rede de aprendizagem/associação - Em algumas organizações , pessoas desenvolvem suas atividades tão espontaneamente e com fluidez que ninguém realmente conhece quem está envolvido ou onde o conhecimento está passando. Esta qualidade informal de aprendizagem é uma força, mas esta estrutura em cadeia é muito diferente de uma estruturação hierárquica . A aprendizagem pessoal está baseada nas relações informais e acontece como oportunidades presentes na organização.

d) Tecnologia: A tecnologia de aprendizagem está dirigindo o conhecimento proporcionalmente, porque a informação pode ser distribuída na mesma rapidez com que é produzida. A tecnologia está sempre tendo um impacto na dinâmica de aprendizagem. Mas não somente a tecnologia tem impacto sobre o conhecimento, pois novas tecnologias são geradas por novos pensamentos dentro do processo de aprendizagem.

e) Política: Não podemos se contentar somente com a aprendizagem em certos lugares ou escolas. As nações desenvolvidas estão aprendendo a aprender com surpreendente rapidez. A vantagem competitiva virá da capacidade de aprendizagem.

f) Associação: A formação de parcerias e contratos de mútua ajuda entre diversas instituições levam a colaboração e um rápido avanço no processo de aprendizagem. A união de universidades, empresas , governo e comunidade pode contribuir para que hajam progressos em diversas áreas , trazendo benefícios para todos.

Aubrey e Cohen (1995) reforçam que a verdadeira liderança, por eles descrita, é uma construção de relacionamentos não entre chefes e subordinados, mas entre líderes e constituintes de uma comunidade de interesses. Sabedoria não é passada de um professor autoritário para um aluno suplicante, mas é descoberta

em uma relação de aprendizagem em que ambos os lados adquirem uma grande compreensão do local de trabalho e do mundo.

Com a perda do que chama de estado estável, Shon (1973) propõe que precisamos ser adeptos da aprendizagem. Precisamos estar abertos não somente para transformar nossas instituições, em resposta a mudanças e requerimentos situacionais; precisamos também inventar e desenvolver instituições que sejam sistemas de aprendizagem, ou seja, sistemas capazes de se construir continuamente se transformando.

Aprendizagem não é simplesmente um novo discernimento ou uma nova idéia. Aprendizagem ocorre quando nós efetivamente agimos, quando nós detectamos e corrigimos erros (Argyris, 1993).

Existirá sempre uma distância entre o nosso conhecimento e o requerido para agir efetivamente em uma determinada situação. Aprender sobre o novo contexto no novo contexto (dentro dele) é necessário. É preciso que se verifique se a ação desenhada e a implementação serão adequadas. As ações devem ser constantemente monitoradas. Ressalte-se ainda que o conhecimento não somente é requerido para agir efetivamente, sendo que ele também é necessário para ordenar uma ação que será utilizada quando for mais apropriada (Argyris, 1993).

Organizações que defendem a rotina utilizam uma política ou ação que inibe indivíduos e grupos, impedindo-os de identificarem e reduzirem as dificuldades e ameaças que pairam sobre a organização. Estas organizações são anti-aprendizagem e super protecionistas (Argyris, 1993).

A implantação na prática da organização de aprendizagem requer a destruição de alguns conceitos e práticas arraigadas no sistema de valores das pessoas e a aquisição de uma mentalidade aberta, perceptiva, criativa e inovadora. Não basta a visão da árvore ou da floresta. É preciso visualizar e compreender a árvore sem perder de vista o contexto, ou seja, a floresta na qual está inserida. Senge (1990), defende a destruição da ilusão de que o mundo é composto por forças separadas, não relacionadas entre si. Livrando-nos dessa

ilusão, podemos então formar organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

*“A capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável” (Arie De Geus, chefe de planejamento da Royal Dutch / Shell, apud Senge, 1990).*

*“A medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Simplesmente não é mais possível que a cúpula “resolva” e todos tenham de seguir as ordens do “grande estrategista”. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização” (Senge, 1990, p.12).*

O mesmo autor continua mais adiante:

*“Talvez a razão mais evidente para criarmos organizações de aprendizagem seja o fato de agora estarmos começando a compreender do que essas organizações são capazes. Por muito tempo, a tentativa de criá-las era como tatear no escuro, até que suas técnicas, áreas de conhecimento e caminhos de desenvolvimento se tornaram conhecidos. O que as distinguirá fundamentalmente das tradicionais e autoritárias “organizações de controle” será o domínio de certas disciplinas básicas. É por essa razão que as disciplinas da organização de aprendizagem são fundamentais” (Senge, 1990, p.13).*

*“Hoje, a meu ver, cinco novos “componentes”, ou disciplinas, vêm convergindo para inovar as organizações de aprendizagem. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de*

*organizações que podem verdadeiramente “aprender” , que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações. São elas:*

**1) Raciocínio Sistêmico:** *Os negócios e outros trabalhos realizados pelo homem são sistemas , o que significa que são amarrados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que levam anos para desenvolver plenamente os efeitos que uma exerce sobre as outras. Como fazemos parte dessa estrutura, é duplamente difícil ter uma visão global das mudanças ocorridas, e o que ocorre é que nós tendemos a nos concentrar em instantâneos de partes isoladas do sistema , sem conseguir entender por que nunca conseguimos resolver nossos problemas mais profundos . O raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem - a nova maneira pela qual os indivíduos veem a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade , a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou algo externo para compreendermos que, eles são causados pelos nossos próprios atos. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade. E a mudá-la.*

**2) Domínio pessoal:** *Pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva. Assim sendo, esta é uma disciplina fundamental da organização de aprendizagem, sua base espiritual. O empenho e a capacidade de aprendizado de uma organização não pode ser maior que a dos membros que a compõem . As raízes dessa disciplina provêm das seculares tradições espirituais e culturais dos povos ocidentais e orientais.*

**3) Modelos mentais:** *São idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso*

*comportamento. Na área administrativa, os modelos mentais do que pode ou não ser feito estão igualmente enraizados , e muitas modificações não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos . Segundo Arie de Geus, ex-coordenador de planejamento da Shell, apud Senge (1990) , a adaptação e o crescimento contínuos num negócio em fase de mudanças depende do aprendizado institucional , que é o processo pelo qual as equipes administrativas modificam seus modelos mentais da empresa, dos seus mercados e dos seus concorrentes. O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um meticuloso exame. Inclui também a capacidade de desenvolver conversas , nas quais as pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores.*

**4) Objetivo comum:** *Se existe uma idéia sobre liderança que tenha inspirado organizações por milhares de anos, é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar. É difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos , valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização inteira. Essas organizações conseguiram reunir pessoas em torno de uma identidade comum e um sentido de missão na vida.*

**5) Aprendizado em grupo:** *O aprendizado em grupo começa com o diálogo, a capacidade dos membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas e participarem de um raciocínio em grupo. A prática do diálogo, que entre os gregos antigos significava livre fluxo de idéias entre um grupo de pessoas, foi preservada em muitas culturas, como a dos índios, porém foi praticamente esquecida na sociedade moderna. Atualmente, os princípios e a prática do diálogo estão sendo redescobertos e colocados em um contexto contemporâneo. O aprendizado em grupo é vital porque a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo, não os indivíduos. O fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem*



*capazes de aprender*” (Senge, 1990, p.15).

Senge (1990) afirma que o raciocínio sistêmico é a quinta disciplina (título de sua obra), pois é a disciplina que integra as outras quatro, juntando-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização. Reforçando cada uma delas, o raciocínio sistêmico está sempre nos mostrando que o todo pode ser maior que a soma das suas partes.

*“Todavia, para realizar seu potencial o raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos”.* (Senge, 1990, p. 21).

*“A idéia de que as organizações podem se beneficiar com a aplicação de disciplinas não é totalmente nova, pois as disciplinas administrativas, como a contabilidade, por exemplo, já existem há um bom tempo. Mas as cinco disciplinas de aprendizagem diferem das outras já existentes no sentido de que são disciplinas “pessoais”, ou seja, tem a ver com o que pensamos, o que realmente queremos e como interagimos e aprendemos uns com os outros. Nesses aspectos, elas se parecem mais com as disciplinas do campo artístico do que do administrativo”* (Senge, 1990, p.20).

Para Senge (1990), o problema ao se focar organizações de aprendizagem é que a aprendizagem perdeu seu significado básico no uso contemporâneo, e passou a ser sinônimo de assimilar informação, o que tem uma remota conotação com o verdadeiro significado da palavra. A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Por intermédio da aprendizagem nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos, adquirindo uma nova visão do mundo e da nossa relação

com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida. Conclui Senge (1990, p.23): “ *Este, portanto é o significado básico da “organização de aprendizagem”: é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela ,não basta apenas sobreviver- ela precisa de “aprendizagem de sobrevivência”, mais conhecida por “aprendizagem de adaptação”, e de “aprendizagem generativa”, que estimula nossa capacidade criativa”.*

Descreveu-se assim aspectos fundamentais da organização de aprendizagem, organização esta que se apresenta como a forma mais adequada para as empresas responderem aos desafios e mudanças ambientais descritas no capítulo anterior. A seguir faz-se a descrição de espaços alternativos que possibilitam o desenvolvimento total das pessoas, já que o pilar fundamental da “*learning organization*” são as pessoas.

Enfoca-se também o indivíduo na organização de aprendizagem, enfatizando-se novamente este aspecto, por ser o indivíduo a unidade fundamental da aprendizagem organizacional e o responsável pela resposta aos desafios ambientais

### 2.5.1. Espaços alternativos

Não basta mais ter-se empregados que apenas cumprem o que se determina formalmente. Não se pode mais unidimensionalizar as pessoas, sendo necessário criar-se espaços para que se desenvolvam física, social e politicamente. Salm (1994), afirma que “ (...) *as organizações de natureza burocrática utilizarão estratégias que envolvem o ser humano no processo produtivo a partir da sua multidimensionalidade. A gerência extrapola o nicho da formalidade, associando as idéias do espaço organizacional ao espaço isonômico. As tecnologias têm condições de ser apropriadas ao meio e ao homem e a desconcentração encontra eco na organização comunitária*”.

Quem poderá efetivamente responder aos desafios intrincados enfrentados pelas burocracias? Que tipo de ação deverá ser desenvolvida para dar oportunidade para as pessoas se desenvolverem conforme os desafios requerem?

*“Guerreiro Ramos delinea um modelo multidimensional alternativo para a análise e o desenho de sistemas sociais (multidimensional, aqui, em oposição ao modelo proposto pela ciência econômica, política e social corrente, que é unidimensional porque aceita o mercado como a categoria dominante para a ordenação de interesses pessoais e sociais). O conceito de delimitação organizacional é a própria base deste modelo multidimensional . Tal conceito implica a visão da sociedade como um macrocosmo multifacetado (do qual o mercado é apenas uma das facetas operacionais) , onde os indivíduos exercitam todas e as mais variadas formas de atividades substantivas, interativas, mas diferenciadas entre si. (...) No contexto da delimitação organizacional , a mais significativa unidade social é o indivíduo. E o indivíduo é único e diferenciado, nos termos em que somente ele possui a capacidade de exercitar substantivamente sua razão - não apenas formalmente ou economicamente - e, em conseqüência, de ativamente descobrir ou formular valores, em vez de tomá-los por dados” (Cruz Júnior, 1988, p.12).*

*Ramos (1989) propõe a teoria da delimitação dos sistemas sociais, apresentando o paradigma paraeconômico, com as seguintes categorias delimitadoras: anomia , motim, economia, isonomia, fenomenia e o isolado.*

A anomia é conceituada como uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece. Este termo define uma condição em que os indivíduos subsistem na orla do sistema social. Eles são desprovidos de normas e de raízes, sem compromisso com prescrições operacionais, mas são incapazes de modelar suas vidas de acordo com um projeto pessoal. São os marginais , os excluídos, viciados em drogas, ébrios, mendigos, os indigentes e os mentalmente defeituosos. O indivíduo anômico é incapaz de criar um ambiente social para si próprio e, simultaneamente, obedecer às prescrições operacionais de organizações importantes para sua subsistência ( hospitais, hospícios, reformatórios, prisões). No paradigma, anomia refere-se a indivíduos desprovidos de normas orientadoras, que não têm o senso de relacionamento com outros indivíduos. Motim é a referência de coletividades desprovidas de normas , a cujos membros falta o senso de ordem social. Pode acontecer que uma sociedade se torne passível de perturbação pelos motins, quando perder, para seus membros, a representatividade e o significado.

