



Vol. 14 - Nº 1 - Jan/Mar. 1979 - Cr\$ 50,00

revista de

# ADMINISTRAÇÃO

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA-USP.

Eduardo Vasconcellos

**AMBIGÜIDADE E DIVISÃO DA AUTORIDADE NA ESTRUTURA  
MATRICIAL**

Sergio Baptista Zaccarelli e Eunice Lacava Kwasnicka

**A OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE DECISÃO NA FUNÇÃO  
PESSOAL**

Geraldo Luciano Toledo e Dilson Gabriel dos Santos

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO MARKETING**

José Afonso Mazzon, José Augusto Guagliardi e Silvio Popadiuk

**ATITUDES DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO À PROPAGANDA  
NA CIDADE DE SÃO PAULO**

William M. O' Keefe

**DUAS ABORDAGENS DO PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO**

Antonio Cesar Amaru Maximiano

**A FUNÇÃO GERENCIAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA**

**SE VOCÊ É:**

**Professor de Administração a nível de graduação e/ou Pós-Graduação**

**Especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos em instituições públicas e privadas**

**Você dispõe de quase 200 casos nacionais nas áreas de Administração Geral, Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Produção, Métodos Quantitativos e Projetos.**

**INFORMAÇÕES:**

Central Regional de Casos – USP

Faculdade de Economia e Administração

Instituto de Administração

Sala AS 33

Tels. 211-0411 – 210-1511 – 210-0233 – Ramal 240

# revista de ADMINISTRAÇÃO

---

**Diretor**

Sérgio Baptista Zaccarelli

---

**Supervisão Editorial**

José Augusto Guagliardi

---

**Assistente Editorial**

José Afonso Mazzon

---

**Pesquisa Editorial**

Bernadete de Lourdes Marinho

---

Paula Maria Pannunzio

---

**Secretaria**

Herminia A.G. Bernardi

---

**Diretor Responsável**

Robert E. Appy

---

**Conselho Editorial**

**Presidente:** Sérgio Baptista Zaccarelli, Antonio Delfim Netto, Flávio Fausto Manzoli, Francisco Pedro de Souza, Lenita Corrêa Camargo, Oswaldo Fadigas Fontes Torres, Ruy Aguiar da Silva Leme, Sérgio de Iudícibus

---

**Conselho Técnico**

**Presidente:** Sérgio Baptista Zaccarelli, membros do corpo docente do Deptº de Administração da FEA/USP

---

**Faculdade de Economia e Administração**

**Diretor:** Prof. Affonso Celso Pastore

**Vice-Diretor:** Prof. Antonio Peres Rodrigues Filho

---

**Departamento de Administração**

**Chefe de Depto.:** Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli

**Vice-Chefe do Depto.:** Prof. Ruy A.S. Leme

---

**Coordenadores de Área**

**Administração Geral:** Prof. Eduardo Vasconcellos

**Finanças:** Prof. Keyler Carvalho Rocha

**Marketing:** Prof. José Augusto Guagliardi

**Métodos Quantitativos:** Prof. Jairo Simon da Fonseca

**Produção:** Prof. Gregório Bouer

**Projetos:** Prof. Mário Tanabe

**Recursos Humanos:** Profª Eunice L. Kwasnicka

---

**IA - INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Diretor Executivo:** Prof. Sérgio B. Zaccarelli

**Coord. de Planejamento:** Prof. Jacques Marcovitch

**Coord. Administ.:** Prof. Lindolfo G. Albuquerque

---

BL ISSN 0080 – 2107

Revista de Administração – Publicação trimestral, editada pelo Instituto de Administração da FEA-USP. Os artigos e resenhas assinados são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados. É permitida a publicação de trechos de artigos, com autorização prévia e identificação da fonte. Toda correspondência deve ser enviada para REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, A/C. Prof. José Augusto Guagliardi, Instituto de Administração da FEA-USP – Caixa Postal 11498 – São Paulo SP – telefone: 211-0411, R. 240 – Produção Editorial: Jorge Kaupatez – Revisão: Antonio P. Danesi e Edmáe Neiva Danesi – Arte: Alberto Spinola Garisto.

Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº 1766 - P. 209/73

1

## **EDITORIAL**

Com esta edição, iniciamos o volume 14 da RAUSP trazendo 6 artigos versando sobre vários assuntos, a saber: (1) Problemas da distribuição de autoridade de pesquisadores em instituições de pesquisas brasileiras que se utilizam de estrutura matricial; (2) Aplicação da teoria de hierarquização das decisões na função pessoal; (3) A responsabilidade que marketing assume em tentar solucionar problemas da sociedade; (4) Pesquisa sobre atitudes do consumidor em relação a propaganda, com a utilização de algumas técnicas estatísticas multivariadas; (5) Abordagens de dois tipos de planejamento, suas diferenças fundamentais e o desafio que o planejamento estratégico enfrenta; (6) Pesquisa junto a laboratórios industriais na Grande São Paulo para análise da função gerencial nessas organizações.

Desse modo, a Revista passa a publicar um maior número de trabalhos, balanceados entre várias áreas de administração tais como: Administração Geral, Recursos Humanos, Marketing, etc., retratando o que de mais recente tem surgido sobre a realidade brasileira.

Esperamos, com isso, atender aos interesses de nossos leitores tanto no que se relaciona com a administração como um todo quanto a interesses em áreas específicas.

FAÇA SUA ASSINATURA DA

revista de

# ADMINISTRAÇÃO

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por

1 ano (4 edições) Cr\$ 200,00

2 anos (8 edições) Cr\$ 400,00

pelo que anexo cheque nº \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

ou Vale Postal nº \_\_\_\_\_ nominal ao Fundo de

Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

	Vol. 12-2		Vol.13-1		Vol.13-2		Vol.13-3		Vol.13-4
--	-----------	--	----------	--	----------	--	----------	--	----------

Desejo receber os nºs acima assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 40,00 cada.

NOME \_\_\_\_\_

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL

TELEFONE \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_

CIDADE \_\_\_\_\_

ESTADO \_\_\_\_\_

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA

CARGO \_\_\_\_\_

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL

TELEFONE \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_

CIDADE \_\_\_\_\_

ESTADO \_\_\_\_\_

DATA ..... / ..... / .....

REMESSA PARA

RESIDÊNCIA

ORGANIZAÇÃO

.....

ASSINATURA

**Preenchido, o cupom de Assinatura no verso, enviar para:**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO  
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA – USP  
Caixa Postal 11498  
São Paulo – SP**

## SÍNTESSES

### **Eduardo Vasconcellos Ambigüidades e Divisão da Autoridade na Estrutura Matricial**

Este trabalho estuda o problema da distribuição de autoridade em uma amostra de 211 pesquisadores de institutos brasileiros de pesquisa que adotam a estrutura matricial. O estudo mostra que a autoridade do gerente de projeto é maior que a do gerente funcional quando se trata de decisões sobre prazos e compra de equipamentos para o projeto e que a situação se inverte quando as decisões dizem respeito a promoção e alocação de pessoal. Adicionalmente, o estudo demonstra que a ambigüidade da autoridade é maior nas empresas públicas do que na administração direta.

**Pág. 5 34**

### **Sergio Baptista Zaccarelli e Eunice Lacava Kwasnicka A Otimização do Processo de Decisão na Função Pessoal**

O presente artigo tem por objetivo orientar uma aplicação da teoria de hierarquização das decisões na Função Pessoal. A partir da teoria apresentada anteriormente, procuramos definir uma política de pessoal diferenciada. Um problema importante é o da otimização das decisões, que envolve a definição de premissas sobre bases sólidas, que só poderão ser feitas com as informações geradas nas diversas camadas. Todos esses aspectos são abordados neste artigo.

**Pág. 35 44**

### **Geraldo Luciano Toledo e Dilson Gabriel dos Santos A Responsabilidade Social do Marketing**

O conceito de marketing e a definição do âmbito de suas atividades têm evoluído de forma ininterrupta ao longo dos anos, marcadamente a partir da segunda metade da década passada. A intensa utilização do instrumental de marketing tem sido atribuída boa parte do inegável progresso vivido pelas sociedades ditas afluentes. Curiosamente, no seio dessas próprias sociedades tem sido constatada uma tendência à redefinição dos princípios de marketing, direcionando-os no sentido do bem-estar da sociedade como um todo. A responsabilidade social do marketing prende-se a uma variedade de requisitos relacionados com a melhoria da qualidade de vida, a segurança do produto e a preservação do meio-ambiente. Ressalte-se, ainda, que em sociedades que ainda não atingiram o estágio de plenamente desenvolvidas, já se pode notar a manifestação das mesmas condições provocadoras de uma redifinição do papel social do marketing.

**Pág. 45 60**

### **José Afonso Mazzon, José Augusto Guagliardi e Silvio Popadiuk Atitudes do Consumidor em Relação à Propaganda na Cidade de São Paulo**

Sendo a propaganda a atividade de marketing mais desenvolvida no Brasil e não se conhecendo resultados de pesquisas acerca da percepção do consumidor, foi desenvolvido este trabalho que tem por objetivo avaliar, a nível exploratório, como o consumidor residente em São Paulo percebe a propaganda através de um conjunto de 51 atitudes em relação a ela.

Para a análise dos dados foram utilizadas diversas técnicas estatísticas multivariadas, entre elas a análise fatorial, de conglomerados e de variância. Os resultados indicaram que os níveis de significância indicados existem poucas diferenças significativas na percepção dos entrevistados em relação à propaganda, em função do sexo, nível de renda, escolaridade e condições sócio-econômicas do consumidor.

**Pág. 61 - 76**

William M. O'Keefe  
**Duas Abordagens do Planejamento a Longo Prazo**

O planejamento, a nível da organização como um todo, para adaptar as mudanças ambientais pode ser dividido em dois tipos: a abordagem incremental e a abordagem sistêmica. As características de cada tipo são apresentadas. Seis fatores-chaves são selecionados para demonstrar as diferenças fundamentais entre as duas abordagens: as premissas sobre o homem; as premissas sobre a mudança organizacional; o problema de conflitos de metas; o deslocamento de metas; a redução da incerteza; e a questão do poder. O planejamento sistêmico trata o processo de planejamento como sendo aquele que lida principalmente com fluxos de informações. Esta abordagem gera informações para ação mas tende a não ligar informação com ação. O planejamento incremental trata o processo de planejamento como sendo principalmente aquele que negocia por soluções aceitáveis. Esta abordagem tende a gerar informações muito limitadas para ação eficaz. Conclui-se que o desafio real do planejamento estratégico é o de integrar a teoria e o método do D.O. com as técnicas para a geração de informação ambiental da abordagem sistêmica, e com as técnicas para o manuseio do poder e conflito da abordagem incremental.

**Pág. 77 - 96**

Antonio Cesar Amaru Maximiano  
**A Função Gerencial no Processo de Inovação Tecnológica**

O autor utiliza principalmente uma pesquisa patrocinada pela FINEP e conduzida pelo IA-FEA-USP, junto a laboratórios industriais de P & D da Grande São Paulo, para estudar a natureza da função gerencial nas organizações dedicadas ao processo de inovação tecnológica. O trabalho explora a composição das tarefas do cargo gerencial, em função de fatores como a hierarquia, a tradição administrativa e o treinamento gerencial; bem como os atributos que deve possuir um especialista para ingressar na carreira gerencial. O autor termina o trabalho com a sugestão de uma seqüência de etapas a serem seguidas no processo de formação de gerentes.

**Pág. 97 - 114**

**NOTAS DE COMUNICAÇÕES**  
**Pág. 115 - 122**

**RESENHAS DE LIVROS**  
**Pág. 123 - 129**

# AMBIGÜIDADE E DIVISÃO DA AUTORIDADE NA ESTRUTURA MATRICIAL

Eduardo Vasconcellos

Professor Livre-Docente da FEA-USP

---

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento científico e tecnológico tem assumido papel cada vez mais relevante para o progresso econômico e social. No Brasil, diversos fatores têm estimulado a pesquisa tecnológica. O desenvolvimento industrial, os incentivos às exportações de produtos industrializados e a restrição à importação de tecnologia são alguns exemplos. A análise dos planos governamentais (PLANO BÁSICO DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO) confirma a conscientização da importância da ciência e tecnologia. Em 1968, os gastos programados para este item eram de 300 milhões anuais, en-

quanto para o período de 1975 77 se elevaram a 6,8 bilhões de cruzeiros anuais, preços de 1965.

As instituições de pesquisa e desenvolvimento são de importância fundamental no processo de desenvolvimento das empresas brasileiras porque estas, salvo raras exceções, não têm condições de manter departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Entretanto, a fim de que se realize uma contribuição efetiva para o progresso econômico e social, é indispensável que ao investimento em ciência e tecnologia se alie uma administração eficaz.

Dentre as várias áreas da adminis-

tração ressaltamos, por sua importância, a da estrutura organizacional, onde se delineiam os sistemas de autoridade, responsabilidade e comunicação, a fim de que, pela utilização eficaz dos recursos humanos e materiais, se atinjam os objetivos colimados.

No Brasil, os institutos de pesquisa, em sua maioria, estão estruturados por área de conhecimento, isto é, os pesquisadores estão agrupados conforme a área de sua especialidade. Esse tipo de estrutura presta-se a permitir a especialização técnica e o melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais da Instituição. Observa-se, porém, que em havendo necessidade de cooperação entre seções técnicas os resultados deixam muito a desejar. A estrutura matricial é uma forma de combinar as vantagens da estruturação por área científica com a possibilidade da integração eficaz entre as diversas áreas quando os projetos necessitam de equipes multidisciplinares. Trabalhos recentes (1) mostram a incidência crescente desse tipo de estrutura no Brasil, razão por que o selecionamos para ser abordado neste trabalho.

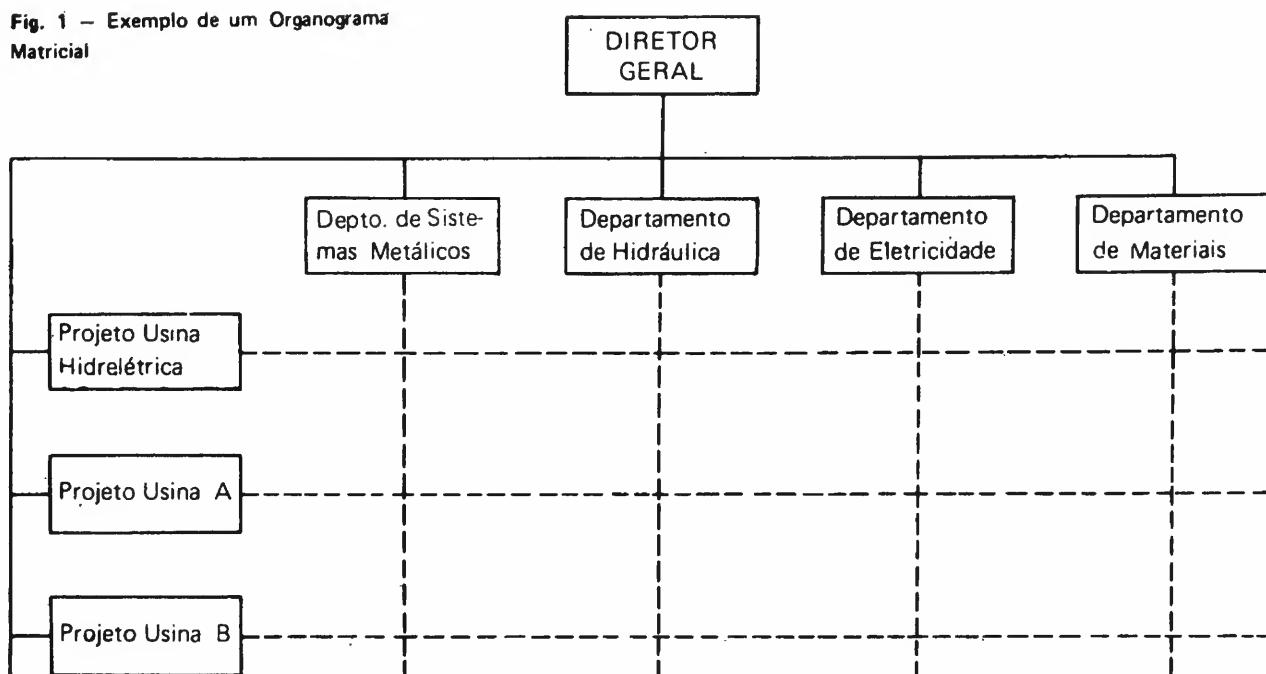
A estrutura matricial resulta da superposição da administração de projetos multidisciplinares à administração departamentalizada por áreas do conhecimento (Fig.1).

Há outros tipos de estrutura matricial, como, por exemplo, a resultante da combinação da departamentalização por produtos com a funcional, estrutura essa freqüentemente utilizada por grandes empresas que lidam com elevado grau de diversificação de produtos. Outras estruturas matriciais combinam mais do que duas formas organizacionais, porém neste trabalho consideraremos somente a estrutura resultante da fusão projetos/áreas de conhecimento, por ser a mais comumente adotada em instituições de pesquisa e desenvolvimento. Entretanto, a maior parte das considerações feitas, a nosso ver são válidas também para outros tipos de estrutura matricial.

A estrutura matricial de uma instituição de pesquisa e desenvolvimento é formada por áreas funcionais (unidades técnicas nas quais os especialistas são agrupados conforme a área de sua especialização) e por projetos integrados (unidades temporais, acionadas por equipes de especialistas de diferentes áreas funcionais, para que seja atingido o objetivo específico).

Um dos principais problemas gerados pela estrutura matricial reside na distribuição da autoridade entre os gerentes das áreas técnicas (gerentes funcionais) e os gerentes dos

Fig. 1 – Exemplo de um Organograma Matricial



projetos integrados.

Galbraith (1971) coloca a solução do problema da distribuição da autoridade como decisiva para o sucesso desse tipo de estrutura. Procuraremos neste trabalho mostrar algumas características da distribuição da autoridade entre gerentes de projeto e gerentes funcionais em instituições de pesquisa governamentais do Estado de São Paulo.

**As principais perguntas a que tentaremos responder são:**

1 Como é distribuída a autoridade entre os gerentes de projeto, os gerentes funcionais e os níveis

superiores? Procuraremos determinar nos casos conflitantes quem tem autoridade final de decisão: o Gerente de Projeto, o Gerente Funcional ou os níveis superiores.

2. Os gerentes de projeto e gerentes funcionais têm a mesma percepção quanto às respectivas áreas de decisão? Procuraremos identificar o nível de ambigüidade existente quanto à autoridade para a tomada de decisão.

No tópico seguinte, exporemos os diversos conceitos de autoridade e influência, dos quais destacaremos o mais adequado à finalidade deste trabalho. Apresentaremos, após, a metodologia utilizada, os resultados

encontrados e as considerações finais.

## CONCEITOS DE AUTORIDADE E INFLUÊNCIA

De acordo com Miner (1973), autoridade “consiste no poder inerente ao desempenho de uma função na organização” Outros autores, como Simeray (1970), Fayol (1976), Leavitt (1964), Koontz e O’Donnel, Jucius (1968) e O’Shaughnessy (1968), também conceituam autoridade como um “direito decisório” que a organização confere a determinado elemento que a integra. Nos conceitos acima há sempre referência explícita ou implícita à formalização da atribuição de autoridade.

Freqüentemente, deparamo-nos com problemas resultantes de a administração por projetos se sobrepor à administração funcional. Quando os projetos são multidisciplinares, isto é, quando envolvem elementos de diferentes unidades funcionais, os problemas que se colocam são ainda mais complexos.

A posição do gerente de um projeto é assim definida por Stewart (1975): “A essência da administração de projetos está em seu cruzamento e conflito com a estrutura normal da organização”

Melcher e Kayser (1970) ressaltam

os dois principais problemas enfrentados por um Gerente de Projeto: “Em primeiro lugar, há o problema de formar uma equipe que fique diretamente sob seu controle. Em segundo, precisa obter a colaboração de departamentos fora de sua esfera de autoridade. O Gerente de Projeto é responsável pelo projeto mas, freqüentemente, tem pouca ou nenhuma autoridade sobre grupos que prestam serviços e informações”

Estes problemas surgem também nas instituições governamentais de pesquisa que operam matricialmente e que nos propomos estudar neste trabalho, porque, na maioria dos casos, o nível de formalização da distribuição da autoridade entre o Gerente Funcional e o Gerente de Projeto é nulo ou muito baixo. Assim, a definição de autoridade que dependesse exclusivamente da formalização pela organização seria inaplicável.

Na realidade, as estruturas organizacionais em geral e, principalmente, a estrutura matricial devem prover a distribuição de autoridade considerando não só os aspectos formais mas, também, as características pessoais dos indivíduos. Este é o conceito adotado para o presente trabalho. Citaremos, a seguir, diversos autores que analisam a autoridade sob este ângulo mais abrangente.

Weber condiciona a autoridade à habilidade do indivíduo em se fazer obedecer. Em outras palavras, autoridade é a habilidade de se fazer com que ordens sejam voluntariamente obedecidas (HEN- DERSON, 1947). Barnard e Simon corroboram esse ponto de vista (MINER, 1973). Para Etzioni (1964), a autoridade "administrativa" é a que provém da posição hierárquica do cargo, e a "profissional" tem como fonte o conhecimento e a aplicação, pelo ocupante do cargo, do conhecimento de que dispõe. Nesta mesma linha, Weber (GIBBY, 1975) ressalta a existência de autoridade proveniente do cargo e aquela conferida pela experiência do indivíduo. Gibby (1975), ao pesquisar o problema da autoridade em estruturas matriciais, define-a como proveniente do cargo ocupado pelo administrador e de suas características pessoais, como personalidade, comportamento e habilidade em se relacionar com as pessoas.

Cleland (1967) assim define a autoridade do Gerente de Projeto: "O exercício da autoridade, no dia-a-dia da gerência de um projeto, é transferido da esfera do diretor geral da organização. As decisões são tomadas constantemente, e o êxito na respectiva execução depende da integração entre a autoridade delegada e a autoridade exercida pelo Gerente Funcional e o

Gerente de Projeto". No seu sentido mais abrangente, a autoridade do Gerente de Projeto é a influência legal e pessoal que ele exerce sobre cronogramas, custos e sobre considerações técnicas acerca do projeto.

Podemos notar que Cleland considera a autoridade do Gerente de Projeto proveniente de fontes formais e informais. Blau e Scott (1970) reforçam este conceito ao definirem autoridade como abrangendo duas categorias: autoridade formal, "legitimada por valores que se tornam institucionalizados em contratos legais, e autoridade informal, legitimada por valores comuns que emergem do grupo"

Os conceitos acima harmonizam-se com o de Nogueira de Faria (1974). O Quadro I resume os conceitos de diversos autores, conceitos esses que se classificam em dois grupos: a) conceitos que têm como fonte a formalização da atribuição da autoridade pela organização e b) aqueles que, além da formalização, consideram as características pessoais como fonte de autoridade. Para o presente trabalho, adotaremos, como já tivemos oportunidade de mencionar, o conceito de autoridade do segundo grupo.

Além de estudarmos a autoridade do Gerente de Projeto e do Gerente Funcional em instituições gover-

namentais de pesquisa que operam matricialmente, abordaremos, também, o problema da influência que esses gerentes exercem sobre decisões tomadas em níveis superiores. De acordo com Zaccarelli (1968), “uma pessoa, denominada influenciadora, tem influência sobre outra pessoa, denominada influen-

ciada, se aquela for capaz de fazer esta executar uma determinada ação” Esta definição harmoniza-se com os conceitos de Gould e Kolb (1964), Katz e Kahn (1970), Katz e Rosenzweig (1976), Newman e Summer Miner (1973), Mattos (1975), Cartwright e Zander (1968) e outros.

FONTE DE AUTORIDADE	CONCEITOS DE AUTORIDADE	AUTOR	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA
FORMALIZAÇÃO	“poder inerente ao desempenho de uma função na organização”	Miner	(3)
	“direito de comandar, isto é, direito de decidir, de dar ordens e de controlar a execução das ordens dadas”	Simeray	(4)
	“direito de mandar e poder de se fazer obedecer”	Fayol	(5)
	“poder extra conferido pela organização a alguns de seus membros para garantir que o poder seja distribuído de forma desigual, ensejando assim a existência de chefes e subordinados”	Leavitt	(6)
	“poder legal ou legítimo, ou direito de comandar ou agir”	Koontz e O'Donnell	(7)
	“direito de exigir a obediência de outros”	Jucius	(8)
	“direito institucionalizado de tomar decisões e de dar ordens aos subordinados, no interesse da empresa”	O' Shaughnessey	(9)
	“autoridade formal é aquela legitimada por valores que se tornam institucionalizados em contratos legais...”	Blau e Scott	(18)

FORMALIZAÇÃO + CARACTERÍSTICAS HUMANAS	“habilidade de fazer com que ordens sejam voluntariamente obedecidas pelo grupo”	Weber	(12)
	“permissão dada por superior hierárquico para se agir de uma certa maneira. Autoridade sobre objetos é bem definível, mas autoridade sobre pessoas só é possível quando aceita por estas”	Newman e Summer	(24)
	“autoridade existe quando os subordinados aceitam serem dirigidos”	Barnard e Simon	(13)
	“autoridade administrativa é aquela que provém do cargo, enquanto a profissional tem como fonte o conhecimento e a aplicação deste”	Etzioni	(14)
	“a autoridade é proveniente do cargo, assim como das características pessoais do ocupante do cargo, como personalidade, comportamento e habilidade em se relacionar com as pessoas”	Gibby	(16)
	“. autoridade do gerente do projeto é a influência legal e pessoal que ele exerce sobre cronogramas, custos e considerações técnicas sobre o projeto”	Cleland	(17)
	“capacidade funcional ou pessoal de decidir, representada pelo reconhecimento oficial ou tácito da disponibilidade de uma parcela de poder e respectiva força coercitiva”	Nogueira de Faria	(19)

QUADRO 1 – CONCEITOS DE AUTORIDADE (\*)

(\*) Extraído de VASCONCELLOS, Eduardo – Estruturas Matriciais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Tese de livre-docência – Faculdade de Economia e Administração da USP – 1977.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Foram visitadas todas as principais organizações de pesquisa e desenvolvimento governamentais nas áreas de ciências exatas e tecnologia e ciências biológicas em São Paulo. Excluíram-se os órgãos federais e instituições de ensino, como a Escola Politécnica, a Faculdade de Medicina, etc. A razão da exclusão deste último grupo deve-se à necessidade de reduzir o universo da pesquisa. Estamos cônscios da importância das atividades de pesquisa e do desenvolvimento realizados nessas instituições.

Entre as organizações visitadas, 17 apresentaram características matriciais na sua estrutura. Mesmo que a estrutura não estivesse formalizada, a operação de maneira matricial foi condição suficiente para incluir a instituição na pesquisa. Em cada instituição, foram identificados os projetos operados matricialmente. Cabe ressaltar que somente foram considerados os projetos integrados, isto é, os que envolviam, no mínimo, três seções técnicas e quatro técnicos de nível superior. Em todos os institutos, com exceção de um instituto de pesquisa na área de tecnologia de alimentos, foi possível incluir todos os projetos identificados. No caso da referida instituição, considerou-

-se uma amostra, porque o número de projetos integrados era muito grande. Os projetos integrados que eram operados somente através dos canais funcionais não foram considerados.

No total de 46 projetos identificados, havia 46 gerentes de projeto, 144 gerentes funcionais e 260 técnicos de nível superior. Responderam ao questionário 43 gerentes de projeto, 63 gerentes funcionais e 107 técnicos de nível superior. Três gerentes de projeto não preencheram o questionário por não se encontrarem no país na época da pesquisa. Nos demais casos, a amostra foi selecionada ao acaso.

Após termos identificado a amostra numa etapa seguinte, foi elaborado um questionário para medir a autoridade dos gerentes de projeto e funcionais envolvidos na estrutura matricial, medida essa cuja execução dependia de um conjunto de fatores.