Em termos gerais, uma economia é um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços, possuindo as seguintes características:

*“1) Presta seus serviços a fregueses e/ou a clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades.*

*2) Sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes. Assim sendo, a eficiência de uma economia pode ser objetivamente avaliada em termos de lucros e/ou da relação custo/benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos.*

3) *Pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho (que se exprime pelo conjunto de pessoal , escritórios, instalações materiais , e assim por diante) e complexidade ( que se exprime através da diversidade de operações, deveres, relacionamentos com o ambiente, e assim por diante).*

4) *Seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nessa qualidade. As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação , a dispensa , a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira.*

5) *A informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. Isso quer dizer que as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais ou empresariais. Essa difundida condição das economias em geral é o principal fator da lei de ferro da oligarquia, da lei de Parkinson, do princípio de Pedro, da errônea localização de metas, e assim por diante” (Ramos, 1989, p.148).*

De modo geral, isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais. As principais características da isonomia são as seguintes:

“1. Seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. Desse modo, as prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, mesmo então se estabelecem por consenso. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que estes contribuam para a boa vida do conjunto.

2. *É amplamente autograticante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem.*

3. *Suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam. Em outras*

*palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida, por sua atividade. Dessa forma, a maximização da utilidade não têm importância para os interesses fundamentais do indivíduo.*

*4. Seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não há diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados. Assim, uma isonomia perderia o seu caráter, se seus membros se dicotomizassem entre nós e eles, entendendo-se os últimos como aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas. A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa, continuamente, de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles. O sufixo nomo é particularmente indicativo do fato de que, nesse tipo de associação, não há uma agência diretora determinada e exclusiva, como os sufixos arquia e cracia, em monarquia, oligarquia e democracia poderiam sugerir. Uma isonomia não é uma democracia, e isto nos leva à sua quinta característica.*

*5. Sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias. Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto ótimo, de modo que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará e, afinal, se transformará numa oligarquia ou numa burocracia. Pode-se citar como exemplos de isonomia: associações de pais e professores, as associações de estudantes e de minorias, as comunidades urbanas, as empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, entre outros (Ramos, 1989, p. 151).*

A fenonomia, por sua vez, é um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo

de subordinação a prescrições operacionais formais. Uma fenomenia tem as seguintes características principais:

*“1. Constitui-se como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras escolhidas com plena autonomia. É parte do esforço de expressão (em grego, phaineim significa mostrar), que mobiliza a atividade criadora de um pequeno grupo, ou de um indivíduo isolado.*

*2. Seus membros empenham-se apenas em obras automotivadas, o que significa que, de modo geral, se mantêm ocupados ao extremo e seriamente comprometidos com a consecução daquilo que, em termos pessoais, consideram relevante. É importante ressaltar que as tarefas automotivadas são, com muita frequência, as que demandam maiores esforços. Para desempenhá-las com sucesso, os indivíduos precisam desenvolver programas e regras operacionais próprios, jamais permitindo a si mesmo agir caprichosamente.*

*3. Embora o resultado das atividades empreendidas em fenomenias possa a vir a ser considerado em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais, em relação a motivação de seus membros. As fenomenias são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado, esse aspecto não deve ser desprezado, se se deseja compreender a natureza de uma fenomenia. Na realidade, as fenomenias desafiam, ou “batem”, o sistema de mercado.(...)*

*4. Embora interessado em sua própria singularidade, o membro da fenomenia tem consciência social. Na verdade, sua opção não significa o abandono da sociedade como um todo, mas visa tornar outros indivíduos sensíveis quanto a possíveis experiências que são capazes de partilhar ou de apreciar. Ex: oficinas dos artistas, escritores, jornalistas, artesãos inventores e assim por diante” (Ramos, 1989, p.153).*

Por fim, Ramos (1989) aborda o isolado. Diz ele: “Enquanto o indivíduo anômico e os membros do motim não têm normas, o ator isolado, tal como representado no paradigma, está excessivamente comprometido com uma norma

que para ele é única. Por uma série de razões, o isolado considera o mundo social, como um todo, inteiramente incontrolável e sem remédio. Mas, a despeito de sua total oposição interior ao sistema social em conjunto, encontra ele um canto em que, de forma consistente, pode viver de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crença. Este não é o caso do indivíduo anômico que falha no desenvolvimento de um sistema pessoal de crença, bem como em seu ajustamento ao conjunto de padrões sociais. Os isolados podem, afinal, ser considerados casos clínicos de paranóia, mas não é necessariamente assim. Na verdade, muito deles são empregados não-participantes e cidadãos que, sistematicamente, escondem dos outros suas convicções pessoais”.

Assim, o indivíduo inserido na organização de aprendizagem pode encontrar diferentes espaços, em diferentes organizações, em momentos diversos, que permitam seu desenvolvimento holístico, como ser multidimensional e polivalente. A participação e inserção das pessoas em espaços múltiplos desarma o processo de alienação. Este indivíduo e suas características serão enfocados na seqüência da dissertação.



### **2.5.2. O indivíduo na organização de aprendizagem**

Evidentemente, um ser alienado, unidimensional, restrito e ignorante não terá espaços na organização inteligente. Sendo a própria base da aprendizagem organizacional, o indivíduo deverá se auto-desenvolver, através da educação que priorize a crítica, a dúvida, o risco, a inovação, a iniciativa, a criatividade e até o erro. O erro é uma oportunidade de aprendizagem, desde que convenientemente administrado.

Como seria então este ser? Na tentativa de descrevê-lo sucintamente, são citadas considerações de autores que tiveram o mérito de perceber que a sobrevivência organizacional no futuro passará pela valorização e respeito da vida humana.

Na tentativa de reavaliar a evolução da teoria administrativa, Ramos (1984) usa como pontos de referência modelos de homem, a saber, o homem operacional, o homem reativo e o homem parentético.

O homem operacional tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Essa abordagem requer:

- 1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- 2) um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- 3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos;
- 4) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras;
- 5) uma indiferença sistemática às éticas e de valores do ambiente externo;
- 6) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional;
- 7) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação. Equivale ao homem econômico da Escola Clássica (Taylorismo).

O homem reativo equivale ao homem social, defendido pela Escola das Relações Humanas. Considerava o homem mais complexo do que supunham os teóricos tradicionais. Em comparação com os operacionalistas, os humanistas 1) tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem; 2) não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto; 3) perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes. Convém ressaltar que o principal objetivo dos humanistas era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. O resultado final da utilização excessiva de “relações humanas” foi a total inserção do trabalhador na organização (Ramos, 1984).

Por fim Ramos (1984) descreve o homem político ou seja, o homem parentético. Diz ele:

*“(...) O homem parentético não pode deixar de ser um participante da organização. Porém, justamente por tentar ser autônomo, ele não pode ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional. Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas, de valor presentes no dia-a-dia. De fato, o adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husser de “em suspenso” e “parênteses” . (...). A atitude crítica coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade. (...) O homem parentético está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador. É capaz de afastar-se do meio familiar. Ele tenta deliberadamente romper suas raízes; é um estranho em seu próprio meio social, de maneira, a maximizar sua compreensão da vida. Assim, a atitude parentética é difundida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo” (Ramos, 1984, p. 8 e 9).*

O homem parentético dá grande importância ao eu, e tem urgência em

encontrar um significado para a vida. Não aceita acriticamente padrões de desempenho, embora possa ser um grande empreendedor quando lhe são atribuídas tarefas criativas. Têm senso de autonomia e auto-estima. Esforça-se para influenciar o ambiente.

O ser multidimensional é aquele que expressa os potenciais dos três modelos descritos por Ramos. A unidimensionalização e a conseqüente alienação são frutos da falta de expressão de qualquer um dos três modelos supra citados. A organização de aprendizagem requer pessoas que, embora em diferentes graus, se expressem operacionalmente, socialmente e politicamente. É preciso que se encontre espaços dentro e fora das organizações para que as pessoas possam se desenvolver integralmente, com ênfase no processo educacional de aprendizagem contínua.

Não se pode deixar de abordar a cidadania ao se falar na organização de aprendizagem. Sobre a cidadania escreve Jaguaribe (1987): *“ Uma das características mais generalizadas da cultura política grega é a noção de cidadania. Tal noção define a vinculação da pessoa a uma determinada pólis, por laços essencialmente familísticos e estabelece, concomitantemente, a permanente obrigação de defesa da cidade e de contribuição para seu bem geral e o direito de opinar sobre seus destinos. É em virtude desta última implicação do conceito de cidadania que, em sentido lato, todas as cidades gregas foram tendencialmente democráticas ”.*

Convém enfatizar como a cidadania implica na contribuição para o bem geral e no direito de opinar. Percebe-se uma clara relação entre este conceito grego de cidadania e o que os Pinchot, em 1995, chamam de fundamentos da inteligência organizacional, ou seja, liberdade de escolha e responsabilidade pelo todo. Daí convém fazer-se um parêntese para uma pequena reflexão: Será que os modernos conceitos das *“learning organizations”* são realmente novos ou são apenas aplicações de fundamentos já aplicados por civilizações a milênios atrás?

Ao se abordar a cidadania e a democracia traz-se para debate a questão

da liberdade. Recorre-se novamente a experiência grega e aos estudos de Jaguaribe (1987) que afirma:

*“ Questão crucial, para o entendimento da democracia grega, é a compreensão da tão comentada diferença que separa o conceito clássico de liberdade de seu conceito moderno. (...). Numa democracia como a grega, fundada na noção de cidadania, a liberdade é, ao mesmo tempo, um atributo desta e um requisito para seu exercício . Tem-se liberdade na pólis , por se pertencer a ela e se estar consagrado ao seu bem. É uma liberdade ativa, participatória e pública. Diversamente, a liberdade moderna é defensiva , excludente e privatizante. Tem-se liberdade porque se é uma pessoa humana individual. Não é a sociedade que confere a liberdade. Ela apenas sanciona , ou deve sancionar, uma liberdade humana que presumidamente precede à formação do vínculo associativo. Implícito no conceito moderno de liberdade está a idéia de pacto social, embora o contratualismo tenha deixado de ser um aceitável fundamento teórico do liberalismo ” (Jaguaribe, 1987).*

A organização inteligente requer uma liberdade ativa e participatória ou uma liberdade defensiva e excludente? Talvez a liberdade moderna tenha que avançar em direção a liberdade antiga para que a organização de aprendizagem possa efetivamente se concretizar.

Uma pessoa integral, multidimensional e de visão ampla tem necessariamente um sentido de vida. Victor Frankl ( 1993) aponta três caminhos principais através dos quais se pode chegar ao sentido na vida. O primeiro consiste em criar um trabalho ou fazer uma ação. O segundo está em experimentar algo ou encontrar alguém. O terceiro está na atitude perante o sofrimento inevitável.