Marquis (1965), em pesquisa realizada em 38 grandes empresas, utilizou os seguintes fatores:

- Início do trabalho em áreas-suporte
- Definição de prioridade para as áreas-suporte
- Redução de padrões de qualidade
- Autorização de horas extras
- Autorização de subcontratantes,

- de ultrapassagem de custos e de cronogramas e abrangência do trabalho
- Alteração no contrato quanto a cronogramas, custos ou abrangência do trabalho
  - Produção própria ou aquisição
  - Contratação de técnicos adicionais
  - Ultrapassagem de limites fixados para o vulto da equipe, quando um esforço intensivo se tornar necessário
  - Cancelamento de subcontratos e realização do trabalho na própria empresa
  - Seleção de subcontratantes
  - Autorização para que se aloquem recursos da empresa ao projeto
  - Determinação do conteúdo da proposta inicial
  - Decisão sobre o preço inicial da proposta

A mesma lista foi usada por Goodman (1976) em pesquisa sobre a ambigüidade da autoridade do Gerente de Projeto. Gibby (1975) utiliza lista semelhante ao pesquisar relação entre ambigüidade da autoridade e desempenho da empresa.

Durante a aplicação do questionário-teste, identificamos não se adequarem estes fatores ao nosso propósito. A razão primeira reside no fato de que estávamos trabalhando com instituições governamentais, enquanto as outras pesquisas foram feitas em empresas privadas. A se-

gunda razão diz respeito às dimensões dos projetos e respectivas empresas. Na pesquisa de Marquis, para a qual a lista acima foi elaborada, as empresas foram selecionadas entre as 100 maiores dos EUA, que se dedicam à pesquisa e desenvolvimento. Além disso, o orçamento médio dos projetos era da ordem de quatro milhões de dólares, enquanto, no nosso caso, a média é de \$ 750.000 dólares (VASCONCELLOS, 1977).

A adaptação da lista à nossa realidade e ao nosso problema específico resultou nos seguintes fatores: prazo, qualidade, compras, dispensa do projeto, dispensa do instituto, contratação, promoção, alocação, transferência e treinamento.

A cada um dos entrevistados perguntou-se quem tomaria a decisão final no caso de haver discordância de opiniões entre o Gerente de Projeto e o Gerente Funcional e as tentativas de argumentação de ambos os lados serem insuficientes para um consenso. A cada pergunta apresentavam-se três alternativas de resposta: a decisão final é do Gerente de Projeto, do Gerente Funcional ou em níveis superiores.

Quando a decisão final de um fator cabia ao Gerente de Projeto, ele recebia nota 100 por aquele fator e o Gerente Funcional recebia zero, e vice-versa. Quando a de-

cisão final era tomada em níveis superiores, pedíamos ao entrevistado que dividisse o valor 100 entre o Gerente de Projeto e o Gerente Funcional, conforme a influência que cada um exercia sobre a decisão.

Listamos abaixo os fatores adotados para medir autoridade e influência nas estruturas matriciais pesquisadas.

**Prazo:** Quem tem autoridade final para decidir sobre o cronograma de execução do projeto?

**Qualidade:** Quem tem autoridade para decidir de forma final sobre a aceitação ou não da qualidade do trabalho executado pelo técnico? Quem tem autoridade para “afrouxar” ou elevar o padrão de qualidade do projeto?

**Compra de equipamento para o projeto:** Quem tem autoridade final para decidir se deve ou não ser adquirido determinado equipamento e sobre qual o equipamento a adquirir?

**Dispensa do Projeto:** Quem tem autoridade final para dispensar um técnico do projeto?

**Dispensa do instituto:** Quem tem autoridade final para dispensar do instituto um técnico que está prestando serviços a um projeto?

**Contratação:** Quem tem autoridade final para decidir sobre a contratação de um técnico para um projeto?

**Promoção:** Quem tem autoridade final para decidir se um técnico deve ou não ser promovido?

**Alocação:** Quem tem autoridade final para decidir quais os técnicos que prestarão serviços e em quais projetos?

**Transferência:** Quem tem autoridade final para decidir sobre a transferência de um técnico de um projeto para outro?

**Treinamento:** Quem tem autoridade final para permitir que um técnico alocado a um projeto participe de um programa de treinamento?

Pergunta adicional foi feita aos gerentes de projeto com respeito à autoridade sobre o orçamento do projeto. As alternativas de resposta eram as seguintes:

1. Seu projeto tem um orçamento e você, dentro desse orçamento:

tem autoridade para aprovar qualquer despesa prevista ou não;

tem autoridade para aprovar qualquer das despesas previstas;

não tem autoridade para apro-

var despesas;

2. Seu projeto não tem um orçamento para ele. Você recebe recursos do orçamento global da seção (ou do departamento ou do instituto).

3. Outros.

O conceito de autoridade final de decisão utilizado neste trabalho define quem toma a decisão e não quem tem mais autoridade formal para tomá-la. O mais alto executivo do instituto é aquele que tem a mais alta autoridade formal de tomar a maior parte das decisões. Entretanto, se o Gerente de Projeto consegue que suas decisões sobre um determinado fator sejam aceitas, para nós a decisão final sobre aquele fator é dele.

Além dos questionários, 15 entrevistas abertas foram feitas com Gerentes de Projeto, Gerentes Funcionais Técnicos, e Técnicos, com o objetivo de colher informações adicionais.

A análise estatística foi feita através dos testes de  $t$ ,  $X^2$  e igualdade de proporções. O termo significante é usado quando  $\alpha = 0,05\%$ . Quando outro nível de significância for usado, será especificado.

## **DISTRIBUIÇÃO DE AUTORIDADE ENTRE GERENTE DE PROJETO, GERENTE FUNCIONAL E NÍVEIS SUPERIORES**

O Quadro 2 mostra as diferentes freqüências quanto à autoridade do Gerente de Projeto, do Gerente Funcional e de níveis superiores, em cada um dos seguintes fatores: prazo, qualidade, compra, dispensa de um técnico do projeto, dispensa de um técnico do instituto, contratação, promoção, alocação, transferência e treinamento dos técnicos. Podemos observar que o Gerente de Projeto apresenta maior autoridade que o Gerente Funcional, para os seguintes fatores: prazos, qualidade, compra de equipamentos para o projeto, contratação ou dispensa de técnicos para o projeto.

O gerente Funcional, por sua vez, tem maior autoridade que o Gerente de Projeto para os seguintes fatores:

- Dispensa de técnico do instituto
- Promoção dos técnicos
- Alocação dos técnicos ao projeto
- Transferência de técnicos de um projeto para outro
- Treinamento dos técnicos

A análise estatística dos dados no Quadro 2 identificou quais os fatores maiores (ou menores) de

**Ambigüidade e Divisão da Autoridade na Estrutura Matricial**

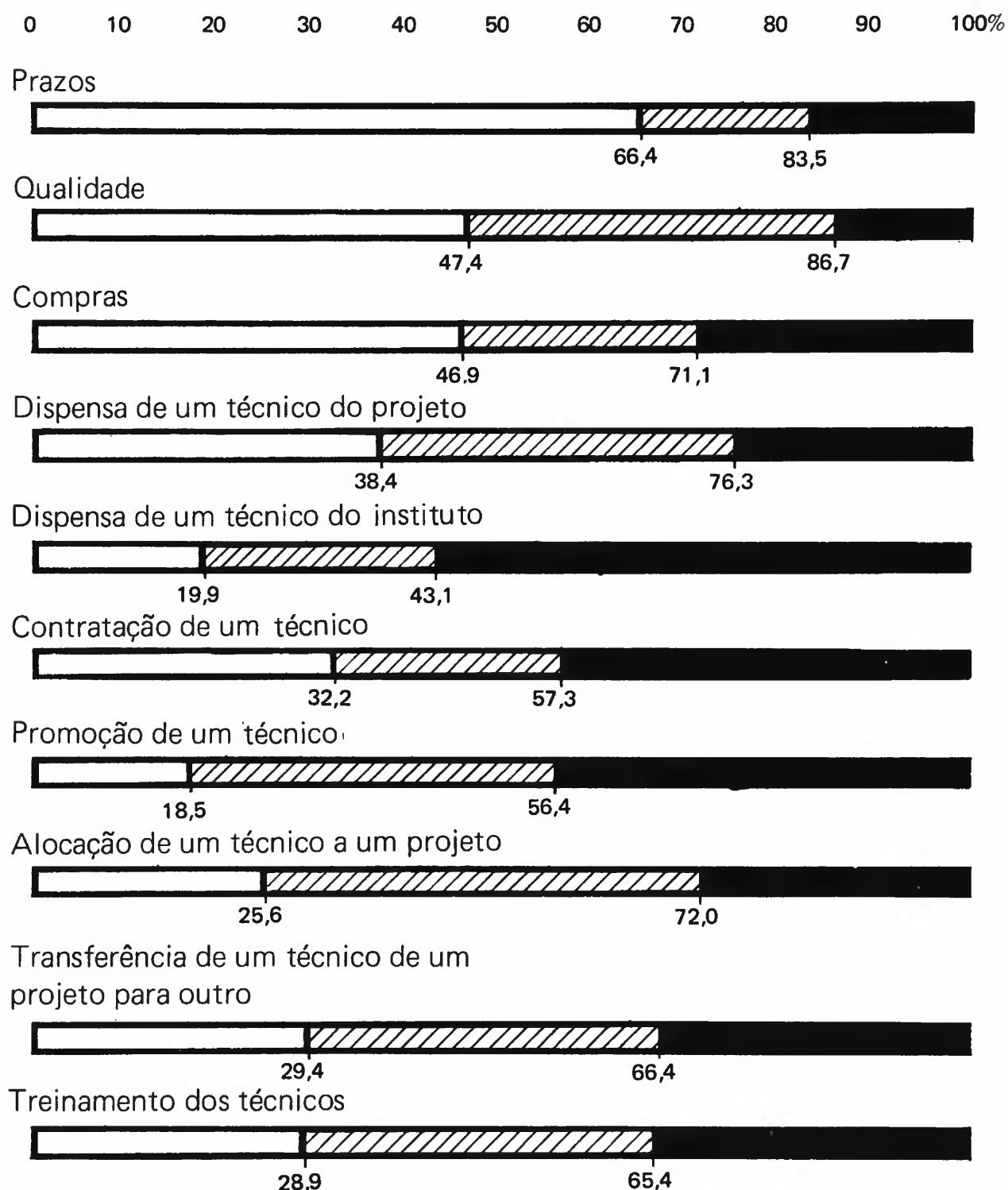
	Decisão Final é do Gerente de Projeto	%	Decisão Final é do Gerente Funcional	%	Decisão Final é tomada em Níveis Superiores	%	TOTAL	%
Prazos	140	66,4	36	17,1	35	16,5	211	100
Qualidade	100	47,4	83	39,3	28	13,3	211	100
Compra	99	46,9	51	24,2	61	28,9	211	100
Dispensa de um Técnico do Projeto.	81	38,4	80	37,9	50	23,7	211	100
Dispensa de um Técnico do Instituto	42	19,9	49	23,2	120	56,9	211	100
Contratação de um Técnico	68	32,2	53	25,1	90	42,7	211	100
Promoção de um Técnico	39	18,5	80	37,9	92	43,6	211	100
Alocação de um Técnico a um Projeto	54	25,6	98	46,4	59	28,0	211	100
Transferência de um Técnico de um Projeto para outro	62	29,4	78	37,0	71	33,6	211	100
Treinamento dos Técnicos	61	28,9	77	36,5	73	34,6	211	100

Quadro 2 — Autoridade do Gerente de Projeto, do Gerente Funcional e em Níveis Superiores, nas Estruturas Matriciais dos Institutos Governamentais de Pesquisa do Estado de São Paulo\*

(\*) Extraído de VASCONCELLOS, Eduardo— Estruturas Matriciais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Tese de livre-docência, FEA/USP, 1977.

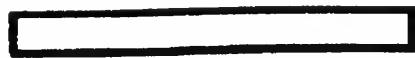
**FIGURA 2**

Autoridade do Gerente de Projeto, do Gerente Funcional e em níveis superiores, nas Estruturas Matriciais dos Institutos de Pesquisa do Estado de São Paulo.



## LEGENDA.

Decisão final é do Gerente de Projeto



Decisão final é do Gerente Funcional



Decisão final é tomada em níveis superiores



forma significante. Para todos os casos,  $\alpha = 0,01$ . O Quadro 3.

apresenta o resultado desta análise.

Fatores sobre os quais o Gerente de Projeto tem mais autoridade que o Gerente Funcional	Fatores sobre os quais o Gerente Funcional tem mais autoridade de que o Gerente de Projeto
<ul style="list-style-type: none"><li>– Prazo das etapas do Projeto</li><li>– Compra de equipamento para o Projeto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Promoção dos técnicos</li><li>– Alocação dos técnicos ao Projeto</li></ul>

Quadro 3 – Comparação entre a autoridade do Gerente de Projeto e do Gerente Funcional em estruturas matriciais de institutos governamentais de pesquisa em São Paulo.

### **Autoridade do Gerente de Projeto sobre prazos**

Dois fatores principais explicam a razão da maior autoridade do Gerente de Projeto com relação aos prazos das etapas do projeto. Uma das necessidades básicas que o Gerente de Projeto vem suprir é assegurar uma coordenação entre as várias áreas funcionais, para que os prazos dos Projetos venham a ser cumpridos. Uma segunda razão está

na fonte de recursos do projeto. Aproximadamente, 77% dos recursos para os projetos são externos, pois procedem de entidades governamentais e privadas. Cabe lembrar que, somente em 4% dos casos (projetos menores), os recursos haviam se originado em sua totalidade do orçamento do próprio instituto. Convênios com entidades externas criam oportunidades no sentido de proporcionar recursos adicionais para o desenvolvimento da institui-

ção, mas, ao mesmo tempo, representam obrigações para com as organizações financeiras. O cumprimento dessas obrigações afetará de forma positiva ou negativa a imagem externa do instituto. Esse fato dá ao Gerente de Projeto condições de influir de maneira significante nos prazos das etapas do projeto.

A origem dos recursos dos projetos leva-nos a algumas conclusões interessantes. Podemos notar que os projetos integrados, isto é, aqueles que envolvem várias unidades, não surgem espontaneamente na instituição. Se deixados à sua própria iniciativa, as organizações governamentais de pesquisa e desenvolvimento tendem a concentrar esforços nas diversas áreas de especialização, dando pouca importância a trabalhos feitos em colaboração com outras áreas. A pesquisa mostrou que os projetos integrados aparecem como consequência de uma necessidade externa à instituição que provê recursos adicionais e a existência na instituição de um Gerente de Projeto, motivado para o empreendimento. A existência dessas condições age como estímulo para a execução de projetos integrados.

Este aspecto parece-nos de extrema relevância porque, à medida que uma instituição de pesquisa passa a realizar mais a pesquisa "aplicada" a necessidade de trabalhar em colab-

boração com outras áreas torna-se mais premente do que a realização de mais pesquisa "básica" esta tendente a ser feita dentro de cada área técnica. Assim, se o Governo quiser incentivar a realização de pesquisas aplicadas nas instituições de pesquisa e desenvolvimento, uma alternativa válida é contratá-las direta ou indiretamente para projetos específicos. É claro que uma política equilibrada deverá ser seguida para se evitar uma redução drástica na pesquisa básica.

A origem dos recursos ajuda-nos a explicar uma aparente contradição com a realidade demonstrada pelo Quadro 2. Estamos tratando de instituições de pesquisa e desenvolvimento governamentais. Portanto, as decisões quanto a contratação, dispensa, promoção, compras etc. são tomadas geralmente em níveis superiores, através de procedimentos administrativos tão complexos, que se torna às vezes difícil determinar quem tomou a decisão. No Quadro 2, entretanto, há uma considerável concentração de decisões em nível do Gerente de Projeto e do Gerente Funcional.

Uma importante razão para isso é a origem externa dos recursos que permitem ao Gerente de Projeto realizar compras e contratações, sem ter que passar pelos mecanismos tradicionais. Outra razão está no acúmulo de funções, isto é,

o Gerente de Projeto em aproximadamente 2/3 dos casos é também um Gerente Funcional; quanto mais importante o projeto, tanto maior o seu nível hierárquico.

### **Autoridade do Gerente de Projeto sobre compra de equipamentos**

A maior autoridade do Gerente de Projeto em relação ao Gerente Funcional, quanto ao fator “Compra de Equipamento” pode ser igualmente explicada pelas razões acima mencionadas. Geralmente, cabe ao Gerente de Projeto autorizar despesas dentro do orçamento de seu projeto. O Quadro 4 mostra a tabulação da pergunta referente à autorização de despesas pelo Gerente de Projeto. Podemos observar que o Gerente de Projeto tem, em 76,2% (2) dos casos, poder para autorizar despesas, sendo que isso não acontece somente em 23,8% dos projetos. Só em 2,4% dos casos o projeto não tem orçamento. As diferenças acima são significantes do ponto de vista estatístico. Desta forma, como o Gerente de Projeto, na maioria significante dos casos, tem autoridade sobre o orçamento próprio, é natural esperarmos que a autoridade do Gerente de Projeto sobre a contratação de técnicos seja maior do que a do Gerente Funcional para esses fatores.

Feita a análise das razões pelas quais a autoridade do Gerente do

Projeto é maior do que a do Gerente Funcional para prazos, compra de equipamentos e contratação de técnicos, passaremos agora a analisar os fatores sobre os quais o Gerente Funcional tem mais autoridade: alocação de técnicos e promoção.

### **Autoridade do Gerente Funcional quanto à alocação de pessoal**

Pelo Quadro 2 observamos que a autoridade sobre a alocação de um técnico a um projeto, em 46,4% dos casos, é do Gerente Funcional, contra 25,6% nos quais o Gerente de Projeto tem mais autoridade. O problema de alocação acontece no início, quando o Gerente de Projeto solicita ao Gerente Funcional técnicos para fazerem parte da equipe do projeto. Opera-se, então, um processo de barganha em que cada um procura agir de forma a maximizar os resultados da sua atividade. O Gerente de Projeto procura os melhores técnicos, e nas datas mais convenientes para o seu projeto. O Gerente Funcional procura alocar seus técnicos de forma mais conveniente para sua área funcional. Neste processo de barganha, o Gerente Funcional tem mais autoridade por várias razões.

Em primeiro lugar, os técnicos estão funcionalmente subordinados a ele. Embora alocados a diversos projetos, sempre retornam à área

ALTERNATIVAS	Nº de Respostas	%
Dentro do orçamento do seu projeto, você pode autorizar qualquer despesa prevista ou não?	11	26,2
Dentro do orçamento do seu projeto, você pode autorizar as despesas previstas?	21	50,0
Você não pode autorizar as despesas dentro do orçamento do seu projeto?	9	21,4
Seu projeto não tem orçamento. Você recebe os recursos à medida que precisa, da unidade à qual pertence?	1	2,4
OUTROS	—	—
TOTAL	42	100

Quadro 4 – Autorização de despesas pelo Gerente de Projeto em estruturas matriciais dos institutos governamentais de pesquisa em São Paulo.

de origem durante os períodos em que sua especialidade não é solicitada e após o projeto. Os técnicos sabem disso e tendem a estabelecer vínculos muito fortes com seu chefe permanente.

Em segundo lugar ao Gerente Funcional assistem razões poderosas para argumentar que tem de satisfazer a todos os projetos da melhor forma possível e que só ele dispõe

das informações quanto às necessidades dos outros projetos. O Gerente Funcional pode mostrar que o técnico A, solicitado pelo Gerente de Projeto, tem de ser alocado a outro projeto devido à natureza da atividade a ser desenvolvida e às qualificações desse técnico. O Gerente Funcional, como especialista na área, geralmente tem mais condições de sustentar argumentos como estes.

A terceira razão para a maior autoridade do Gerente Funcional quanto à alocação reside na melhor utilização do tempo dos técnicos. Como o Gerente Funcional tem as informações das solicitações dos vários projetos em relação a sua área funcional, pode facilmente mostrar que a alocação por ele proposta é a que melhor concilia as diversas necessidades. A pesquisa mostrou que, em média, os técnicos dedicam a um determinado projeto 29% do seu tempo. O restante do tempo é dedicado a outros projetos e a atividades de ensino e desenvolvimento de pessoal.

Em quarto lugar, argumenta-se com a necessidade de desenvolvimento técnico. O Gerente Funcional pode argumentar que é sua responsabilidade assegurar o aprimoramento técnico de sua equipe. Contrariar este objetivo leva à baixa motivação, à perda de bons técnicos e à redução no nível de qualidade dos trabalhos, prejudicando a instituição como um todo. Por esta razão, o Gerente Funcional, ao invés de alocar dois técnicos treinados a um projeto, conforme solicitação do Gerente de Projeto, aloca um treinado e um a ser desenvolvido. Esta medida permite distribuição melhor de seus técnicos pelos vários projetos, assegurando uma melhor qualidade técnica para a unidade como um todo e apri-

morando os técnicos mais novos.

A programação de treinamento no país ou no exterior é outro argumento que reforça a posição do Gerente Funcional.

### **Autoridade do Gerente Funcional sobre promoção**

Quanto à promoção dos técnicos, observamos no Quadro 2 que a autoridade para decisão final encontra-se em níveis superiores com a freqüência de 43,6%, com o Gerente Funcional em 37,9% dos casos e com o Gerente de Projetos em 18,5%. Analisaremos aqui a diferença observada entre o Gerente de Projeto e o Gerente Funcional, diferença essa estatisticamente significante. Faremos, **a posteriori**, comentários sobre os casos de decisão em níveis superiores.

De início, explica-se a maior autoridade do Gerente Funcional, quanto à promoção da equipe técnica, pela permanência do vínculo existente entre os técnicos e o Gerente Funcional. Enquanto o relacionamento do Gerente de Projeto com a equipe é temporário, o mesmo não acontece entre o Gerente Funcional e a sua equipe.

Constitui segundo fator a natureza jurídica das organizações em questão. Estamos lidando com instituições governamentais, em que

as funções de chefe de seção, do diretor de divisão, do diretor do departamento etc. são definidas. O mesmo não ocorre com as funções do Gerente de Projeto. A estrutura governamental ainda não se adaptou às novas condições exigidas pela forma matricial. Para os efeitos legais, os técnicos pertencem a unidades administrativas e estão hierarquicamente subordinados à autoridade máxima da unidade. Quando esta adaptação acontecer, deverá incluir um sistema de avaliação do técnico, no qual a opinião do Gerente de Projeto será formalmente levada em conta.

## AMBIGÜIDADE NA DEFINIÇÃO DA AUTORIDADE

Na maior parte dos casos, a estrutura matricial começou a operar informalmente porque a estrutura funcional era inadequada à execução de projetos integrados. Após um certo período, o grau de conflito acaba exigindo um grau maior de definição de responsabilidade e autoridade. Hoje, as estruturas matriciais de nossas instituições de pesquisa estão ainda em seus primórdios e o grau de informalidade é bastante elevado.

Neste tópico, procuraremos determinar o nível de ambiguidade quanto à definição de autoridade existente nas instituições de pes-

quisa e desenvolvimento do Estado de São Paulo, objeto desta pesquisa. Procuraremos determinar se o Gerente de Projeto (GP), o Gerente Funcional (GF) e o técnico de nível superior têm a mesma percepção quanto à distribuição da autoridade para tomada de decisão.

Os Quadros 5 e 6 mostram, respectivamente, as respostas dos Gerentes de Projeto e dos Gerentes Funcionais aos quesitos sobre a autoridade de decisão que objetive os fatores pesquisados. A análise estatística mostrou significância (para  $\alpha = 0,01$ ) quanto à diferença de percepção dos fatores qualidade e transferência de um técnico de um projeto para outro. Este resultado é consonante com pesquisa anterior (VASCONCELLOS, 1977) feita em estruturas matriciais, na qual se evidenciou que uma das principais razões do conflito entre o Gerente de Projeto e os Gerentes Funcionais prende-se ao conteúdo técnico do projeto. A nosso ver, as discrepâncias não são maiores devido ao vulto relativamente pequeno dos projetos multidisciplinares de nossas instituições de pesquisa. Em média, os projetos têm 8 técnicos de nível superior, envolvendo 5 seções, com um valor anual de Cr\$ 4.932.000,00.

Goodman (1976), em pesquisa semelhante, concluiu que a ambiguidade era mais freqüente no caso

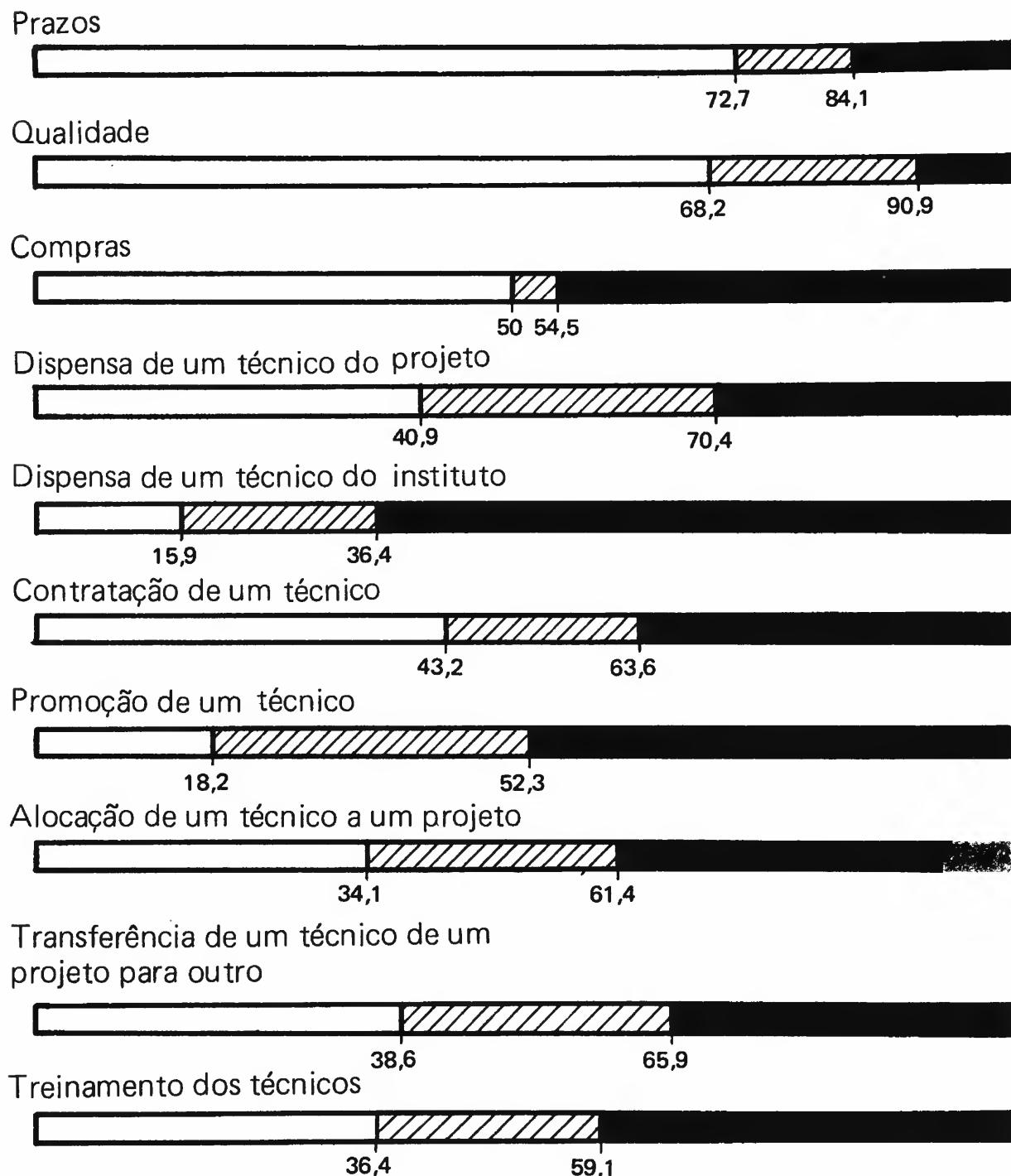
**Ambigüidade e Divisão da Autoridade na Estrutura Matricial**