Chanlat (1991) faz diversas considerações acerca do ser humano, tal como ele deve ser encarado pelas organizações inteligentes. Entre estas considerações citam-se:

*“Um dos traços característicos da espécie e de todo ser humano é*

*pensar e agir. A reflexão e a ação são duas das dimensões fundamentais da humanidade concreta. Negar a reflexibilidade do humano é jogar o homem no mundo pavloviano onde os reflexos condicionados exercerão a tarefa de socialização” (Chanlat, 1991, p. 28).*

*“O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam , é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo. Se, por razões evidentes, os cientistas fragmentaram o saber em partes bem distintas - biologia, psicologia, psicologia social, psicanálise, sociologia , etc..., não é menos verdadeiro que quando se observa o Homo humanae , ele apareceu como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados. Ser fundamentalmente biopsicossocial, o homem aparece também profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. Baseado nesta afirmação , torna-se evidente que todo reducionismo quer seja de ordem biológica, psicológica ou sociológica, não tem nenhum sentido. Todo o saber que se pode acumular sobre um aspecto da vida humana não pode servir para se explicar os outros aspectos . Só uma concepção unitária pode fazê-lo, mesmo sabendo que esta representação permanecerá sempre uma construção imperfeita e inacabada. Portanto, numerosos são os que, ainda hoje, fecham o ser humano em esquemas redutores e que freqüentemente têm a impressão simplória de ter captado a essência do ser humano. A realidade humana que encontramos na organização não poderá jamais ser reduzida a tais esquemas. Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem , contudo, jamais o esgotar completamente (Chanlat, 1991, p.27 e 28).*

Resumindo, Chanlat (1991) descreve o ser humano como genérico e singular, ao mesmo tempo ativo e reflexivo, um ser de palavra, um ser de desejo e de pulsão, um ser simbólico, um ser espaço - temporal e, por fim, objeto e sujeito de sua ciência.

Convém expor, neste momento, a análise de Katz e Kahn (1987) acerca

do conceito de inclusão parcial. Os referidos autores afirmam:

*“Ao nível individual, o conceito de papel implica que as pessoas precisam estar envolvidas em um sistema que funcione somente em base parcial ou fragmentária. Diferentemente da inclusão de um dado órgão do corpo no sistema biológico, nem todo o indivíduo está incluído como membro de sua organização. Esta não exige nem quer o todo de sua pessoa. Mesmo quando ela não pode retirar-se fisicamente de um sistema social, como no caso do serviço militar, o espaço de sua vida psicológica cobre muito mais que seus deveres militares. As pessoas pertencem a muitas organizações e geralmente o pleno desempenho de suas personalidades não é encontrado dentro de um único ambiente organizacional. F.H. Allport (1933) desenvolveu o conceito de inclusão parcial para referir-se ao envolvimento fragmentário das pessoas em grupamentos sociais.*

*O conceito de inclusão parcial ajuda-nos a compreender muitos dos problemas de organização social. O papel organizacional estipula condutas que implicam apenas uma “fatia psicológica” da pessoa e, no entanto, não é nessa base que as pessoas são recrutadas para as organizações; quer queira, quer não, a organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa. A exigência organizacional para que o indivíduo ponha de lado certas partes de si mesmo para que possa desempenhar o papel, é literalmente uma exigência de despersonalização; neste sentido, o indivíduo que se junta aos outros para criar uma “organização informal dentro da organização” está combatendo por sua identidade como pessoa” (Katz e Kanh, 1987).*

Encerra-se aqui a revisão bibliográfica, passando-se agora para a análise prática do trabalho. Após, na conclusão, são confrontadas a fundamentação teórica e a prática.

### **3. Análise prática**

#### **3.1. O SEBRAE**

Faz-se em primeiro lugar uma rápida síntese dos antecedentes históricos do SEBRAE.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico consiste num dos primeiros programas idealizados pelo governo objetivando dar assistência e estimular o pequeno e o médio empresário, através da ajuda financeira e técnica. Este programa fundado em 1965, criou o FIPEME (Fundo de Financiamento da Pequena e Média Empresa).

Em 1972 apresenta-se o programa sul brasileiro de desenvolvimento gerencial no Segundo Congresso de Bancos de Desenvolvimento. No mesmo ano cria-se o CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa de Santa Catarina. Ainda em 1972 e fazendo parte do sistema acima descrito, foi criado o Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa de Santa Catarina (IBAGESC).

No ano de 1975 o IBAGESC foi transformado em CEAG -SC (Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina). A partir de 1991, o CEAG - SC passa a denominar-se Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, instituição autônoma desvinculada do Governo Federal.

O SEBRAE -SC faz parte do SEBRAE nacional. Os SEBRAE's estaduais são responsáveis pela execução dos programas e projetos de apoio às micro e pequenas empresas. Fundado em 07 de janeiro de 1991, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, instituída por escritura pública, tendo a forma de serviço social autônomo, integrante do sistema SEBRAE e orientado por um Conselho Deliberativo, presidido pela FIESC.

O SEBRAE - SC tem como objetivo promover o desenvolvimento das

micro e pequenas empresas, industriais, comerciais e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento.

O Balcão SEBRAE é uma rede informatizada que interliga os estados brasileiros e tem como objetivo principal orientar e apoiar os empresários das empresas de pequeno porte no país, suportada pelo SEBRAE, uma sociedade civil, autônoma, sem fins lucrativos. Oferece informações, tais como:

**a) Como registrar sua empresa**

“Definida a forma jurídica de sua empresa, você deverá seguir as seguintes etapas:

1. Consulta de endereço comercial;
2. Busca prévia de nome comercial;
3. Registro da empresa;
4. Solicitação de licença sanitária ou outras licenças especiais;
5. Solicitação de alvará de localização e funcionamento;
6. Solicitação de vistoria das condições de segurança e proteção contra incêndios;
7. Requerimento de inscrição estadual;
8. Inscrição no sindicato patronal;
9. Aquisição de livros fiscais;
10. Impressão de notas fiscais.”

**b) Planeje seu negócio**

“Roteiro básico para elaboração do plano de negócio:

- 1) Ramo de atividade;
- 2) Mercado consumidor;
- 3) Mercado concorrente;
- 4) Mercado fornecedor;
- 5) Produtos, mercadorias ou serviços a serem oferecidos;
- 6) Localização;



- 7) Processo operacional;
  - 8) Volume de produção, de vendas ou de prestação de serviços;
  - 9) Necessidade de pessoal;
  - 10) Análise financeira.
- c) Microempresa: conceito, vantagens, restrições e compromissos.**
- d) Análise financeira para um estabelecimento comercial.**
- e) Formação de preços de venda.**
- f) Perfil de oportunidade de investimento (Como montar um...):**
- 1. Aspectos básicos do empreendimento:
    - 1.1. O produto;
    - 1.2. Localização;
    - 1.3. O mercado;
  - 2. Tecnologia de produção:
    - 2.1. Programa de produção a 100% da capacidade;
    - 2.2. Regime de operação;
    - 2.3. Mão-de-obra necessária;
    - 2.4. Lay out básico;
  - 3. O investimento;
  - 4. Orçamento de receitas e custos;
  - 5. Avaliação econômico-financeira.

### 3.2. Serviços oferecidos pelo Sebrae

A Seguir lista-se os serviços oferecidos pelo Sebrae e sua respectiva classificação de acordo com as variáveis estratégias de gestão funcionais e estratégias de gestão substantivas:

- Registro de empresas (Funcional).
- Perfis de oportunidade com idéias sobre como montar seu próprio negócio (Funcional e Substantivo).
- Informações sobre comércio exterior, incluindo o mercosul (Funcional e Substantivo).
- Cadastro de produtos e fornecedores (Funcional).
- Feiras e eventos no Brasil e no exterior, incluindo assessoramento aos expositores e participantes de missões empresariais ( Funcional e Substantivo).
- Orientações sobre linhas de crédito e crédito orientado (Funcional).
- Programas de desenvolvimento tecnológico e melhorias de processo produtivo (Funcional ).
- Programas sobre qualidade, produtividade e competitividade (Funcional e Substantivo).
- Orientações sobre cálculos de custos e formação de preços de venda (Funcional).
- Treinamento gerencial com muitos cursos e filmes apropriados (Funcional e Substantivo).
- Busca prévia e registro de marcas junto ao INPI (Funcional).
- PADEM - Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Econômico Municipal (Funcional).
- PIC - Programa de Incremento ao Comércio (Funcional).
- Orientações sobre normas técnicas (ISO,ABNT,SAE,etc) (Funcional).
- Projetos de Terceirização de Fornecedores (Funcional).

### 3.3. Análise dos serviços oferecidos pelo Sebrae

Ao analisar-se os serviços oferecidos pelo Sebrae ao pequeno empresário, percebe-se a predominância das estratégias funcionais. Convém enfatizar que a classificação acima não seguiu padrões absolutos, ou seja, nem tudo que é funcional é somente funcional e, nem tudo que é substantivo é somente substantivo. Levou-se em consideração a predominância ou o equilíbrio entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva.

A orientação técnica, não se apreciando a qualidade intrínseca das ações, mas sim o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um objetivo predeterminado, predomina nas orientações e estratégias do Sebrae. O trabalho do Sebrae é muito mais dirigido para as empresas acentuarem suas dimensões burocráticas (hierarquia, formalização, divisão de tarefas, departamentalização, impessoalidade, etc). Os princípios da aprendizagem organizacional (liberdade de escolha, responsabilidade pelo todo, raciocínio sistêmico, domínio pessoal, aprendizado em grupo, objetivo comum, etc) ainda são abordados de forma bastante incipiente e superficial. Enfatize-se aqui a importância do conhecimento técnico e da racionalidade funcional. Questiona-se, porém, a ênfase exagerada nesta racionalidade em um ambiente organizacional instável e que exige contínuas mudanças e adaptações por parte das empresas.

O Balcão SEBRAE oferece principalmente orientações na área técnica (como registrar a empresa, planejamento da organização, análise financeira, perfil de oportunidade de investimento e vantagens, restrições e compromissos da pequena empresa), enfatizando as estratégias funcionais e confirmando a coerência do que é afirmado nos parágrafos anteriores.

Ao analisar-se os cursos e as informações oferecidas pelo Sebrae, ter-se-á mais subsídios para a confirmação do que foi dito até o momento.

### **3.4. Cursos oferecidos pelo Sebrae:**

#### **Cursos na área comercial:**

- Estratégias de negociação;
- Técnicas racionais de vendas;
- Televendas;
- Marketing para pequenas empresas;
- Importação e exportação na pequena e média empresa;
- Gerência de vendas no varejo;
- Dinâmica de vendas;
- Planeje seu sucesso;
- Desenvolvimento para vendedores;
- Psicologia aplicada à venda;
- Telemarketing - vendas por telefone;
- Marketing criativo;
- Marketing - fundamentos e técnicas;
- Técnicas de vendas internas;
- Planejamento de vendas;
- Comportamento em vendas,;
- Como fazer sua vitrine vender mais;
- Vendas e custos no comércio.

#### **Cursos na área contábil/ financeira:**

- Matemática financeira aplicada , com uso de calculadora HP-12C;
- Custos - instrumento de controle e gerenciamento;
- Custos e formação do preço de venda na pequena empresa;
- Fundamentos básicos da contabilidade;

- Matemática financeira básica;
- Fluxo de caixa.

#### **Cursos na área gerencial/ administrativa:**

- Administração de pequenos negócios;
- Como planejar seu negócio;
- Administração do tempo;
- Técnicas de atendimento ao público;
- Técnicas secretariais e atualização em português e motivação pessoal;
- Administração financeira para pequenas empresas;
- Técnicas de recepção;
- Telefonia e atendimento ao público;
- Supervisão - métodos e técnicas eficazes comprovadas;
- Desenvolvimento gerencial;
- A gestão econômica na empresa;
- Redação empresarial;
- Princípios gerenciais;
- Desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- Qualidade Total na prestação de serviços;
- Formação básica para consultores de empresa júnior.
- Técnicas de chefia e liderança.

#### **Cursos na área de recursos humanos:**

- Técnicas de recrutamento e seleção de pessoal;
- Sistema de avaliação do desempenho de pessoal;
- Formação de instrutores de treinamento;
- Administração de recursos humanos;

- Gerenciando qualidade através do pessoal;
- Relacionamento interpessoal;

**Cursos na área comportamental:**

- Relações humanas e desenvolvimento da comunicação interpessoal;
- Relações humanas no ambiente de trabalho;
- Motivação e auto-desenvolvimento no trabalho.