	Decisão Final é do Gerente de Projeto	%	Decisão Final é do Gerente Funcional	%	Decisão Final é tomada em Níveis Superiores	%	TOTAL	%
<b>Prazos</b>	<b>32</b>	<b>72,7</b>	<b>5</b>	<b>11,4</b>	<b>7</b>	<b>15,9</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Qualidade</b>	<b>30</b>	<b>68,2</b>	<b>10</b>	<b>22,7</b>	<b>4</b>	<b>9,1</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Compras</b>	<b>22</b>	<b>50,0</b>	<b>2</b>	<b>4,5</b>	<b>20</b>	<b>45,5</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Dispensa de um Técnico do Projeto</b>	<b>18</b>	<b>40,9</b>	<b>13</b>	<b>29,5</b>	<b>13</b>	<b>29,5</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Dispensa de um Técnico do Instituto</b>	<b>7</b>	<b>15,9</b>	<b>9</b>	<b>20,5</b>	<b>28</b>	<b>63,6</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Contratação de um Técnico</b>	<b>19</b>	<b>43,2</b>	<b>9</b>	<b>20,4</b>	<b>16</b>	<b>36,4</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Promoção de um Técnico</b>	<b>8</b>	<b>18,2</b>	<b>15</b>	<b>34,1</b>	<b>21</b>	<b>47,7</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Alocação de um Técnico a um Projeto</b>	<b>15</b>	<b>34,1</b>	<b>12</b>	<b>27,3</b>	<b>17</b>	<b>38,6</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Transferência de um Técnico de um Projeto para Outro</b>	<b>17</b>	<b>38,6</b>	<b>12</b>	<b>27,3</b>	<b>15</b>	<b>34,1</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Treinamento dos Técnicos</b>	<b>16</b>	<b>36,4</b>	<b>10</b>	<b>22,7</b>	<b>18</b>	<b>40,9</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

**Quadro 5 – Distribuição da Autoridade entre os Gerentes de Projeto, Gerentes Funcionais e Níveis Superiores, segundo a Percepção dos Gerentes de Projeto.**

**FIGURA 3**

Distribuição da autoridade entre os Gerentes de Projeto, Gerentes Funcionais e Níveis Superiores, segundo a Percepção dos Gerentes de Projeto.



## LEGENDA.

Decisão final é do Gerente de Projeto



Decisão final é do Gerente Funcional



Decisão final é tomada em níveis superiores



de subcontratos. Este fator de decisão é pouco relevante para nossa realidade, razão por que não foi incluído na pesquisa.

Convém observar que, ao se analisar a ambigüidade por natureza jurídica das instituições, constata-se que a discrepância de opiniões quanto à autoridade é maior em empresas públicas de pesquisa do que em instituições de pesquisa da administração direta. Este resultado identifica-se também com o de pesquisa anterior (VASCONCELLOS, 1977), na qual se verificou nível maior de conflito em estrutura matriciais de empresas públicas. A nosso ver, essa diferença de percepção quanto à autoridade é importante fator para este conflito maior

Um certo nível de ambigüidade na definição de autoridade é perfeitamente aceitável na estrutura matricial. Dentre as características da administração de projetos, destacam-se o baixo grau de repetição nas atividades e o alto nível de incerteza. Quando tratamos de proje-

tos de pesquisa e desenvolvimento, estes aspectos acentuam-se ainda mais. Nessas condições, um delineamento muito detalhado e rígido da distribuição da autoridade pode ser prejudicial à flexibilidade, que é ingrediente fundamental para o desenvolvimento eficaz do projeto. Assim, o problema passa a ser a identificação do nível de ambigüidade aceitável para uma determinada situação. Pesquisa anterior (VASCONCELLOS, 1977) mostrou maior incidência de conflito quando a ambigüidade é maior e sugere uma série de mecanismos para manter o conflito dentro de níveis aceitáveis. O organograma linear é um dos principais mecanismos sugeridos e, se bem delineado e implantado, contribuirá de forma acentuada para a solução do problema.

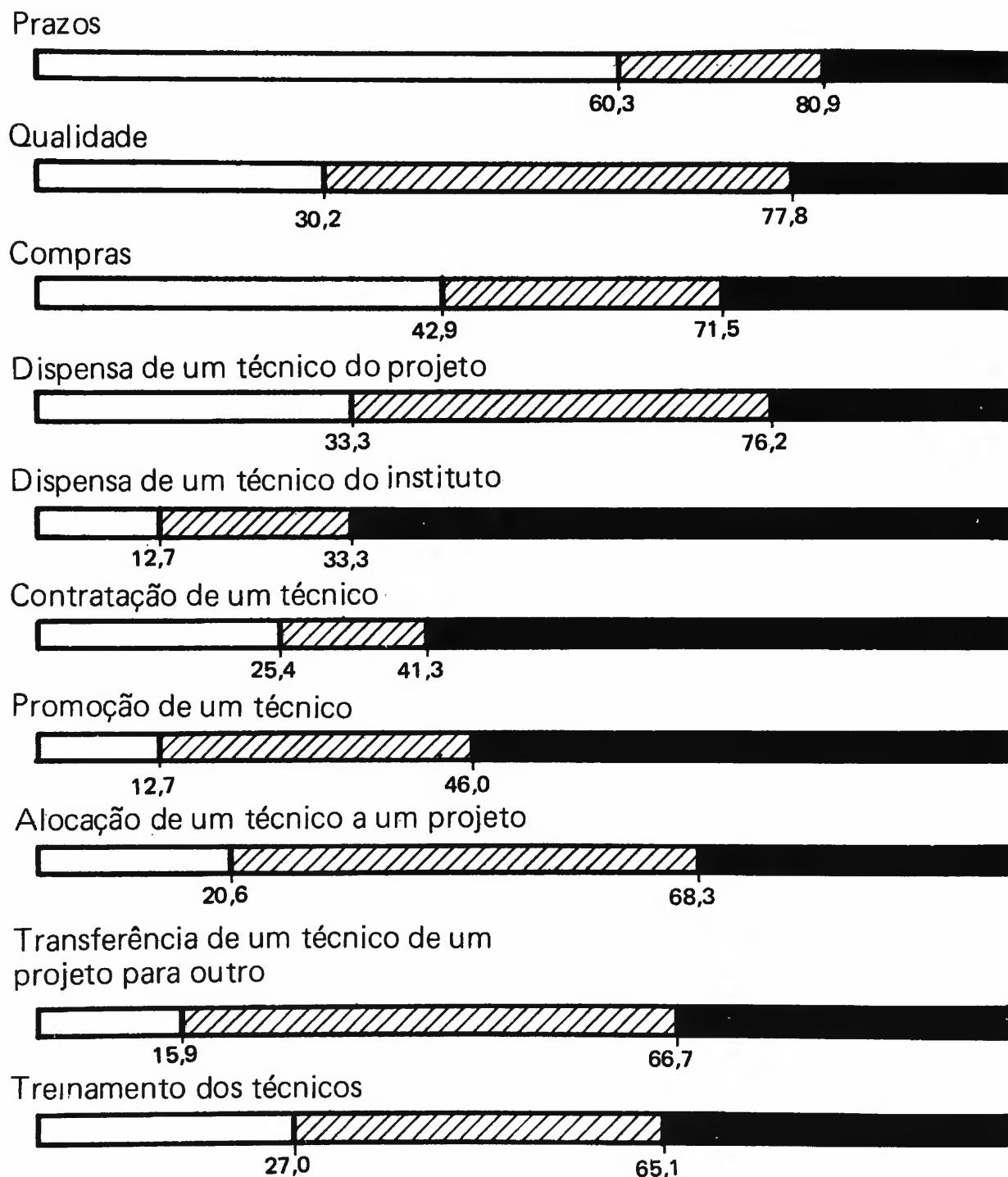
Este instrumento apresenta-se geralmente sob a forma de um quadro de dupla entrada. Nas linhas temos as várias decisões e atividades e nas colunas o Gerente de Projeto, o Gerente Funcional e a alta administração.

	Decisão Final é do Gerente de Projeto	%	Decisão Final é do Gerente Funcional	%	Decisão Final é tomada em Níveis Superiores	%	TOTAL	%
<b>Prazos</b>	38	60,3	13	20,6	12	19,1	63	100
<b>Qualidade</b>	19	30,2	30	47,6	14	22,2	63	100
<b>Compras</b>	27	42,9	18	28,6	18	28,5	63	100
<b>Dispensa de um Técnico do Projeto</b>	21	33,3	27	42,9	15	23,8	63	100
<b>Dispensa de um Técnico do Instituto</b>	8	12,7	13	20,6	42	66,7	63	100
<b>Contratação de um Técnico</b>	16	25,4	10	15,9	37	58,7	63	100
<b>Promoção de um Técnico</b>	8	12,7	21	33,3	34	54	63	100
<b>Alocação de um Técnico a um Projeto</b>	13	20,6	30	47,7	20	31,7	63	100
<b>Transferência de um Técnico de um Projeto para outro</b>	10	15,9	32	50,8	21	33,3	63	100
<b>Treinamento dos Técnicos</b>	17	27	24	38,1	22	34,9	63	100

**Quadro 6 – Distribuição da Autoridade entre os Gerentes de Projeto, Gerentes Funcionais e Níveis Superiores, segundo a percepção dos Gerentes Funcionais.**

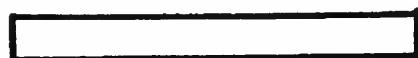
**FIGURA 4**

Distribuição da autoridade entre os Gerentes de Projeto, Gerentes Funcionais e Níveis Superiores, segundo a Percepção dos Gerentes Funcionais.



**LEGENDA.**

Decisão final é do Gerente de Projeto



Decisão final é do Gerente Funcional



Decisão final é tomada em níveis superiores



O organograma linear determina a autoridade e responsabilidade de cada uma das funções, reduzindo consideravelmente o nível de ambigüidade e os conflitos decorrentes.

A atuação do chefe comum ao Gerente de Projeto e ao Gerente Funcional é de grande importância na coordenação das atividades e solução de conflitos.

Com freqüência surgem disputas entre o Gerente de Projetos e o Funcional quanto à utilização de um equipamento ou de um pesquisador. Quando não se consegue um acordo a este nível, o chefe de ambos é chamado a intervir. Foi observado que nossas instituições de pesquisas não possuem setores ou assessorias especiais para a solução de conflitos como existem em organizações mais sofisticadas. A nosso ver, uma das principais razões para isso é o pouco tempo da existência de estrutura matricial nestas instituições.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As conclusões deste estudo podem ser divididas em duas categorias. Na primeira, temos as conclusões com base na análise estatística dos dados e, na segunda, considerações de caráter mais geral, com base em nossa avaliação subjetiva.<sup>14</sup>

As conclusões com base estatística podem ser resumidas nos seguintes tópicos:

Nas instituições de pesquisa do Estado de São Paulo operando matricialmente, o Gerente de Projeto tem autoridade significantemente maior do que o Gerente Funcional, em decisões relativas a prazos das etapas do projeto e à compra de equipamentos para os projetos.

Isto acontece porque um dos principais problemas de projetos integrados é assegurar a coordenação da realização das várias etapas. Além disso, a imagem do instituto está em jogo porque, em 77% dos

casos, os recursos para esses projetos são provenientes de convênios com entidades estranhas à instituição. Outras razões são abordadas no texto. Por outro lado, a autoridade do Gerente Funcional é maior quando se trata de decisões sobre promoção dos técnicos e alocação dos técnicos ao projeto, e isto porque estes problemas estão mais vinculados à área funcional do que a um projeto considerado isoladamente.

Em instituições de pesquisa do Estado de São Paulo que operam matricialmente, o Gerente de Projeto tem autoridade para autorizar despesas em 76,2% dos casos. Essa porcentagem é significantemente maior quando comparada com a freqüência dos casos nos quais o Gerente de Projeto não tem autoridade sobre o orçamento. Isso ocorre em virtude de os recursos para o projeto procederem, na maioria dos casos (77%), de fonte externa.

Foi observada diferença estatisticamente significante entre a percepção do Gerente de Projeto e a do Gerente Funcional, em relação à decisão sobre a qualidade do projeto. 68,2% dos Gerentes de Projeto são de parecer que as decisões sobre qualidade competem a eles, enquanto somente 30,2% dos Gerentes Funcionais são de igual opinião. Esse resultado iden-

tifica-se com o de estudo anterior sobre as causas de conflito entre o Gerente de Projeto e o Gerente Funcional, causas que se constatou residirem no “conteúdo técnico” uma das razões freqüentes dos choques.

Foi observada diferença significante entre a percepção do Gerente do Projeto e a do Gerente Funcional em relação a decisões sobre a transferência de um técnico de um projeto para outro. Verificamos que 38,6% dos Gerentes de Projeto são de parecer que a decisão é deles, ao passo que somente 15,9% dos Gerentes Funcionais concordam com essa afirmação.

O nível de ambigüidade da definição de autoridade do Gerente de Projeto e do Gerente Funcional mostrou-se mais elevado em empresas públicas de pesquisa do que em institutos de pesquisa da administração direta.

As instituições de pesquisa governamentais do Estado de São Paulo tendem a concentrar a quase totalidade de seus projetos em seções técnicas isoladas. Existe somente uma pequena porcentagem de projetos integrados, isto é, os que envolvem três ou mais seções técnicas.

O estímulo para a realização de projetos integrados provém de

recursos adicionais externos. Os recursos orçamentários são, na sua quase totalidade, investidos em projetos dentro das várias seções técnicas.

Apresentamos a seguir algumas conclusões com base na análise de fatores não quantificáveis, conclusões essas que acreditamos possam representar contribuição para o estudo de problema tão complexo como a estrutura matricial.

As instituições de pesquisa e desenvolvimento têm um papel-chave no desenvolvimento científico-tecnológico brasileiro, devido ao porte de nossas empresas industriais que, com raras exceções, não têm condições de manter unidades de pesquisa.

Para que as instituições de pesquisa e desenvolvimento cumpram seu papel na sociedade, é fundamental que parte dos recursos humanos e materiais de que essas instituições dispõem seja alocada à pesquisa aplicada. Entretanto, quanto mais a instituição se volta para a pesquisa aplicada, tanto maior é o número de projetos integrados, ou seja, projetos envolvendo diversas áreas de especialização.