**Cursos na área de produção e suprimentos:**

- Qualidade e produtividade para micro e pequenas empresas;
- Compras e estoques.

**Cursos na área de legislação/ fiscal:**

- Código de proteção e defesa do consumidor.

**Obs. Os cursos sublinhados serão analisados com mais profundidade no capítulo seguinte.**

### **3.5. Síntese e análise de cursos do Sebrae**

#### **3.5.1. Técnicas de Chefia e Liderança**

##### **Conteúdo:**

- A necessidade da direção;
- O papel do chefe na empresa;
- Planejamento;
- Organização;
- Organograma;
- Comunicação;
- Motivação;
- Hierarquia das necessidades humanas (Maslow);
- Liderança;
- Delegação;
- Avaliação do desempenho humano;
- Controle;

##### **Frases e ensinamentos do curso:**

“As pessoas em sua maioria, estão tão acostumadas a obedecer, a cumprir ordens, que apesar de serem adultas, sentem-se desajustadas quando têm de tomar decisões mais importantes.”

“Além da necessidade psicológica que os homens têm de serem comandados, existe ainda a necessidade de alguém para orientar, distribuir as responsabilidades, coordenar os esforços dos indivíduos e determinar qual o melhor caminho a ser seguido”.

“Chefiar é basicamente a tarefa de obter resultado através de pessoas. (...) É a atividade que planeja, organiza e controla a operação do negócio,

fornecendo liderança e coordenação dos recursos humanos, a fim de alcançar objetivos desejados.”

“Planejamento é um processo administrativo que determina, decide antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.”

“Organização é a montagem da máquina empresarial. É a distribuição perfeita e racional dos recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros), para o atingimento de metas estabelecidas.”

“São atividades de organização:

- Determinar funções.
- Estruturar departamentos.
- Regular relações.
- Especificar rotinas e procedimentos.
- Definir fluxos de trabalho.
- Estabelecer condições para movimentação do pessoal.
- Fixar normas quanto ao material.”

“Uma organização funciona melhor quando muitas das funções relacionadas entre si, são exercidas com um mínimo de atritos.”

“Considerando que o trabalho de todo chefe é obter resultados por meio de seus subordinados, acreditamos ser imprescindível que este seja um bom comunicador.”

“Motivação é a atividade desenvolvida pelo gerente para estimular, encorajar e mobilizar as pessoas a fazerem o que deve ser feito.”

“A teoria da motivação humana formulada por Maslow, serve admiravelmente para compreender por que os homens trabalham.”

“A tarefa do chefe no que diz respeito a motivação tem sido descrita como sendo, a de criar condições para que os atos que proporcionam satisfação pessoal aos membros da empresa coincidam com os que contribuem de maneira positiva para o alcance dos objetivos da própria empresa.”



“Liderança é a técnica de fazer com que outras pessoas façam voluntariamente aquilo que o chefe deseja que elas façam.”

“O líder negativo motiva através do medo e da insegurança, ameaçando diminuir a satisfação.”

“O líder positivo motiva as pessoas aumentando-lhes a satisfação.”

“Condições essenciais para se exercer a liderança: autenticidade, transitoriedade, autoridade e responsabilidade.”

“O conhecimento das técnicas de liderança e a adoção de um estilo de comando bem definido, pode facilitar em muito a motivação que o empregado pode sentir pelo trabalho que executa. Todo trabalhador gosta que se diga exatamente o que a empresa espera dele. Não importa que o trabalho seja difícil, isso o fará sentir-se mais orgulhoso.”

“Todos os chefes têm na autoridade que possuem, o instrumento mais comum para comandar e se fazer obedecer. Esta vantagem está no cargo que ocupam.”

“Chefes capazes de disciplinar o comportamento e o rendimento dos trabalhadores.”

“A verdadeira finalidade da disciplina é muito simples: encorajar os trabalhadores a obedecerem os padrões de desempenho estabelecidos e a se comportarem com sensatez e segurança no trabalho.”

“A regra da chapa quente é utilizada para ilustrar quatro pontos essenciais de uma boa política disciplinar. Se a chapa estiver aquecida ao rubro (vermelha de fogo), você poderá vê-la e saber que se tocá-la se queimará, este é o princípio da advertência. Se você tocar a chapa, se queimará (será punido) no ato, este é o princípio do imediatismo. Todas as vezes que você tocar uma chapa quente se queimará, este é o princípio da coerência. Todos aqueles que tocarem uma chapa quente se queimarão porque ela não elege favoritos, este é o princípio da imparcialidade.”

“Delegação é o processo administrativo de distribuição e descentralização

de autoridade e responsabilidade. (...) Quando um chefe determina os objetivos para seus subordinados e lhes informa que poderão fazer o trabalho como melhor lhes convier, contanto que alcancem as metas, estará exercitando a delegação. Ao mesmo tempo estará demonstrando que confia neles. Os chefes que delegam possuem departamentos mais produtivos e trabalhadores mais satisfeitos.”

“A delegação, é pois, um recurso do superior para estender sua ação por meio de outras pessoas. O termo “estender” expressa bem o que realmente acontece na delegação: o delegante continua sendo o responsável.”

“Quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe, este mais do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado. Após este acompanhamento ele poderá diagnosticar os pontos fortes e fracos de cada trabalhador.”

“Toda avaliação pressupõe uma conversa entre superior e subordinado. O termo principal dos chefes, é o de que os empregados não gostam de ser criticados.”

“Controle é a função que o chefe desenvolve ao avaliar, regularizar trabalhos em andamento e os resultados que estão sendo obtidos. É o ato de medir as realizações e de verificar se as mesmas estão sendo executadas, conforme foi planejado. Como finalidade básica, o controle trata de manter as coisas nos limites e certificar-se de que seus planos atinjam os alvos. No sentido restrito, você emprega controle para assegurar-se de que os trabalhadores cheguem na hora, que os materiais não sejam danificados, que os empregados não se tornem indisciplinados, etc.”

“Como tratar um problema:

Passo 1: Obtenha os fatos.

Passo 2: Analise os fatos e tome a decisão.

Passo 3: Tome providência.

Passo 4: Acompanhe os resultados.”

### **Análise do curso:**

As idéias do curso propõem uma separação entre comandantes e comandados, acentuando pouco o trabalho em equipe baseado na aprendizagem em conjunto. “As pessoas , em sua maioria, estão acostumadas a obedecer, a cumprir ordens...” (Frase do curso).

Assim expõe-se predominantemente a divisão de tarefas, hierarquia, organização, controle, disciplina, ou seja, técnicas de acentuamento das dimensões burocráticas da empresa. O título do curso já deixa claro seus objetivos principais, Desenvolvimento de “Chefia”... Mantém-se um distanciamento entre as pessoas na organização, dificultando a liberdade de escolha e a responsabilidade pelo todo, próprias da organização de aprendizagem.

Apesar do tema liderança sugerir uma abordagem substantiva, técnicas próprias da racionalidade funcional são repassadas na maior parte do curso, confirmando a orientação tecnicista das estratégias propostas pelo Sebrae aos pequenos empresários.

### **3.5.2. Curso: Dinâmica de Vendas**

#### **Conteúdo:**

1. Venda e marketing.
2. Vendas de alto impacto.
3. Pulverização de mercado.
4. Vendas adicionais.
5. Vendas por objetivos.
6. Lei dos 250 na prática.
7. Qualidades do super-vendedor.

8. Perfil do super-vendedor.
9. Administração de relacionamento.
10. Estratégia de abordagem.
11. Tratamento das objeções.
12. Pontos de incentivos de vendas.
13. Fechamento da venda.
14. Assistência e atendimento permanente.
15. Administração do tempo.

### **Frases e idéias principais do curso:**

“Os especialistas concordam que o indivíduo que você é hoje, a sua personalidade, suas ambições, sua atual situação na vida, são em grande parte resultado do ambiente em que você vive. E concordam também que a pessoa que você será dentro de um, cinco, dez ou vinte anos dependerá quase que totalmente do seu futuro ambiente.”

“Recondicione-se para o sucesso. O maior obstáculo na estrada do sucesso é a sensação de que as grandes coisas estão fora de nosso alcance. Essa atitude tem suas origens em muitas forças repressoras que dirigem nosso pensamento para níveis medíocres.”

“De acordo com o bombardeio dessa propaganda de tipo “você não pode progredir, portanto para que se incomodar?”, a maioria das pessoas pode ser classificada em três grupos :

- Primeiro grupo: os que se rendem completamente.
- Segundo grupo: os que se rendem parcialmente.
- Terceiro grupo: os que jamais se rendem.”

“Quatro maneiras de desenvolver o vocabulário de um grande pensador:

1. Use palavras e frases animadoras, positivas, construtivas, para dizer como se sente.

2. Empregue palavras e frases calorosas, elogiosas e favoráveis ao se referir a outras pessoas.

3. Encoraje sempre os outros. Não perca a oportunidade de cumprimentar e elogiar uma outra pessoa. Todo mundo anseia por um elogio.

4. Empregue palavras positivas ao delinear planos para outros.”

“Ande 25% mais depressa, se quiser fazer poeira, pois, do contrário, você comerá poeira.”

“Observe as pessoas bem sucedidas. Elas agem. Elas possuem metas ou ideais valiosos. Elas não esperam pelos outros. E não confiam na sorte.”

“Guia de aperfeiçoamento para 30 dias:

1. Abandonar os seguintes hábitos...
2. Adquirir os seguintes hábitos...
3. Valorizar-me no meu trabalho das seguintes maneiras...
4. Valorizar-me em casa das seguintes maneiras...
5. Desenvolver minha mente das seguintes maneiras...”

“Qualidade total: criar e manter clientes.”

“Os super-vendedores estão sempre assumindo riscos e fazendo inovações. Têm um forte senso de missão e definem os objetivos necessários a curto, médio e longo prazos para realizar esta missão. Se interessam mais por resolver problemas do que em transferir culpas ou blefar, para saírem de situações difíceis. Se vêem como sócios de seus clientes e como jogadores de um mesmo time, em vez de adversários. Recebem uma rejeição como informações a partir das quais podem aprender e fazem uso do ensaio mental.”

### **Análise do curso:**

São utilizadas frases de impacto que levam ao condicionamento mental e a manipulação. Expõe-se técnicas com títulos como: “Guia de aperfeiçoamento para 30 dias”, “Quatro maneiras de desenvolver o vocabulário de um grande

pensador”... Esta orientação do curso está longe da ênfase no raciocínio sistêmico, aprendizagem em grupo, domínio pessoal, objetivo comum, etc que são disciplinas da organização de aprendizagem.

Apenas expõe-se técnicas formais, baseadas na racionalidade funcional, não se preocupando com o desenvolvimento global e comunitário do ser humano. Questiona-se a eficácia e a validade destes conhecimentos a longo prazo.

### **3.5.3. Curso: Marketing para pequenas empresas**

#### **Conteúdo:**

#### 1. Marketing:

1.1 Definição de marketing;

1.2 Premissas básicas de marketing;

#### 2. A empresa e o meio ambiente:

2.1 Variáveis mercadológicas;

2.2 Pesquisa de mercado;

#### 3. O composto mercadológico ou marketing mix:

3.1 O marketing mix;

3.2 Composto de produtos;

3.3 Composto de serviços;

3.4 Composto de preços;

3.5 Composto de localização;

3.6 Composto de comunicação;

3.7 Composto de apresentação;

3.8 Composto de atendimento:

- Os sete erros capitais;

- O perfil do vendedor;

- O que é televendas;

- Por que vender por telefone?
- Autodiagnóstico do seu negócio - atendimento.

### **Frases e idéias do curso:**

“O marketing deve ser encarado como uma filosofia empresarial, uma norma de conduta para a empresa.”

“O ponto focal do marketing é o atendimento pleno das necessidades e desejos do consumidor através dos produtos e serviços da empresa.”

“A segmentação de mercado consiste na divisão de um mercado em partes ou segmentos homogêneos, que possam ser atingidos com um composto mercadológico semelhante.”

“O marketing está sujeito a receber uma série de interferências que provocam alterações no sistema mercadológico. Essas interferências são representadas por variáveis que podem ser:

-Controláveis- quando as empresas podem exercer sobre elas quaisquer espécie de controle: preço, atendimento, pesquisas, propaganda, promoção de vendas, produto, apresentação, serviços ao cliente, etc.

-Incontroláveis- quando independem da ação da empresa, mas provocam substanciais alterações no mercado: legislação, política, ética, cultura, sistema social, religião, comportamento(psicologia), economia, concorrência, tecnologia, climas, etc.”

“Pesquisa de mercado é a coleta, registro e análise de todos os fatos referentes aos problemas relacionados à transferência e venda de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor.”

“Devemos entender “produto” como sendo uma mercadoria, serviço ou idéia que precisa ser vendida. É importante destacar que os bons produtos são consumidos por aquilo que representam como benefícios aos consumidores.”

“Os serviços são o diferencial que determinará a escolha do fornecedor

pelo consumidor.”

“O estabelecimento de preços para novos produtos ou a administração dos preços de produtos de linha é uma das mais importantes tarefas do gerente de marketing e do gerente de produtos. É um ponto crucial da administração mercadológica.”

“Para ter certeza se o local escolhido por sua empresa é ou não um bom ponto comercial, observe:

- a movimentação de pedestres e o tráfego de veículos;
- a concorrência;
- vias de acesso;
- área de vendas e depósito;
- estacionamento;
- limpeza e saneamento das imediações.”

“Composto de comunicação: propaganda, promoções de vendas e relações públicas.”

“Tipos de propaganda: institucional, promocional e cooperativa.”

“Etapas de um planejamento de propaganda:

- a) Determinação de metas;
- b) Estabelecimento de estratégias;
- c) Determinação do teor ou conteúdo da mensagem;
- d) Seleção de mídia (jornal, rádio, mala direta, televisão, revista, outdoor, indoor, cinema, luminoso, etc);
- e) Formulação do orçamento;
- f) Estabelecimento dos meios de controle;
- g) Avaliação de resultados.”

“Elementos promocionais: displays, brindes, presentes, cupons, amostras, experiências, patrocínios de eventos esportivos, demonstrações, descontos, ofertas, concursos, prêmios e liquidações.”

“A função das relações públicas pode ser definida como um “esforço



planejado para influenciar e manter favorável a opinião pública através de um desempenho aceitável e honestamente apresentado.”

“Composto de apresentação: fachada, vitrinas, interior da loja e técnicas de exposição.”

“Componentes da fachada: letreiros e luminosos, toldos e marquises, portas de ferro e cortinas de aço, piso e iluminação.”

“Vitrinas: planejamento da vitrina, princípios básicos sobre vitrinas.”

“Organização do espaço no interior da loja: área de vendas, circulação, exposição, retaguarda, decoração, iluminação, piso e teto, arrumação.”

“Qualidades de um bom vendedor logista:

1. Entusiasmo em vender;
2. Apresentação pessoal;
3. Persistência;
4. Memória;
5. Palavra fluente;
6. Ambição;
7. Tato;
8. Vestir a camisa da empresa;
9. Auto-controle;
10. Falar a verdade.”

“Eis os sete passos fundamentais da boa venda:

Passo 1: Conheça a mercadoria, fazendo as três perguntas básicas: o que, onde e quando.

Passo 2: Faça uma abordagem positiva.

Passo 3: Desperte as necessidades e desejos dos clientes.

Passo 4: Apresente benefícios... depois, as características..

Passo 5: Supere as objeções.

Passo 6: Solicite o pedido.

Passo 7: Venda adicional.”

“Os sete erros capitais:

Pecado 1: Para vender mais basta fazer mais visitas.

Pecado 2: Fazer uma visita inconveniente.

Pecado 3: Falar com a pessoa errada.

Pecado 4: Falar muito e ouvir pouco.

Pecado 5: Fazer más apresentações.

Pecado 6: Ter medo das objeções.

Pecado 7: Não solicitar o pedido.”

### **Análise do curso:**

Este curso oferece informações técnicas para as empresas na área mercadológica. Abrange uma gama de informações acerca de preço, produto, propaganda, força de vendas, serviços, localização, concorrência, mercado, etc. Volta-se para a racionalidade funcional, oferecendo subsídios e estratégias na área de atendimento aos clientes.

### **3.5.4. Curso: Vendas e Custos no Comércio**

#### **Conteúdo do Curso:**

1. Pesquisa.
2. Ponto comercial.
3. Aspectos internos e externos da loja.
4. Produto.
5. Preço.
6. Propaganda e promoção.
7. Concorrência.
8. Técnicas de vendas.

9. Crediário.
10. Previsão de vendas.
11. Custo da mercadoria vendida.
12. Custo de funcionamento.
13. Cálculo do preço de venda.
14. Demonstração.
15. Modelo de nota fiscal.
16. Cálculo de custo para estoque.
17. Despesas mensais.
18. Tabela de equivalência.
19. Fator de recuperação do capital - FRC.
20. Ponto de equilíbrio.
21. Margem de contribuição.

**Frases e idéias do curso:**

“Vender é: - servir;

- trocar benefícios;
- trocar vantagens;
- satisfazer necessidades.”

“Para a escolha de um bom ponto comercial devemos observar:

- o tipo de cliente a atingir;
- o produto que vamos vender;
- o aproveitamento físico do espaço da loja (área de exposição do produto);
- a apresentação para o cliente (ambiente de vendas).”

“Ciclo de vida do produto: lançamento, crescimento, maturidade, declínio e reativação.”

“Para a fixação do preço são três as bases principais envolvidas no

processo: a demanda, a concorrência e o custo.”

“Estratégia de preço é a forma pela qual o empresário fixa o preço de seus produtos.”

“Propaganda e promoção são atividades de apoio às vendas que contribuem para aproximar a empresa do seu mercado.”

“Para aperfeiçoarmos as técnicas de vendas em nossa empresa precisamos conhecer as etapas da venda, os tipos de clientes e treinarmos os nossos vendedores.”

“O objetivo do treinamento do vendedor é levá-lo a usar procedimentos e princípios técnicos, para obter melhores resultados no desenvolvimento das vendas. O treinamento visa a mudança e a criação de novos hábitos.”

“Formulários básicos para um sistema de crediário:

- Ficha cadastral;
- Contrato;
- Duplicatas;
- Carnê de pagamento.”

“Previsão de vendas é a projeção das vendas para épocas futuras. Utilizamos este instrumento para elaborarmos o fluxo de caixa.”

“Um dos grandes problemas com que se defronta o empresário é o conhecimento de todos os custos e de como repassá-los ao consumidor.”

“Nas operações de uma empresa, o lucro ou prejuízo é determinado pela diferença entre o preço de venda e o custo de aquisição da mercadoria, acrescido do custo de funcionamento.”

“Para calcular o custo de aquisição da mercadoria devemos considerar: preço de compra, custo do frete, IPI, embalagem e ICMS.”

“Para calcular o custo de funcionamento devemos somar todas as despesas incorridas dentro do mês e dividir este total pelo faturamento do mês correspondente.”

“Para calcular o preço de venda de uma mercadoria, deve-se levar em

consideração:

- Custo de aquisição da mercadoria;
- Custo de funcionamento;
- ICMS;
- PIS;
- FINSOCIAL;
- Comissão;
- Lucro desejado.”

“Passos a seguir para o cálculo do preço de venda...”

“Modelo de nota fiscal...”

“Ponto de equilíbrio é o mínimo de vendas necessário para a empresa não ter prejuízo.”

“Margem de contribuição é a diferença entre as receitas e os custos variáveis correspondentes.”

### **Análise do curso:**

Aborda-se temas eminentemente técnicos, como custos, cálculo do preço de vendas, despesas, ponto de equilíbrio, etc além das questões de marketing já abordadas mais profundamente no curso anteriormente analisado (Marketing para micro e pequena empresa). Oferece aos pequenos empresários informações operacionais que podem ajudar a diminuir o despreparo de muitos empreendedores ao iniciarem seu próprio negócio. São estratégias predominantemente funcionais.

### **3.5.5. Curso: Como planejar seu negócio**

#### **Conteúdo do curso:**

## 1. Ser empresário.

O caminho entre o sonho e a realidade.

Atributos pessoais do empresário de sucesso.

Entre no negócio informado e orientado.

## 2. Planeje seu negócio.

Roteiro para montagem do plano de negócios.

Análise dos concorrentes.

Processo produtivo.

Modelo de plano de negócio:

a. Conceito.

b. Produtos e/ou serviços.

c. Clientes.

d. Concorrentes.

e. Localização.

f. Métodos de marketing.

g. Materiais e fontes de abastecimento.

h. Processo produtivo.

i. Projeção do volume de produção.

j. Projeção de vendas.

k. Pessoal chave.

l. Viabilidade econômica.

m. Exemplo de plano de negócio.

### **Frases e idéias do curso:**

“Este manual de iniciação empresarial, procura tratar a questão de maneira extremamente prática e realista, colocando à disposição de futuros empresários, ou daqueles que se iniciaram recentemente, informações completas sobre o que representa ser empresário com todos os seus benefícios e riscos.”

“Do lado dos prós, um novo negócio dá ao empreendedor:

- maior liberdade;
- maiores possibilidades de melhoria dos rendimentos;
- maior realização pessoal;
- maior ajustamento à sua vocação;
- maior status, poder e prestígio.”

“Do lado dos contras também temos boas razões para não abirmos um negócio. Isso porque um negócio qualquer traz:

- riscos;
- preocupações;
- carga de trabalho.”

“Atributos pessoais do empresário de sucesso:

1. Capacidade de assumir riscos calculados;
2. Aproveitar oportunidades;
3. Conhecer o ramo empresarial;
4. Senso de organização;
5. Iniciativa e vontade;
6. Liderança e relacionamento interpessoal;
7. Espírito empreendedor;
8. Independência pessoal;
9. Otimismo;
10. Tino empresarial.”

“O êxito de um negócio começa pela análise objetiva de sua viabilidade. Essa viabilidade é determinada através do levantamento e análise de uma série de informações e projeções que são chamadas, comumente, de Projeto de Viabilidade Econômica-Financeira.”

“O plano de negócios é uma descrição, o mais detalhada possível, de como o negócio vai ser, como vai funcionar. Permite que o empresário forme uma idéia prévia do negócio, antecipe o que se pode e o que não se pode esperar

dele.”

“O nível de detalhamento do projeto vai depender do uso que vamos fazer desse projeto, naturalmente. Esses usos em geral encaixam-se em três categorias:

- Plano para orientação da implantação;
- Plano para conquistar sócios ou acionistas;
- Plano para obtenção de financiamento.”

“O que fazer quando não se tem a mínima idéia do negócio que possa ser viável? Nesse caso, colocam-se quatro alternativas:

- criar uma idéia;
- pedir uma idéia para outra pessoa;
- copiar a idéia de outra pessoa;
- comprar a idéia de outra pessoa.”

“Nos dias de hoje temos de entender o seguinte: atender as necessidades e desejos dos clientes é relativamente fácil; o difícil é fazê-lo de forma melhor que a concorrência.”

“Os pontos fundamentais a serem analisados sobre a concorrência são os seguintes:

- produtos (mercado visado, atrativo principal, vantagens, posicionamento).
- pontos fortes.
- pontos fracos.
- capacidade e impulso de reação.”