À medida que surge a necessidade de projetos integrados, torna-se necessária a adaptação na estrutura organizacional da instituição que

permite uma eficaz administração dos projetos dessa natureza. A estrutura matricial está sendo cada vez mais utilizada para resolver este problema.

A ambiguidade e o conflito são inerentes à estrutura matricial, não podendo ser eliminados. Entretanto, acima de um determinado limite, podem ser mais prejudiciais à instituição do que as formas tradicionais de estruturação.

Assim, a estrutura matricial não deve ser vista como uma "solução" para todos os problemas. Esta forma estrutural é a que mais se adapta a projetos multidisciplinares em organizações que são departamentalizadas por áreas técnicas. Entretanto, se não for bem delineada e implantada, os problemas que acarretar podem superar as vantagens previstas. O administrador da instituição deverá ter suficiente sensibilidade para detectar o ponto além do qual a ambigüidade leva a níveis de conflito e ansiedade, que passam a prejudicar o andamento dos trabalhos.

## BIBLIOGRAFIA

- BLAU, Peter & SCOTT, W. Richard**, Organizações Formais. Atlas, 1970.
- CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin**, Group Dynamics. New York, Harper and Row Publishers, p. 216, 1968.
- CLELAND, Davig**, Understanding Project Authority. *Business Horizons*, 10 (1): 65-66, Spring, 1967.
- ETZIONI, Amiati**, Modern Organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc., p. 76, 1964.
- FAYOL, Henry**, Administração Industrial e Geral. Atlas, 9<sup>a</sup> ed., p. 35, 1976.
- GALBRAITH, Jay**, Matrix Organizational Design. *Business Horizons*, Fev., 1971.
- GIBBY, L.**, Project Management Authority in Matrix Organizations. Ann Arbor, Michigan, University Microfilms International, Ph. D. Dissertation University of California, L.A., p.10, 1975.
- GOODMAN, Richard Alan**, Ambiguous Authority Definition in Project Management. *Academy of Management Journal*, 10 (4): 395-407, Dez., 1976.
- GOULD, Julius & KOLB, William (eds)**, A Dictionary of the Social Sciences. New York, The Free Press of Glencoe, p. 332, 1964.
- HENDERSON, A. M. (trad.)** Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization. Londres, Collier-MacMillan Limited, p.152, 1947.
- JUCIUS, Michael & SCHLENDER, William E.**, Introdução à Administração. São Paulo, Atlas, 1968.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert**, Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1970.
- KAST, Freemont E. & ROSENZWEIG, James E.**, Organização e Administração, um enfoque sistêmico. São Paulo, Livraria Pioneira, 1976.
- KOONTZ & O'DONNEL**, Princípios de Administração. Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 9<sup>a</sup> ed., vol. 1.
- LEAVITT, H. J.** Managerial Psychology. University of Chicago Press, 2<sup>a</sup> ed., 1964.
- MARQUIS, Donald G.**, A Project Team + PERT = Sucess or does it?. *Innovation*, nº 5, p. 26-73, 1965.
- MATTOS, Alexandre M.**, Organização: uma Visão Global, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A. p. 48, 1975.
- MELCHER, Arlyn J. & KAYSER, Thomas A.**, Leadership without formal authority: the Project Department. *California Management Review*, 13 (2): 57. Winter, 1970.
- MINER, John B.**, The Management Process. New York, the MacMillan Co., p. 301, 1973.
- NOGUEIRA DE FARIA, A.**, Organização de Empresas. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 5<sup>a</sup> ed., vol. 1, 1974.
- O'SHAUGHNESSY, J.**, Organização de Empresas. São Paulo, Atlas, 1968.

**PLANO BÁSICO DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (II PBDCT)**. Presidência da República, Centro de Serviços Gráficos do IBGE, Rio de

Janeiro, 1976.

- SIMERAY, J. P.**, A Estrutura da Empresa. São Paulo, Ao Livro Técnico, 1970.
- STEWART, John M.**, Making Project Management Work. *Business Horizons*, 8 (3): 60, Autumn, 1975.
- VASCONCELLOS, Eduardo**, Estruturas Matriciais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia e Administração, USP, 1977.
- ZACCARELLI, S. B.**, Contribuição para o Estudo da Departamentalização. Tese de Cátedra, apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP, 1968.

## OUTROS TRABALHOS SOBRE ESTRUTURA MATRICIAL EM INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS

- HEMSLEY, James**, Matrix Organization Structure in Brazilian Organizations. Rio de Janeiro, COPPEAD (estudo a ser publicado), 1976.
- HEMSLEY, James; SBRAGIA, Roberto; VASCONCELLOS, Eduardo**, Matrix Organization in Industrializing Societies. Case Studies from Brasil, Trabalho apresentado no Congresso da NATO sobre Planejamento de Recursos Humanos e Estrutura Organizacional, Itália, Junho, 1977.
- MENDONÇA, Fernando**, Estrutura Matricial de Organização. Instituto de Pesquisas Espaciais, trabalho apresentado na Semana de Tecnologia Industrial de 28 a 30 de novembro de 1973, patrocinada pela Secretaria de Tecnologia Industrial – MIC.
- SBRAGIA, Roberto**, Uma análise das Características da Estrutura Matricial em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento Industrial. Tese de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP, Setembro, 1977.

### Notas

- (1) Vide bibliografia referida em trabalhos sobre o assunto realizados no Brasil.
- (2) Esta porcentagem é a soma das duas primeiras alternativas do Quadro 4.

## ABSTRACT

Brazilian research institutes are known as matrix structure. This paper analyses the problem of authority distribution in 211 researchers of Brazilian research institutes operating in a matrix mode. The study shows that the project manager authority is higher than the functional manager when equipment purchasing and project deadlines

## **Ambigüidade e Divisão da Autoridade na Estrutura Matricial**

are concerned. The functional manager has higher authority when promotion and personnel allocation are concerned. A high level of ambiguity was observed and it was higher in public companies compared to government administration. The study showed that the existence multidisciplinary project depends upon financial resources coming from contracts with the environment that complement the institute budget.

# A OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE DECISÃO NA FUNÇÃO PESSOAL

**Sérgio Baptista Zaccarelli**

Professor-Titular do Departamento de Administração da FEA-USP

**Eunice Lacava Kwasnicka**

Professora-Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP

## INTRODUÇÃO

Em nosso artigo "Hierarquização de Decisões da Função Pessoal" publicado no Vol. 13 nº 3 desta Revista de Administração, construímos um modelo que ordena de forma genérica todas as decisões da Função Pessoal. Dentro deste modelo pretendemos, neste artigo, abordar a racionalização dessas decisões no seu aspecto mais crítico, que são as decisões da segunda camada.

O modelo apresentado no artigo anterior, que consideramos aplicável a todos os tipos de empresas, independentemente das suas características determinadas pelo tipo

de produtos, tamanho, localização, forma jurídica, etc., aparentemente levará a uma solução-padrão para os problemas da administração do pessoal. Evidentemente esta situação é só aparente, pois a diferenciação da administração de pessoal entre empresas ocorrerá ao aplicar o sistema e será uma diferenciação crescente, pois as decisões de cada camada aumentam a particularização da solução final adotada para a Administração dos Recursos Humanos da empresa em questão. Isso significa que cada empresa definirá um conjunto de atitudes muito particulares para a administração dos seus recursos, tornando-a diferente no seu processo administrativo de outra em-

presa concorrente.

Se voltarmos um pouco ao que foi definido em nosso modelo inicial, podemos constatar que definimos uma camada, a TERCEIRA, que é responsável por interagir com o ambiente externo e interno da organização, absorver e interpretar as informações desses ambientes e definir diretrizes para a segunda camada poder agir. A SEGUNDA camada, por sua vez, de posse dessas normas e diretrizes, definirá as ênfases que deverão ser dadas às atividades que compõem a função pessoal, e, por fim, a PRIMEIRA camada que fica com as decisões logísticas, ou seja, definição da sistemática de ação do processo operacional. Portanto, apesar de o modelo poder ser aplicado a todas as organizações, a forma de aplicação vai diferir de empresa para empresa. O problema básico das empresas é a otimização da aplicação do modelo.

Como a terceira camada é de atuação mais estratégica de adaptação ao ambiente, devendo inclusive considerar o momento na história da empresa, o problema de otimização torna-se mais crítico na segunda camada, que é a iniciação do planejamento operacional. De fato, uma vez respondidas perguntas feitas na terceira camada, do tipo:

- É importante que o empregado se identifique com a organização em que trabalha?
- A empresa tem interesse em desenvolver uma estrutura para capacitação de mão-de-obra? Ou a mão-de-obra deverá vir capacitada do mercado de trabalho?
- A empresa tem interesse em formar uma imagem humanística no tratamento de seus recursos humanos?
- O tratamento dado aos salários será considerado um ponto forte de administração de recursos humanos?

chega a hora de dar um tratamento viável de aplicação às decisões acima. Por exemplo, se for tomada a decisão de desenvolver uma estrutura de capacitação de mão-de-obra dentro da própria organização, que ênfase vamos dar à atividade de treinamento? Vamos dar ênfase alta, procurando definir programas sofisticados de treinamento ou vamos dar ênfase baixa e estabelecer um plano de treinamento tipo rotação de tarefas, de forma que o indivíduo aprenda fazendo apenas com orientação de seu superior evitando com isso grandes custos de treinamento e ainda o indivíduo poderá ser considerado fator de produção assim que ele se inicia na sua ta-

refa, não precisando ser considerado estagiário ou aprendiz?

No nosso artigo anterior, nada falamos sobre como decidir racionalmente, ou otimizar as decisões, nessa fase da abordagem sistêmica. Pretendemos, portanto, neste artigo, colocar o problema de como explicitar a racionalização de decisões da SEGUNDA camada.

## O PROBLEMA DA OTIMIZAÇÃO

Quando se fala em otimização, pensa-se logo em um modelo matemático que definirá o ponto ótimo de nossas decisões. Mas, como dissemos, nesse caso não definiremos um modelo matemático. No momento não é viável. Nosso modelo é teórico e, portanto, o resultado final não será quantificado e, sim, sentido, observado. Será apenas racionalizado.

Primeiramente definimos algumas premissas básicas derivadas do próprio modelo inicialmente proposto, ou seja:

– Sabemos que a ênfase alta em uma atividade poderia significar maior custo operacional, porém também maior benefício. Por exemplo, se dermos ênfase alta na atividade de **treinamento**, isto acarretará maior custo operacional, porém me-

nor índice de rotatividade ou absenteísmo. Isso, no entanto, não pode ser considerado uma regra geral.

- Sabemos que, ao darmos ênfase alta em uma função, podemos diminuir a ênfase em outra função, justificando assim uma parte dos custos. Por exemplo: ênfase alta em **recrutamento** permite menor ênfase na **seleção**, ênfase alta na seleção permite ênfase baixa no treinamento.
- Sabemos que a ênfase excessivamente alta em uma dada atividade poderá ser prejudicial, ou seja, provoca rendimentos decrescentes. Devemos, em cada caso, conhecer o ponto ótimo da ênfase, através de medidas de controle.

O objetivo básico de manter uma linha de raciocínio desse tipo é termos condições de definir um conjunto de premissas que cubra o máximo possível todas as atividades que envolvem a administração de Recursos Humanos de uma empresa. O especialista em Recursos Humanos, com base nos conhecimentos práticos da empresa, deverá ter condições de definir as bases sobre as quais deverão se apoiar as premissas, dando um equilíbrio na distribuição das ênfases e procurando uma otimização no sistema de decisões. Se as

premissas forem estabelecidas sob falsas bases, o resultado será prejudicado.

### **AS INFORMAÇÕES DE ENTRADA NA SEGUNDA CAMADA**

Algumas dessas informações são provenientes da camada superior e, portanto, são decisões já tomadas, como:

- 1 necessidade de identificação com a empresa;
2. grau de uso de mão-de-obra qualificada no mercado.

Outras informações de entrada na SEGUNDA camada, que independem de decisões da PRIMEIRA camada e são imprescindíveis para a tomada das decisões na SEGUNDA camada, provêm principalmente das características da tecnologia empregada. Essas informações podem ser muito variadas e, neste momento, podemos explicitar apenas algumas, devendo ser adicionados esforços no sentido de ampliar o conhecimento sobre estas informações. Como já detectadas temos as seguintes:

1. confiabilidade do processo de seleção e a rapidez com que ela é confirmada pela prática;
2. tempo e custo necessários para treinar;
3. custo de mão-de-obra em relação

- ao custo total;
4. existência de mão-de-obra formada no mercado.

Nota-se que algumas delas aparecem como novidades em termos de abordagens teóricas na administração de Recursos Humanos. Caracteristicamente temos a rapidez da confirmação da seleção, que não é usualmente mencionada nos compêndios de Administração de Pessoal e que, como poderemos ver, exerce um papel importante nas decisões da SEGUNDA camada.

A rapidez da confirmação da seleção é possível de ser constatada em alguns cargos. A isso chamamos “feedback” da seleção. Existe uma gama de cargos em que, após algumas horas ou dias de trabalho, poderemos avaliar por observação, se o indivíduo é capacitado para o cargo. Exemplo: operador de máquina e equipamento. Outros cargos reúnem características que demandam muito tempo para confirmar a seleção. Exemplo: pesquisador

### **O PROCESSAMENTO RACIONAL DAS DECISÕES NA SEGUNDA CAMADA**

Com as informações da entrada apresentadas no parágrafo anterior, deve-se proceder às decisões sobre a ênfase em cada uma das funções

seguintes (ver nosso trabalho anterior para maiores detalhes):

- a. decisões sobre recrutamento externo;
- b. decisões sobre seleção;
- c. decisões sobre orientação;
- d. decisões sobre treinamento;
- e. decisões sobre avaliação de eficácia;
- f. decisões sobre avaliação de eficiência;
- g. decisões sobre estudo dos cargos;
- h. decisões sobre avaliação de salários;
- i. decisões sobre benefícios (salários indiretos);
- j. decisões sobre recrutamento interno;
- k. decisões sobre promoções;
- l. decisões sobre desligamento;
- m. decisões sobre aplicação de normas e regulamentos;
- n. decisões sobre aconselhamento;
- o. decisões sobre higiene e segurança;
- p. decisões sobre comunicações;
- q. decisões sobre relações com sindicatos e órgãos de associações dos empregados.