“No plano de negócio devem constar: conceito, descrição de produtos e/ou serviços, clientes a serem atingidos, concorrência (tamanho, descrição, métodos operacionais, lucratividade), localização, métodos de marketing (sistema de comunicação, sistema de distribuição, força de vendas, serviços de pós-venda), materiais e fontes de abastecimento, processo produtivo, projeção do volume de produção, projeção de vendas, pessoal chave e viabilidade econômica.”



“No ítem viabilidade econômica devem ser analisados:

- investimento fixo;
- recursos humanos;
- estimativa de custos fixos;
- cálculo do custo do produto;
- apuração de resultados;
- projeção do fluxo de caixa;
- estimativa de capital de giro;
- balanço patrimonial.”

#### **Análise do curso:**

Têm-se aqui informações para serem utilizadas no planejamento de um negócio. Fica claro que a preocupação central do Sebrae consiste em oferecer subsídios e recursos que dêem suporte básico para empreendedores. Predominam novamente os conhecimentos técnicos e as estratégias funcionais, evidenciados na exposição do plano de negócios. Não se faz uma abordagem mais substantiva em termos de administração e trabalho em grupo através da aprendizagem conjunta. Fala-se em pessoal chave, em número de pessoas e nas suas qualificações técnicas. É uma abordagem inicial que se preocupa com a viabilidade e a montagem do arcabouço burocrático.

#### **3.5.6. Curso: Compras e Estoques**

##### **Conteúdo do curso:**

1. Conceito de compras.
2. O que precisamos saber para comprar.
3. Cadastro de fornecedores.

4. Coleta de preços.
5. Controle de pedidos.
6. Conceito de estoques.
7. Níveis de estoques.
8. Tipos de estoques.
9. Classificação dos estoques - método ABC.
10. Avaliação de estoques.
11. Rotação de estoques.

### **Frases e idéias do curso:**

“Comprar significa procurar, adquirir e providenciar a entrega e recebimento de materiais, mercadorias, suprimentos e máquinas necessários para a manutenção, expansão e funcionamento da empresa.”

“Todo empresário que deseja desenvolver uma boa administração de compras deve prestar atenção nos seguintes aspectos:

- Manter a reputação da empresa sendo íntegro e correto em seus negócios com os fornecedores.

- Manter a sua empresa atualizada quanto aos progressos tecnológicos e gerenciais, participando de cursos, conferências, solicitando assistência técnica, lendo livros, revistas, folhetos, etc.”

“A operação de compras pode ser sistematizada, através de passos bem definidos conforme descrição a seguir:

1. Quem compra?
2. Para quem comprar?
3. O que comprar?
4. De quem comprar?
5. Quando comprar?
6. Quanto comprar?

7. Que preço devo pagar?

8. Como deve ser feita a compra?

9. Como acompanhar a operação de compras?”

“Exemplos de formulários: Cadastro de fornecedores.

Coleta de preços.

Controle de pedidos.”

“A administração de estoques é o conjunto de atividades desenvolvidas para garantir um fluxo contínuo e uniforme na produção e nas vendas da empresa.”

“A administração de estoques tem de registrar e controlar dados dos materiais estocados, ou seja:

- Quantidade do material que entra.
- Quantidade do material que sai.
- Época mais própria para compra.
- Preço e quantidade mais conveniente para compra do material.
- Ritmo de entrada (suprimento) e saída (consumo) do material.”

“O estoque é como (tomar) remédio... nem de mais... nem de menos... mas na dose certa.”

“Há uma quantidade ótima a ser mantida em estoque, a qual minimiza a soma dos custos para obtenção e manutenção dos materiais em estoque, garantindo o fluxo de produção- venda, de forma contínua e uniforme, evitando as possíveis interrupções.”

“O método ABC consiste em determinar prioridades para inventariar itens de estoques pelo estabelecimento de três classes de itens, designados respectivamente de A, B e C.”

“Modelo de ficha de controle de estoques...”

**Análise do curso:**

Pode-se obter aqui informações e procedimentos estratégicos para se efetuar uma boa política de compras e estoques. São técnicas que podem orientar os empresários em duas áreas fundamentais da empresa. Baseiam-se essencialmente na racionalidade funcional, ou seja, consistem num conjunto de passos para se chegar a um fim determinado.

### **3.5.7. Curso: Administração financeira para pequenas empresas**

#### **Conteúdo do curso:**

1. Introdução.
2. Fluxo principal de dinheiro.
3. Fatores redutores e geradores de dinheiro.
4. Controles financeiros.

#### **Frases e idéias do curso:**

“O principal objetivo da administração financeira é a formulação de uma estratégia empresarial para se determinar a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis a qualquer momento, bem como selecionar as fontes mais adequadas de fundos adicionais que eventualmente possam tornar-se necessários.”

“Para o empresário manter o equilíbrio financeiro da empresa, propomos um sistema de controle bastante simples e de extrema necessidade, que consta dos seguintes formulários (controles):

- Caixa.
- Contas a receber.
- Contas a pagar.
- Controle de bancos.
- Controle individual de despesas.

- Fluxo de caixa.”

“Fluxo de caixa é a previsão de entradas e saídas financeiras de um período determinado, bem como o confronto dessa previsão com as operações realizadas.”

“O fluxo de caixa ou previsão de caixa tem os seguintes objetivos:

- Prever com antecedência os períodos em que haverá necessidades de buscar recursos financeiros fora da empresa.

- Fornecer informações corretas para a tomada de decisões no setor de finanças.”

### **Análise do curso:**

Este curso consiste em estratégias de controle financeiro, estratégias funcionais que permitem a análise da viabilidade do negócio em termos de lucros ou prejuízos. Percebe-se mais uma vez a preocupação em oferecer elementos básicos, práticos e de fácil compreensão e aplicação pelos pequenos empresários.

### **3.5.8. Curso: Custos e formação do preço de venda na pequena empresa**

#### **Conteúdo do curso:**

1. Conceitos.
2. Classificação dos custos.
3. Como classificar o preço de venda etapa por etapa.
4. Taxa de marcação.
5. Margem de contribuição.
6. Ponto de equilíbrio.
7. Fator de recuperação de capital.

**Frases e idéias do curso:**

“Etapas para calcular o preço de venda:

Etapa 1: Cálculo do custo unitário dos materiais diretos.

Etapa 2: Cálculo do custo/ hora da mão-de-obra direta.

Etapa 3: Levantamento e rateio dos custos indiretos.

Etapa 4: Apuração do custo do produto.

Etapa 5: Determinação das despesas de comercialização.

Etapa 6: Definição da margem de lucro e determinação do preço de venda.”

“A taxa de marcação, ou mark-up, pode ser calculada dividindo-se o preço de venda pelo custo do produto. A taxa de marcação é um índice aplicado sobre o custo do produto que resulta no preço de venda de um bem.”

“Margem de contribuição é a diferença entre as vendas totais e os custos variáveis totais, sendo responsável pela cobertura dos custos fixos e formação do lucro da empresa.”

“Ponto de equilíbrio é o mínimo de produção e faturamento para a empresa não ter lucro ou prejuízo, portanto o ponto de equilíbrio determina o volume de vendas necessário para cobrir o total dos custos fixos e variáveis, antes de se obter o lucro líquido.”

**Análise do curso:**

Propõe-se etapas para o cálculo de preço de venda e alguns conceitos da área financeira. São estratégias técnicas, funcionais, que podem balizar a gestão dos recursos empresariais. Convém aqui dizer que estas estratégias também fazem parte da aprendizagem organizacional. A qualidade total passa pela tecnologia. Porém, a aprendizagem organizacional é muito mais ampla e profunda

do que a simples absorção de técnicas, mesmo porque estas técnicas necessitam de constantes adaptações devido a instabilidade ambiental por que passam as organizações na atualidade.

### **3.5.9. Desenvolvimento de habilidades gerenciais**

#### **Conteúdo do curso:**

1. Ciclo gerencial.
2. A função planejamento.
3. A definição de objetivos gerenciais.
4. Plano de ação.
5. Causas de fracasso do planejamento.
6. Estrutura organizacional.
7. A prática da delegação.
8. Motivação.
9. Liderança.
10. Atributos do comando.
11. Liderança positiva e negativa.
12. Controle administrativo.
13. O processo de dar e receber “feedback”.
14. Eficácia na comunicação gerencial.

#### **Frases e ensinamentos do curso:**

“Para analisar uma situação de trabalho deve-se promover a separação e a definição de prioridades de acordo com a gravidade, a urgência e a tendência.”

“Desenvolva seu potencial de liderança trabalhando entre outros, os seis fatores abaixo:

1. Estabelecimento de metas com o grupo;
2. Condução do grupo no sentido das metas;
3. Reconhecimento do homem como ser humano;
4. Coordenação;
5. Interesse pelo grupo;
6. Humanidade.”

“Fatores básicos para o comprometimento: auto-estima, empatia, afetividade e comunicação.”

“Mudança é um processo, uma força interna ou externa que atua no indivíduo ou ambiente, modificando suas características.”

“Para competir, as empresas e as pessoas devem tornarem-se:

- Flexíveis às mudanças;
- Comprometidas com a empresa e com o mercado consumidor;
- Anteciparem as necessidades dos clientes.
- Desenvolverem o sentido de competitividade e a capacidade criativa.”

“Conflito é qualquer comportamento inadequado, que provoca reação de desarmonia entre os trabalhadores e queda de produção.”

“Fatores organizacionais geradores de conflitos:

1. Estrutura da própria empresa;
2. Necessidades fisiológicas;
3. Relação entre os trabalhadores;
4. Política de recursos humanos.”

### **Análise do curso:**

Percebe-se a preocupação com aspectos como o reconhecimento do ser humano, a humanidade, a motivação e o comprometimento. Estes fatores são próprios da racionalidade substantiva e da organização de aprendizagem. Porém, conceitos apresentados no curso, como o de conflito organizacional, ainda estão



em conformidade com princípios tayloristas da escola clássica, baseando-se unicamente na racionalidade funcional, não enfatizando que o conflito e o erro, desde que adequadamente geridos, podem levar ao aperfeiçoamento organizacional.

### **3.5.10. Qualidade total na prestação de serviços**

#### **Conteúdo do curso:**

1. Por que qualidade?
2. Competitividade: A nova era dos serviços.
3. Características dos serviços.
4. O cliente: conceitos tradicional, atual e expandido.
5. Satisfação total do cliente.
6. Comunicação: fator de sucesso ou fracasso no processo.
7. A evolução do “cidadão cliente”.
8. A empresa focada no cliente: discurso x prática.
9. Momento da verdade - encantos e desencantos.
10. Segmentação de mercado como fator competitivo.
11. Profissional de serviços, sua postura e posicionamento no novo contexto. Aspectos técnicos e comportamentais.
12. Custos dos erros nos serviços.
13. Eliminação de desperdícios e tudo o que não agrega valor.
14. Benchmarking (marcos referenciais).
15. Tendências e novos paradigmas.

#### **Análise do curso:**

O curso mescla ferramentas da qualidade total, conceitos de marketing e

mudanças ambientais que vêm afetando as organizações. Têm um conteúdo predominantemente técnico e baseado na racionalidade funcional. Possui lampejos de informações que poderiam ser enquadradas dentro das estratégias substantivas ( tendências, mudanças e cliente cidadão).

### **3.5.11. Administração do tempo**

#### **Conteúdo do curso:**

1. Administração do tempo, atividade contínua e permanente.
2. Conheça o uso do seu tempo.
3. Pontos que estrangulam seu tempo.
4. Sugestões para vencer a procrastinação.
5. Como administrar melhor o seu tempo.
6. Administração do tempo - Quem pode ajudar?
7. Rotina importante na administração do tempo.
8. Como determinar prioridades de trabalho.
9. Os quatro princípios da administração do tempo.
10. Tempo discricionário.
11. Não tenho tempo.
12. É preciso dizer “não”.
13. Principais desperdiçadores de tempo do executivo.
14. Análise e plano para solucionar os desperdiçadores de tempo.