### **Como poderemos fazer essas decisões de uma forma racional?**

Esta é uma questão de suma importância. Quando ela puder ser respondida de forma operacional, temos a Administração de Recursos Humanos como uma das áreas do conhecimento administrativo

mais bem estruturadas conceitualmente.

Faremos aqui apenas umas tantas ponderações para mostrar uma modesta contribuição a este importante assunto.

A linha expositiva que seguiremos é a seguinte: iremos tomar cada uma das informações de entrada na SEGUNDA camada, mencionadas no parágrafo anterior e mostrar como elas influem nas decisões sobre as ênfases nas funções da Administração de Pessoal. Não estamos agora em condições de fazer isso para todo o conjunto de informações (entradas) e decisões (saídas), mas já visualizamos um progresso no estudo atual da racionalização das decisões.

#### **1. Efeito da confiabilidade da seleção e da rapidez com que ela é confirmada pela prática**

Há cargos, como o de datilógrafo copista, nos quais, em poucas horas de trabalho efetivo, pode-se saber se a sua seleção foi acertada ou não. Há outros cargos em que é muito demorado e difícil saber-se do acerto da seleção, como por exemplo um motorista. Na seleção de motorista de autos é muito difícil levar em conta todas as contingências do trabalho, como dirigir sob tensão ou cansaço, dirigir conversando, etc. A seleção

fica, como em qualquer caso, sujeita a erro que a prática deverá revelar. Acontece que é muito demorado saber se o motorista selecionado é bom ou não, pois o primeiro acidente poderá ser por culpa própria do motorista ou de outros fatores independentes dele. A análise de um conjunto de situações práticas, como essas, nos permite propor as seguintes generalizações:

- a. Quanto mais rapidamente o acerto ou erro da seleção puder ser indicado pela prática, menor será a ênfase na seleção.
- b. Quanto mais demorada for a indicação pela prática de que a seleção foi a mais acertada, mais alta tende a ser a ênfase no **estudo e reformulação do cargo**, modificando-o para diminuir as dificuldades das tarefas do recém-admitido. Podemos ainda dar uma ênfase maior no recrutamento interno, evitando alterações no cargo.
- c. Quanto mais difícil for fazer a confirmação pela prática do acerto ou erro da seleção, mais alta tende a ser a ênfase no **desligamento**, isto é, mais rígidas tendem a ser as normas para demissão de empregados.

## 2. Efeito da dificuldade e do prazo necessários para treinar

A dificuldade e o prazo necessários para treinar dependem primeiramente da tecnologia empregada. Além disso, podem entrar outros fatores como a orientação da empresa quanto ao planejamento do trabalho. Há empresas que acreditam em orientações tipo “enriquecimento de tarefa” que tornam propositalmente mais complexos os cargos com objetivos de melhor motivar os empregados e consequentemente aumentar a dificuldade e o prazo necessários para treinar. A prática parece validar as seguintes generalizações:

- a. Quanto mais demorado e caro for o treinamento, devido ao grau de sofisticação da tecnologia empregada, maior tende a ser a ênfase na seleção de pessoal com potencialidade para absorver o treinamento.
- b. Quanto mais difícil for o treinamento, devido à tecnologia usada e à formação profissional dos recém-admitidos, maior tende a ser a ênfase no estudo de cargos, procurando diminuir as exigências dos requisitos dos cargos.
- c. Quanto maiores forem os prazos necessários para treinar maior tende a ser a ênfase no recruta-

mento interno, desde que seja aproveitada parte do treinamento feito para o cargo anterior.

### **3. Efeito do custo relativo da mão-de-obra**

É usual a classificação das empresas em: de trabalho intensivo e de capital intensivo (**labor intensive** e **capital intensive**). As empresas intensivas em capital têm um baixo custo de mão-de-obra em relação ao custo total. Este custo relativo da mão-de-obra reflete-se na função pessoal, permitindo-nos dizer que:

a. Quanto mais baixo for o custo da mão-de-obra em relação ao custo total, mais alta tenderá a ser a ênfase dada a todas as funções da administração pessoal, ou seja, o grau de liberdade em termos de recursos a serem aplicados à função pessoal será maior pois o acréscimo nos custos não serão de grande monta.

### **4. Efeito da existência de mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho**

É evidente que a abundância ou escassez de pessoas qualificadas no mercado de trabalho deve afetar as empresas nas diversas funções da administração de pessoal. Quase ocasionalmente podemos dizer que:

a. Quanto maior for a possibilidade de contratar mão-de-obra existente com qualificação profissional no mercado, mais a ênfase tenderá a ser alta na seleção e baixa no recrutamento e treinamento, principalmente se o acerto ou erro da seleção demorar para ser confirmado pela prática.

### **5. Efeito da importância da identificação do empregado com a empresa**

Em muitas empresas é indispensável para sua eficiência que os seus empregados estejam identificados com elas, que "vistam a camisa da empresa" para atuar adequadamente no trabalho. Isto se correlaciona intensamente com o grau de iniciativa que o tipo de trabalho exige. Em outros trabalhos é pouco relevante se o empregado se identifica ou gosta da empresa. Pela inferência de várias situações práticas, podemos dizer que:

a. Quanto mais importante for a identificação do empregado com a empresa, maior deve ser a ênfase no recrutamento de internos e mais participativa deve ser a Administração de Recursos.

b. Procurando um sentimento de identificação maior, deverá ser dada uma ênfase alta nos benefícios (**fringe benefits**) dos empre-

gados e uma ênfase baixa no desligamento, com o objetivo de sempre aproveitar o indivíduo em outro cargo.

## 6. Grau de uso de mão-de-obra qualificada no mercado

Muitas vezes o mercado fornece mão-de-obra adequada, e outras vezes não. Porém, a empresa, ao definir sua estratégia de obtenção de mão-de-obra, pode decidir pela intensificação ou não do uso da mão-de-obra que esse mercado oferece. Nesse caso, vamos ter aspectos específicos em algumas atividades, como sendo:

a. Se o uso da mão-de-obra já qualificada do mercado for intenso, deve ser dada ênfase no processo de recrutamento de externos. Dependendo da disposição de usar a qualificação da mão-de-obra existente no mercado, decisão da TERCEIRA camada, a ênfase no recrutamento de externos varia de forma inversa às ênfases no treinamento e no recrutamento de internos organizado como carreira, isto é, quanto maior o uso da qualificação existente no mercado, maior a ênfase no recrutamento de externos e menor a ênfase no treinamento e na análise do trabalho e política de carreira.

b. Generalizações não pretendem ser abrangentes. Outras desse mesmo tipo devem existir e constituirão certamente uma contribuição significativa da pesquisa vir a explicitá-los.

## EFEITO CONJUNTO SOBRE AS FUNÇÕES

As generalizações que apresentamos acima, apesar de incompletas, podem ser vistas de outra forma, como a outra face de uma mesma moeda. Podemos tomar **uma** função da administração de pessoal e verificar todos os fatores que influem na ênfase a ser dada a esta função. Por exemplo, tomemos a função seleção de pessoal. Inicialmente lembremos que não existem restrições teóricas, visto que os psicólogos podem apresentar técnicas até bastante refinadas e complexas para realizá-las. Não há pois restrições teóricas, há apenas restrições de conveniência da empresa. Revendo nossas generalizações, poderemos fazer a outra face da moeda, reenvendo todos os fatores que determinam que ênfase a seleção deve receber na empresa.

### Teremos em outras palavras:

- Determinantes de ênfase baixa na seleção:  
rápida indicação, pela prática, do acerto ou erro da seleção.

- Determinantes de ênfase alta na seleção:  
treinamento demorado e caro; possibilidade ampla de contratos de mão-de-obra já qualificada.

Evidentemente, isto se refere apenas aos efeitos diretos, existindo um considerável efeito indireto sobre a ênfase a ser dada na seleção. Assim, é muito difícil dar-se ênfase alta simultaneamente à seleção e recrutamento, pois, como complementares, têm o mesmo objetivo. Portanto, sempre que for dada ênfase alta a recrutamento, a ênfase na seleção tenderá a ser baixa, e vice-versa. Esses efeitos indiretos atingem um grau de complexidade considerável, sendo poucos os casos tão diretos como o de recrutamento **versus** seleção.

## APLICAÇÕES

Casos da realidade que mostrem a aplicação das generalizações podem ser citados. Entretanto, há um considerável perigo em citar uma empresa qualquer, pois esta empresa poderá estar adotando erroneamente a distribuição de ênfases na administração de pessoal. Por isso, só consideramos válido citar exemplo em dois casos: (1) após considerável trabalho de pesquisa de campo para verificar qual é o padrão de administração de pessoal em empresas com uma mesma tecnologia e mesmas decisões da

TERCEIRA camada e (2) em empresas de um tipo que desenvolveram um padrão de administração de pessoal já consagrado como típico. Nesse segundo caso, podemos enquadrar algumas empresas como, por exemplo, as empresas de auditoria e de aviação.

As empresas de auditoria apresentam como típico a carreira que vai desde o estagiário até o associado, passando pelo auditor junior senior etc. Esta característica é completamente condizente com a necessidade de identificação que a empresa de auditoria necessita por razões óbvias. Essa necessidade de identificação é que força a ênfase no recrutamento de internos e a consequente carreira.

As empresas de aviação apresentam como típica a promoção (recrutamento interno) de seus pilotos para tipos de equipamentos mais complexos e rotas mais importantes. Aqui o fator determinante é o longo tempo de treinamento e a dificuldade de garantir se a seleção inicial foi acertada ou errada. Nesses dois casos, e outros menos importantes, julgamos que as generalizações são coerentes com aplicações práticas.

## SUMÁRIO

O artigo pretende mostrar a utili-

zação do modelo de hierarquização apresentado em artigo anterior e como esse atua nas empresas, diferenciando-as na forma de administrar seus recursos humanos.

O aspecto mais importante é a maximização no processo de decisão, e as ênfases nas atividades da função pessoal devem ser dadas procurando um ponto ótimo do sistema. Com as informações geradas pela TERCEIRA camada, o administrador de recursos humanos poderá estabelecer algumas premissas sobre as quais fundamentará sua política de pessoal.

Apresentamos um conjunto de ge-

neralizações que mostram a linha de raciocínio que o administrador deve tomar para as suas próprias generalizações, dentro do seu contexto real.

Não podemos esquecer que existe um efeito conjunto sobre cada uma das funções, uma vez que elas estão interligadas e que a atenção, que se dá a uma dada função, reflete imediatamente em outra. O importante é identificar as funções co-irmãs que recebem influência mais direta que outra. Exemplo: treinamento/seleção/recrutamento; salário/desempenho/benefícios.

## BIBLIOGRAFIA

- MESAROVIC, M.D., MACKO, D. & TAKAHARA, Y.** – Theory of Hierarchical, Multilevel, Systems. London Academic Press, Inc., 1970.
- ZACCARELLI, S. B. e KWASNICKA, E. L.** – “Hierarquização de Decisões da Função Pessoal” Revista de Administração, IA-USP, Vol. 13 (3): 47–62.

## ABSTRACT

The article is a sequential work of the hierarchical decision system, presented in the article published in this review, Vol. 13. number 3, The important aspect of the maximization of the decision process is the emphasis on the activities of the personnel function.

We present a group of the generalizations that show the line of thinking by to be followed the manager in his real context.

We can not forget the effect existing between all these activities, since they are interrelated, and when we give emphasis on certain activities, it immediately reflects in another one closely related.

# A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO MARKETING

**Geraldo Luciano Toledo**

Professor de Livre-Docência do Departamento de Administração da FEA-USP

**Dilson Gabriel dos Santos**

Professor do Departamento de Administração da FEA-USP

---

## A FUNÇÃO DO MARKETING

A literatura de marketing tem sido pródiga ao descrever a função de marketing, proporcionando uma variada gama de definições e conceitos, cada qual enfocando marketing de uma dimensão restrita e unilateral. Essa profusão de conceitos tem provocado uma certa dificuldade no sentido de delimitar o campo de atuação do homem de marketing e de avaliar o impacto dessa atuação no mercado, na concorrência e na sociedade de uma forma geral.

Por outro lado, é possível encontrar algumas causas explicativas do grande número de definições de

marketing, cujo conteúdo tem mudado ao longo do tempo. Uma delas prende-se ao fato de marketing, como a maioria das ciências voltadas para o estudo e interpretação do comportamento humano, estar continuamente redefinindo suas fronteiras teóricas e operacionais, na medida em que as características e bases materiais, tecnológicas e culturais da sociedade sofram mudanças. Em virtude da evolução natural e da complexidade crescente das sociedades industriais e em decorrência do caráter multidisciplinar de Marketing, não se poderia esperar que as atividades por ele abrangidas não sentissem os reflexos desses fatores. Além disso, o grande elenco de defini-

ções de marketing poderia estar associado a uma visão limitada dos seus problemas. Isto pode ser evidenciado na tendência generalizada de não se fazer uma distinção ao mesmo tempo nítida e didática entre a função de marketing, as atividades que devem ser desempenhadas para que tal função seja exercida e a filosofia de ação empresarial subjacente aos conceitos e técnicas de marketing.

A função de marketing há alguns anos atrás restringia-se, conforme pode ser encontrado nos compêndios clássicos, ao desempenho daquelas **atividades** relacionadas com o fluxo de produtos ou de serviços do produtor para o mercado de consumo. Percebe-se, assim, a ausência de qualquer tentativa de separação entre a função de marketing, as atividades de marketing e o próprio conceito de marketing. Dessa forma, as críticas que atualmente se sucedem não são indiscriminadas, mas têm como alvo principal a maneira como são utilizados os instrumentos de marketing postos à disposição do profissional, ou, numa dimensão mais ampla, a própria filosofia que deveria permear e orientar a atuação desse profissional.