#### **Análise do curso:**

Este tipo de ensinamento é muito útil, principalmente para que possamos nos aperfeiçoar em termos de domínio pessoal, uma das disciplinas da organização de aprendizagem, descritas por Peter Senge. Assim detecta-se um

conteúdo substantivo no curso, embora contenha muitas técnicas que podem prejudicar o desempenho, se não forem bem geridas, com flexibilidade, para que não se tornem uma “camisa de força” no trabalho e lazer das pessoas.

Encerra-se assim a exposição da parte prática da dissertação. Na conclusão tem-se uma apreciação definitiva em termos da ênfase dada ao Sebrae em seus cursos, ensinamentos, apoios e informações, em termos de estratégias funcionais e substantivas. Relaciona-se a teoria e a prática e propõe-se algumas recomendações.

#### 4. CONCLUSÕES

A busca do equilíbrio pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Enfatizar demais certos aspectos em detrimento de outros pode levar uma organização a sérias disfunções, com reflexos diretos em seus resultados finais. Quais as estratégias ideais para a gestão de pequenas empresas comerciais? Existe uma regra, uma receita universal?

Pode-se dizer que cada empresa é única e deve buscar com criatividade e competência seus próprios caminhos. Porém, estes caminhos passam pela análise do ambiente organizacional. Com a instabilidade ambiental vivida na sociedade moderna, os desafios são maiores. Para vencer a concorrência, satisfazendo o cliente através da qualidade total, não bastam somente as estratégias funcionais e as técnicas. Sem dúvida a racionalidade funcional é de fundamental importância. Aqui entra o trabalho do Sebrae, que enfatiza o processo de organização da empresa, a hierarquia, o fluxo financeiro, o marketing, o treinamento, os registros, documentos, previsões, estudos sobre localização, montagem e funcionamento do arcabouço burocrático. São conhecimentos imprescindíveis, são orientações necessárias, são advertências úteis.

Temos, porém, um contexto incompleto, desequilibrado. As estratégias substantivas, englobando a aprendizagem organizacional, a liberdade de escolha, a responsabilidade pelo todo, o trabalho em grupo, o desenvolvimento pessoal dos funcionários, a motivação, a liderança e a educação holística, entre outras, ainda são abordadas de forma bastante superficial pelo Sebrae. Tem-se algumas orientações neste sentido. Mas, a grande ênfase ainda persiste nas estratégias de gestão funcionais.

Quando as condições externas são estáveis, que não é o caso atualmente, admite-se uma maior ênfase na racionalidade funcional. Em condições de incerteza e mudanças constantes, esta ênfase pode ser muito perniciosa. As pessoas fazem a diferença quando necessita-se de criatividade, inovação e

adaptação. Elas só poderão dar as respostas adequadas aos desafios se tiverem condições para tal, sendo seres multidimensionais, holísticos, de visão ampla, global, com educação integral. Daí a necessidade do desenvolvimento de estratégias substantivas.

Poder-se-ia argumentar que o empresariado nacional carece de informações técnicas, como já ficou claro no referencial teórico, no item contexto brasileiro. O patrimonialismo, protecionismo e visão míope, sem dúvida, necessitam da racionalidade funcional e dos princípios burocráticos para serem corrigidos. Mas, além disso, em virtude das mudanças constantes (expostas no referencial teórico, no capítulo mudanças ambientais), as organizações precisam atentar para os princípios da organização inteligente e do aprendizado organizacional (descritos na fundamentação teórica).

As informações, treinamentos, consultorias e apoios oferecidos pelo Sebrae (sintetizados na análise prática desta dissertação) caminham muito mais na direção da compreensão e acentuamento das dimensões burocráticas (listadas no capítulo burocracia da fundamentação teórica), e pouco em direção da organização inteligente com seu equilíbrio entre estratégias funcionais e substantivas.

Como fica claro no item “Estratégia” da fundamentação teórica, esta é muito mais ampla do que um caminho a ser seguido pela organização e requer flexibilidade e constantes adaptações. Ao abordar-se “o indivíduo na organização de aprendizagem”, na revisão bibliográfica desta dissertação, descreveu-se características que os funcionários devem apresentar para poderem trabalhar adequadamente com esta amplitude estratégica. A habilidade intelectual, o senso de observação, a compreensão do ser humano e a capacidade de adaptação às circunstâncias devem fazer parte deste ser polivalente que precisa estar presente nas organizações que desejam crescer e sobreviver a longo prazo.

A pequena empresa possui características próprias que permitem a implantação com relativa facilidade dos princípios da aprendizagem

organizacional em relação as empresas de grande porte. Uma das maiores barreiras a esta implantação são os modelos mentais, com seus preconceitos, visão míope, resistência a mudança, centralização de poder, favoritismos e paternalismos, características estas presentes em grande parte do empresariado nacional, como já enfatizado na revisão bibliográfica.

Por outro lado, o dono da pequena empresa geralmente é um empreendedor, que corre riscos e tem boa capacidade de adaptação. O pequeno porte propicia a rapidez de comunicação, a facilidade de modificação rápida, a informalidade, o trabalho em grupo, a convivência, o controle e as correções. Sendo o arcabouço burocrático menor, permite-se maior flexibilidade e agilidade, além da expressão mais livre das pessoas. É necessário que o pequeno empresário atente para a necessidade de educação e treinamento de seus colaboradores, para a supressão de injustiças, favoritismos e paternalismos, para a visão de longo prazo e para a organização de aspectos como controle de estoques, fluxo financeiro, marketing, compras, taxa de marcação, entre outros, área na qual o trabalho do SEBRAE é significativo e necessário, oferecendo instrumentos que auxiliam o planejamento e execução das atividades organizacionais.

A pequena empresa representa sacrificio pessoal, disposição para correr riscos, representando um desejo criativo individual no sentido de desafiar e de interagir com o seu ambiente. Ou seja, é uma oportunidade invejável de se pôr em prática a liberdade de escolha, a responsabilidade pelo todo, o domínio pessoal, o objetivo comum, o trabalho em grupo, o conhecimento, a aprendizagem, o raciocínio sistêmico, a espiritualidade e a sabedoria, características da organização inteligente descritas na fundamentação teórica da dissertação.

O setor varejista também se mostra como uma necessidade e uma oportunidade para a construção da aprendizagem organizacional. Os clientes exigem cada vez mais intensamente criatividade, inovação, diferenciação, qualidade, serviços e preços baixos. Uma organização rígida, com acentuado grau

de desenvolvimento das dimensões burocráticas não terá flexibilidade suficiente para se adaptar rapidamente às constantes evoluções e mutações dos desejos dos consumidores. O setor terciário (comércio e serviços), tem crescido de forma assustadora. A terceira onda, descrita por Tofier, confirma esta evolução. Portanto, as perspectivas para as pequenas empresas do setor terciário são muito boas, desde que se adequem ao ambiente que as cerca.

Com a ênfase na comunicação, na informação e na informática, atualmente o conhecimento é muito mais imprescindível do que grandes montantes de capital. Os recursos são indispensáveis, mas a cabeça pensante é fundamental e pode compensar a escassez de recursos, sendo que o contrário não é verdadeiro, ou seja, dificilmente a abundância de capital compensará a falta de conhecimento e aprendizagem. Assim, mesmo com suas falhas, o SEBRAE oferece apoio aos pequenos empresários, principalmente na área técnica, tendo o mérito de fomentar um ramo fundamental da economia e que tradicionalmente vem sendo relegado pelo poder público, com suas políticas voltadas para os grandes empreendimentos. Além de tudo, a pequena empresa funciona como um “amortecedor” de tensões sociais, já que absorve grandes contingentes de mão-de-obra.

Percebe-se que a pequena empresa pode se situar em um certo nicho de mercado e crescer. Basta organizar suas dimensões burocráticas e enfatizar os princípios da aprendizagem organizacional. Na pequena empresa é necessário que exista divisão de tarefas, hierarquia, especialização, formalização, documentos, racionalidade, planejamento, organização, controle, ou seja, dimensões burocráticas. Porém, estas dimensões podem ser bastante flexíveis e diminuídas, umas mais, outras menos, para que a organização não se torne rígida e incapaz de adaptação e mudança. A tarefa de minimizar as dimensões burocráticas e fazer aflorar a organização inteligente encontra um grande facilitador nas micro e pequenas empresas, ou seja, seu tamanho reduzido.

Resumindo, as conclusões a que se chega nesta dissertação são as

seguintes:

- As estratégias de gestão adequadas para as pequenas empresas comerciais consistem numa mescla entre estratégias substantivas e funcionais, aplicadas com criatividade conforme a situação, com ênfase para a aprendizagem organizacional e para a organização inteligente.

- O Sebrae enfatiza as estratégias funcionais, fazendo um trabalho de relevante importância, que precisa, porém, englobar mais profundamente as estratégias substantivas para entrar em sintonia com as mudanças ambientais.

- Verifica-se que a bibliografia especializada em teoria organizacional vem convergindo para a aceitação e implantação de novas estratégias de gestão, baseadas na racionalidade substantiva e na aprendizagem organizacional. Confirmando as hipóteses de pesquisa, percebe-se que os modelos tradicionais de gestão (aqueles baseados nos moldes da teoria clássica e da escola das relações humanas e suas derivações) em muitos aspectos estão defasados em relação às alterações ambientais e transformações mundiais.

- A percepção do homem como um ser multidimensional (físico, social e político), criativo, participativo, crítico e inovador pode fazer grande diferença na luta pela expansão e sobrevivência organizacional num ambiente instável, globalizado e extremamente competitivo.

- As pequenas empresas possuem características muito favoráveis para o desenvolvimento dos princípios da aprendizagem organizacional. Seu tamanho reduzido, sua flexibilidade, relacionamentos pessoais e informalidade, entre outras características, facilitam a colocação em prática das ações descritas na fundamentação teórica acerca da organização inteligente.

- Para se adequar as constantes mudanças ambientais, é preciso que as pequenas empresas passem por um processo de profissionalização, excluindo de seu interior paternalismos, protecionismos, favoritismos e condutas não éticas, construindo a aprendizagem organizacional através de um esforço conjunto de pessoas educadas, criativas, inovadoras, críticas e participativas.



### **Palavras finais...**

Consiste em tarefa complexa a responsabilidade de lidar com a ambigüidade. De um lado, temos toda uma herança cultural baseada em características tais como: improvisação, formalismo, nepotismo, feudalismo, paternalismo, coronelismo, despotismo e falso moralismo (hipocrisia). O empresariado nacional tem origens rurais e carrega consigo as taras anteriormente citadas. Ao lado das resistências inerentes a natureza humana, estes valores formam barreiras muito fortes ao trabalho do administrador. Qualquer semelhança com o “admirável mundo novo” é mera coincidência... Por outro lado, tem-se um ambiente organizacional instável, requerendo mudança e inovação por parte das empresas para que possam vencer a competitividade (concorrência) e sobreviver a longo prazo.

A velha empresa dava-se ao luxo de ter um quadro de funcionários com qualificação restrita e tecnicista e demorava a responder aos anseios dos clientes, pois tinha mercado maior que a sua capacidade de produção. Os recursos naturais eram explorados como se fossem inesgotáveis e os lucros eram enormes. A fragmentação e a divisão do trabalho sempre foram muito nítidas. Este tipo de organização busca a estabilidade e se acha um sistema fechado e todo poderoso.

Não que o quadro tenha se alterado significativamente, principalmente no Brasil, mas será que este tipo de empresa irá sobreviver sem maiores dificuldades nas próximas décadas?

Idealizemos agora outro tipo de empresa. Sem carreiras fixas, gerida por pessoas polivalentes, com grande capacidade de adaptação e flexibilidade, enfim, uma empresa profissionalizada em constante interação com seus clientes internos e externos. Nesta organização o líder é considerado um facilitador, a participação de todos é fundamental e a criatividade e iniciativa são pontos de destaque.

No discurso é bonito, mas na prática pode não funcionar. “O problema são as pessoas...” Somos tão diferentes de tudo o que existe neste mundo.

Existem resistências poderosas. Além do mais, em maior ou menor grau, as características burocráticas deverão estar presentes em qualquer organização, pois, do contrário, deixa de ser organização para se tornar bagunça. Mas então, qual a solução? Qual a resposta para o enigma?

Ensinam-se tantas técnicas nas escolas de administração. São várias metodologias, manuais, cartilhas e pacotes milagrosos, produzidos por doutores, por “papas” do conhecimento, muitas vezes importados de “países desenvolvidos”. Que beleza! Não dizem, porém, que cada sociedade apresenta uma realidade diferente, que cada empresa apresenta sua própria cultura e peculiaridades e que os clientes já não podem mais serem tratados como “massas”, mas sim como cidadãos. Ocorrem transformações, porém continuam a transmitir velhas fórmulas que resolvem velhos problemas. A nossa sociedade perdeu o hábito de pensar, de questionar, de criticar e de mudar.

O sonho e a idealização são belos. Porém, não devemos nos iludirmos. O discurso carregado de idéias progressistas e transformações radicais não encontra respaldo na vida prática. A construção é demorada. Tijolo por tijolo. Com paciência e sabedoria. Precisa ser bem feita e solidamente fundamentada, pois, do contrário, desmorona na primeira tempestade. É necessário que se saiba agir sem precipitação, analisando-se todas as faces do desafio e aproveitando-se oportunidades com humildade, persistência, honestidade e trabalho.

A racionalidade funcional é importante, porém não se pode deixar de criar espaços para a expressão da racionalidade substantiva. Que o homem seja encarado como um ser multidimensional (físico, racional, social e político) para que possa encontrar um sentido de vida, não se esquecendo nunca de recordar suas limitações e finitude. Espera-se, enfim, que o administrador do futuro possa ser gerente ou líder, conforme a situação, sabendo integrar uma equipe de trabalho em busca de objetivos conjuntamente definidos, respeitando-se a individualidade de cada membro do grupo.

Para reforçar o raciocínio até aqui desenvolvido, cita-se a seguir a idéia

de Carbone (1991), ao abordar o autoritarismo e a superconformidade:

*“Como não interessa mudar, pois isso pode alterar (tornar relativo) o poder dos atores que comandam a organização, logo todos os espaços para a renovação são fechados, com claros prejuízos à criatividade, à oxigenação da empresa. Como não interessa flexibilizar, pois isso supõe delegação, permite-se que os canais de comunicação morram por imposição ou sabotagem. Sem feedback, a organização não poderá auto-avaliar-se e estará inevitavelmente caminhando em direção ao fracasso... A consequência necessária, nesses casos, será, também, uma ampla miopia administrativa para com os problemas que envolvam a interface da empresa com o meio ambiente”*(Carbone, 1991).

Convém também lembrar dois conceitos fundamentais no contexto organizacional atual: *“Educar é entender as origens, os fundamentos e as responsabilidades. Treinar é unicamente desenvolver habilidades”* (Barros, 1978). A educação vem assumindo importância cada vez maior nas empresas modernas. Treinar é preciso, mas educar é fundamental.

Cite-se ainda outro pilar do processo de renovação de mentalidade por que devem passar as organizações para atender adequadamente as demandas ambientais, ou seja, a participação. Autores afirmam que a participação exige três aspectos fundamentais: a) o envolvimento mental e emocional; b) a motivação para contribuir e c) a aceitação de responsabilidade.

Tolovi Jr (1994), expõe causas de insucesso em programas de qualidade em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE). Falta de envolvimento da alta direção, ansiedade por resultados, desinteresse do nível gerencial, planejamento inadequado, treinamento precário, falta de apoio técnico, sistema de remuneração inconsistente, escolha inadequada de multiplicadores e descuido com a motivação são citados pelo referido autor. Percebe-se nesta lista não somente fatores técnicos, mas também fatores comportamentais que são constantemente relegados a segundo plano pela maioria das empresas.

A teoria administrativa vem abrindo espaço para temas como diálogo e

aprendizagem organizacional. Parece que está se despertando para uma realidade que já vinha sendo descrita por autores há muito tempo atrás. Entre estes autores, pode-se citar Mary Parker Follet, que afirma: *“Há três maneiras de resolver diferenças: pela dominação, pelo compromisso e pela interação. A dominação, obviamente, é a vitória de um lado sobre o outro. Geralmente não é bem sucedida a longo prazo porque o lado derrotado simplesmente esperará sua chance de dominar. A segunda maneira, a do compromisso, entendemos bem, é a maneira pela qual resolvemos a maior parte de nossas controvérsias - cada lado abre um pouco a mão do que quer para ter paz. Ambas maneiras são insatisfatórias. Na dominação, só um consegue o que quer; no compromisso, ninguém... Integração significa achar uma maneira de encontrar um terceiro caminho que inclui tanto o que A deseja quanto o que B deseja, sem que qualquer parte tenha de fazer sacrifícios.”*

Chega-se assim em uma encruzilhada. Temos forças poderosas pressionando os administradores, encurralando-os, exigindo deles uma resposta. De um lado a resistência, a estabilidade e a fragmentação. É um monstro grande... Por outro lado a mudança, a inovação e a instabilidade. Um ser humano não é responsável somente por si. As decisões muitas vezes são complexas e incluem múltiplas faces da realidade. É preciso competência, não somente para decidir corretamente, mas também para implementar esta decisão, chegando-se a objetivos. Estamos constantemente administrando. Arte ou ciência? Sobretudo percepção, bom senso e humanidade. Habilidade intelectual, visão e pensamento para articular adequadamente técnicas e pessoas, em ambientes burocráticos com culturas próprias. O fundamental é fugir dos radicalismos e dos preconceitos, valorizando as pessoas como seres singulares e fantásticos. A coragem e o arrojo são imprescindíveis para se correr riscos e aproveitar oportunidades. Ultrapassar barreiras, olhar além de paradigmas. Ter objetivos, saber onde se quer chegar é necessário. Porém, sonhar é sublime... A vida se renova através dos sonhos...

## 5. BIBLIOGRAFIA

1. **ALVES**, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio, 1991.
2. **AREND**, Hannah. A condição humana. Rio de Janeiro: Forense - Universitária, 1987.
3. **ARGYRIS**, Chris. knowledge for action. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
4. **AUBREY**, R. e **COHEN**, P.M. Working wisdom. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
5. **BARROS**, Frederico R. de. Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança. Rio de Janeiro: Apec, 1978.
6. **BERGAMINI**, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.3, p. 102-114, mai/jun, 1994.
7. **BERGER**. Peter. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.23, n. 1, p. 13-22, jan/mar 1983.
8. **BERTERO**, Carlos Osmar e **KEINERT**, Tânia Margarete Mezzomo. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.3, p.81-

90, mai/jun 1994.

9. **BRUNSSON**, Nils. The organization of hypocrisy. Chichester: John Wiley e Sons, 1989.
10. **CAMPELLI**, Crenilde Rodrigues. A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follet à ciência da administração. Dissertação de Mestrado, CPGA, UFSC, 1983.
11. **CAMPOS**, Edmundo. Sociologia da burocracia. 4 ed. Rio de Janeiro Zahar Editores, 1985.
12. **CAPRA**, Fritjof. O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982.
13. **CARBONE**, Pedro Paulo. Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro, v. 25, n.3, p. 85-100, jul/set 1991.
14. **CHANLAT**, Jean -François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 32, n.3, p.68-73, jul/ago 1992.
- 15 ..... O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.
- 16 ..... Por uma antropologia da condição humana nas organizações. São Paulo: Atlas, 1991.

17. **CHIZZOTTI**, Antônio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.
18. **CLEGG**, Stewart R. Modern organizations. London: Sage Publications, 1990.
19. **CREMA**, Maria Celina da Silva. Técnicas/instrumentos de coleta de dados em pesquisa. Texto datilografado. Florianópolis, 1994.
20. **CRUZ JÚNIOR**, João Benjamim da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.22, n.3, p.3-21, jul/set 1988.
21. **DURAND**, J.C.G. et alii. A pequena e média empresa no Brasil. São Paulo: Símbolo, 1979.
22. **FAORO**, Raimundo. Os donos do poder. São Paulo: Makron Books, 1982.
23. **FERGUSSON**, Marylin. A conspiração aquariana. São Paulo: Record, 1980.
24. **FRANCO**, Maria Laura P. Barbosa. O que é análise de conteúdo. EDUC, n.7, p.1-31, ago 1986.
25. .... O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. EDUC, n.7, p.32-41, ago 1986.

26. **FRANKL**, Viktor E. Em busca de sentido. 3 ed. São Leopoldo: Sinodal, 1993.
27. **GIMPEL**, José Luiz. Administração de empresas varejistas no Brasil. São Paulo: Atlas, 1980.
28. **HALL**, Richard H. Organizações: Estrutura e Processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1984.
29. **HASSARD**, J. e **PARKER**, M. Postmodernism and organizations. London: Sage Publications, 1993.
30. **HUXLEY**, Aldous. O admirável mundo novo. Porto Alegre: Ed. Globo, 1984.
31. **LAS CASAS**, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 1992.
32. **LODI**, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993.
33. **MACHADO**, Maria Helena. A sociedade e as organizações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.25, n.3, p. 74-84, jul/set 1991.
34. **MARCONI**, M.A. e **LAKATOS** E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1982.
35. **MCCARTHY**, E. J. Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1982.



36. **MENDONÇA**, Luiz Eduardo Carvalheira de. Administração participativa: onde estão as resistências? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 26, n.3, p. 52-62, jul/set 1992.
37. **MINTZBERG**, H. Five Ps for strategy. In: H. Mintzberg e J.B. The strategy process. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1992.
38. **MITROFF**, Ian I. et alii. Framebreak. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1994.
39. **MOTTA**, F. C. P. e **PEREIRA**, L. B. Introdução à organização burocrática. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
40. **MOUJELIS**, Nicos P. Organización e burocracia. Barcelona: Comercial y Artes Gráficas, 1975.
41. **ORWELL**, George. A revolução dos bichos. 35 ed. São Paulo: Ed. Globo, 1992.
42. **PROCENGE CONSULTORES**. O desenvolvimento gerencial melhora o desempenho da organização?: crítica e proposta alternativa às abordagens correntes do D.G. Cadernos Procenge. Rio de Janeiro, n. 9, 45 p., 1983.
43. **RAMOS**, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed., Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

- 44..... A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- 45..... Modelos tradicionais de homem e o surgimento do homem parentético. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 18, n.2, p.3-12, abr./jun. 1984.
46. PINCHOT, Gifford e Elizabeth. O poder das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
47. SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. Texto datilografado. Florianópolis, 1994.
48. SAVIANI, José Roberto. Repensando as pequenas e médias empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.
49. SHON, Donald A. Beyond the stable state. New York: The Norton Library, 1973.
50. SCOTT, W. Richard. Organizations: rational, natural and open systems. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.
51. SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. 27 ed. São Paulo: Best Seller, 1988.
52. SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria, e prática da organização de aprendizagem. 9 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

53. **SIEVERS**, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.30, n.1, p.5-16, jan. / mar 1990.
54. **SOLOMON**, Steven. A grande importância da pequena empresa. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
55. **SROUR**, Robert Henry. Formas de gestão: o desafio da mudança. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.4, p. 31-45, jul/ago, 1994.
56. **STONER**, James A. F. Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
57. **THIOLLENT**, Michel Jean-Marie. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. Cadernos de Pesquisa. Rio de Janeiro, v. 49, p.45-50, maio 1984.
58. **TOFLER**, Alvin. O choque do futuro. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1970.
- 59..... A terceira onda. 14 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
60. **TOLOVI Jr**, José. Por que os programas de qualidade falham? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.6, p. 6-11.
61. **WEBER**, Max. Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro: Zahar Editores.