O âmbito das atividades de marketing tem sofrido constantes transformações desde que seus rudimentos se delinearam após a revolução

industrial, tendo como premissas básicas a especialização e consequente produção de excedentes, a presença de um padrão monetário de troca, a produção em massa, o notável crescimento de aglomerações urbanas, o desenvolvimento de melhores meios de transportes e de comunicação, bem como a acumulação de riqueza. Naturalmente, dependendo do momento histórico e da presença de circunstâncias locais e conjunturais, o conteúdo de uma concepção de marketing e o alcance de suas atividades teriam de conduzir a diferentes conotações e interpretações.

Definições mais recentes de marketing têm procurado distinguir três níveis de colocação do problema. Em primeiro lugar destaca-se a tarefa genérica do marketing, ou o que se convencionou chamar de a função de marketing. Essa função ou objetivo primordial de marketing está relacionada com a arte ou com o conjunto de técnicas desenvolvidas com o objetivo de facilitar a realização de trocas, situando-se, por conseguinte, em um contexto específico de atividades humanas e implicando a existência ou o interesse de pelo menos duas partes, as quais estão em condições de apresentar algo que seja considerado de valor pela outra.

Naturalmente, o exercício e a implementação da função de mar-

keting requerem o desempenho de um grande elenco de atividades que costumam ser consideradas em conjunto e denominadas "administração de marketing". Tais atividades podem estar equacionadas dentro de um processo de administração, incluindo, portanto, as clássicas funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. De uma perspectiva mais geral, administração ou gerência de marketing está voltada para a solução de questões de três tipos. A primeira delas compreende a identificação, localização e mensuração da demanda. A segunda questão decorre da anterior, uma vez que é necessário traduzir a demanda em termos de requisitos do produto ou da linha de produtos adequada à satisfação dessa demanda. Finalmente, a administração de marketing terá que procurar desenvolver e implantar um plano de modo a tornar disponível o produto e informar os consumidores potenciais a respeito da capacidade do produto em resolver seu problema.

O terceiro nível reflete uma dimensão filosófica do problema doutrinário de marketing. Trata-se do "conceito de marketing" **expressão que teve origem nos últimos anos da década** passada, como resultado do enfoque ou da ênfase atribuída às atividades de marketing no seio da organização empresarial. Cada

empresa poderá atribuir a marketing uma importância diferente e conduzir as atividades de marketing de forma distinta, dependendo de sua filosofia de ação. Trata-se, em última análise, do tipo de orientação que fundamentará toda a atuação da empresa, de uma forma geral, e da administração de marketing, em particular.

É precisamente sob esse último nível que a concepção de marketing sofreu radicais transformações nos Estados Unidos a partir dos anos cinqüenta. Até então, as atividades de marketing eram orientadas para vendas, sendo o volume de vendas considerado a chave para a lucratividade, em virtude das economias de escala proporcionadas pela produção em massa. Marketing deveria fornecer os instrumentos necessários para vender ao máximo os produtos a um consumidor afluente e de certo modo insaciável. A nova orientação oferecia outra perspectiva do problema, a de que a satisfação do cliente, e não o volume de vendas, deveria ser a base para a lucratividade, devendo a administração de marketing coordenar e direcionar todas as atividades da empresa, voltadas para o mercado, no sentido da criação de um cliente satisfeito. Alguns autores, como Peter Drucker, chegaram a propor não ser o

lucro o principal objetivo da empresa, mas sim a criação de um cliente satisfeito. O lucro seria simplesmente a medida do maior ou menor êxito da empresa em lograr tal intento. A orientação para o cliente foi a responsável pelo fato de marketing expandir-se, crescer em importância e prosperar, deixando de ser interpretado apenas como uma questão de anunciar e vender

Com o descompasso entre a produção e o consumo, marketing passou a ser visto com bons olhos por todos os setores representativos da sociedade. A utilização do instrumental de marketing permitia e permite o escoamento mais rápido dos bens gerados pelo setor produtivo para os diferentes segmentos de mercado, possibilitando, ainda, à população, elevar seu nível de vida e ascender socialmente, em decorrência da multiplicação de empregos e o consequente aumento de poder aquisitivo. Resumindo, o “conceito de marketing” posicionou o cliente exatamente no cerne das atividades de planejamento da empresa. Uma das consequências da adoção dessa nova filosofia de ação empresarial foi o aumento do fluxo de produtos tanto em quantidade quanto em variedade, embora isso nem sempre correspondesse a um

aprimoramento na qualidade.

Houve, por outro lado, uma contrapartida. A utilização intensiva de recursos escassos e não renováveis, em busca da satisfação de necessidades e desejos de consumidores individualizados, embora eficiente no curto prazo, nem sempre esteve em consonância com o bem-estar da sociedade como um todo. Na verdade, percebeu-se que as gerações futuras provavelmente teriam que arcar com um ônus econômico e social intolerável, resultante do esgotamento de recursos indispensáveis e da poluição decorrente do uso indiscriminado de produtos provocadores de deterioração do meio ambiente. Devido a esses e outros motivos do gênero, por volta de meados da década passada, evidenciou-se, nas sociedades econômica e socialmente mais evoluídas, uma genuína preocupação relativamente ao impacto que as atividades de marketing poderiam provocar no meio ambiente, tendo como resultado uma diminuição da qualidade de vida da população. O próprio papel ou responsabilidade social de marketing, bem como a filosofia que deveria fundamentar os procedimentos empresariais, começaram a ser contestados. Uma nova palavra passou a figurar ameaçadora e negativamente no vocabulário do homem de marketing: consumismo.

## O CONSUMERISMO E SEUS ANTECEDENTES

O consumerismo pode ser considerado como um movimento social surgido nos EUA com o objetivo de aumentar os direitos e poderes do comprador com relação aos vendedores. As condições e fatores necessários ao surgimento dessa verdadeira força social, que certamente fará com que os teóricos e profissionais de marketing redefinam as bases que sustentam o "conceito de marketing", foram de natureza estrutural.

Dentre as principais forças que deram e darão origem ao consumerismo, destacam-se as seguintes:

### a. Aumento da Renda e do Nível de Instrução

O aumento da renda e do nível de instrução pode ser considerado uma variável sumamente importante na conscientização, por parte do consumidor, de que a satisfação de suas necessidades a curto prazo, como consumidor, poderia estar em conflito com seus objetivos e interesses a longo prazo, como cidadão.

### b. Maior Complexidade Tecnológica

Os avanços tecnológicos experimentados por sociedades mais desenvolvidas proporcionou ao consumidor uma abundância de bens e serviços sem precedentes. Entretanto, suas escolhas e decisões de

compra tonaram-se mais difíceis em razão da multiplicação de certas práticas, como a diferenciação do produto, a diferenciação de preços, a utilização de preços psicológicos e o uso intensivo do crediário. Em outros termos, o avanço tecnológico trouxe consigo maior complexidade e sutileza nas práticas de Marketing, muitas vezes em detrimento de uma escolha racional por parte do consumidor

### c. Exploração Indiscriminada do Ambiente

A utilização abusiva de recursos por parte das empresas, a poluição resultante do processo produtivo e da utilização de produtos inadequados e o desperdício têm acarretado um dano irreparável ao ambiente e tudo a serviço do consumidor

Vários outros ingredientes de natureza econômica, social e ecológica vieram juntar-se a esses fatores. Assim, no Brasil, a inflação, o baixo nível de renda e a má distribuição da riqueza são exemplos de fatores de ordem econômica não desprezíveis como agentes de insatisfação do consumidor. A insegurança de vida nos grandes centros, a deficiência e insuficiência habitacionais são aspectos que podem, por sua vez, gerar descontentamento social. Já a poluição está associada a um descontentamento de caráter ecológico. Existe, ainda, a insatisfação

## A Responsabilidade Social do Marketing

com o próprio sistema de marketing, especialmente o microssistema da empresa, mais explicitamente dirigido a problemas do tipo produtos mal acabados, produtos perigosos, informações incompletas fornecidas pelas empresas e assim por diante.

Todos esses fatores, em conjunto, têm despertado uma reação generalizada por parte dos mais diferentes segmentos da sociedade, fazendo com que fosse adicionado ao estudo de marketing uma dimensão política, uma vez que problemas de vital importância, como alguns dos apresentados acima, não poderão jamais passar despercebidos por políticos profissionais, críticos sociais, legisladores e outros grupos de interesse, cuja atuação e sobrevivência profissionais estão diretamente subordinados ao interesse coletivo.

Acrescente-se a isso a presença de um grande número de instituições públicas e privadas, como sindicatos de trabalhadores, cooperativas de consumo e organizações voltadas para a preservação do meio ambiente, exercendo intensa pressão sobre as empresas, diretamente ou com o concurso de veículos de massa de grande impacto.

Convém destacar que esses mesmos fatores começam a emergir em sociedades situadas em um está-

gio de desenvolvimento menos adiantado, estando, entretanto, sujeitas às mesmas forças sociais que aquelas experimentadas pela sociedade norte-americana na década passada, embora em grau menos contundente. No Brasil, por exemplo, a imprensa, o rádio e a televisão, alguns representantes do povo nas casas legislativas das várias esferas governamentais e a própria população mais esclarecida e cônscia de seus direitos têm despertado de uma acomodação inerte para uma tomada de posição mais positiva em face do problema.

## AS CRÍTICAS AO MARKETING

Os efeitos do consumerismo sobre as correntes de pensamento dos teóricos de marketing nos países que se encontram em alto nível de desenvolvimento econômico e social podem ser resumidos na presença de dois enfoques principais com respeito ao papel de marketing, tendo como referência o consumidor como entidade particular a ser satisfeita e a sociedade como um todo. De um lado colocam-se os defensores da visão tradicional de marketing, recomendando a adoção de novos padrões de consumo e advogando o princípio de que as exigências extravagantes e os desejos hedonísticos dos consumidores são inerentes a uma sociedade afluente; de outro lado encontram-se aqueles

para os quais marketing deveria assumir uma responsabilidade socialmente consciente, chamando para si uma parcela dos problemas sociais e dos serviços públicos benéficos. Nesta última corrente colocam-se aqueles que procuram absorver, consolidar e interpretar as várias críticas dirigidas ao marketing e provenientes de várias fontes.

Assim, por exemplo, a crescente complexidade dos produtos, aliada a um suporte insuficiente e inadequado de informações fornecidas pelas empresas a respeito do produto, tem favorecido a crença de que, de uma forma geral, o consumidor tem-se tornado cada vez mais incapaz de tomar decisões de compra "inteligentes"

Muitas das críticas ao marketing dirigem-se à adoção de práticas enganosas mormente no terreno das comunicações. Basta que se atente para as mensagens transmitidas pelos anúncios de televisão para se concluir que os produtos promovidos dirigem-se a um grupo seletivo de consumidores, embora a mensagem seja de cunho universal, deixando a impressão de que a maioria da audiência estaria em condições de ter acesso a eles. Por outro lado, a comunicação de marketing incentiva e apela para os valores materialistas da sociedade e baseia-

-se no argumento de que as necessidades humanas são insaciáveis. Em razão disso, muitas pessoas, especialmente as mais jovens, têm experimentado um sentimento de culpa em decorrência do contraste entre sua própria forma de vida e a da grande maioria em desvantagem que as rodeia.

Alguns estudiosos de marketing têm reagido a essa crítica, argumentando que a comunicação persuasiva de marketing, em especial a propaganda, não cria valores sociais de forma muito significativa nem provoca mudanças drásticas de atitudes. Na verdade, apenas reflete os valores sociais existentes e explora as atitudes prevalentes. Assim sendo, deve-se reconhecer que quando muito a comunicação de marketing reforça valores e contribui para sua proliferação, afastando-se decisivamente a hipótese de a ela ser atribuída toda a responsabilidade pelos valores materialistas, pelos padrões culturais e pelas atitudes predominantes na sociedade.

A curto prazo, a comunicação de marketing apenas reflete os valores sociais e padrões culturais, enquanto a longo prazo estimula, reforça e propaga aqueles valores e padrões. Naturalmente, a premissa básica de toda essa argumentação repousa na constatação de que os valores materialistas estão sendo seriamente

questionados como objetivos legítimos e primordiais da sociedade e dos indivíduos. Paulatinamente, certos indicadores do progresso econômico e social como o PNB e a RN deverão deixar lugar para outros indicadores capazes de exprimir mais adequadamente a natureza multidimensional da qualidade de vida da sociedade.

Algumas críticas dirigidas à atividade de comunicação de marketing referem-se ao fato de que ela induz as pessoas a adquirirem produtos de que não necessitam. Não se trata, evidentemente, da aquisição de produtos totalmente inúteis, mas de certos atributos diferenciadores que não acrescentam utilidade alguma ao bem, como os cromados dos veículos, a variedade de colorido de sanitários e de eletrodomésticos e outros artifícios do gênero. Esses aspectos ilustram satisfatoriamente a pouca substância e authenticidade dos gostos do consumidor, supostamente estimulados, quando não criados, pela propaganda. Cumpre salientar quanto a esse problema, a distinção entre necessidade e desejo (vontade). A necessidade pode ser interpretada como uma exigência fundamental, sendo básica e mais legítima como fator motivador do comportamento de compra do que o desejo. Já este último pode ser sintetizado pela propaganda, catalisado pela arte de vender e molda-

do não apenas pelas manipulações dos persuasores como por todas as instituições e grupos de referência e de contato a que o consumidor esteja exposto. Resta saber até que ponto a propaganda e outras formas de comunicação persuasiva são, de fato, capazes de influenciar os desejos e conduzir o consumidor a adquirir produtos de que não necessitam verdadeiramente.

A lista de críticas e contestações à atividade de comunicação de marketing não se encerra aí. Estando as empresas permanentemente empenhadas em exercer um domínio cada vez maior sobre as variáveis de mercado, é possível observar o desencadeamento de todo um processo de modificação da própria estrutura de mercado, com reflexos particularmente negativos sobre a concorrência e os consumidores. Assim, por exemplo, uma empresa cujo composto de produto apresente alto grau de profundidade e de uniformidade, além de uma grande amplitude, poderia trazer grande prejuízos à concorrência, em virtude da completa linha de produtos oferecida, facilidade de obtenção de espaço nas prateleiras dos supermercados e capacidade de comercialização e promoção. O prejuízo potencial à concorrência estaria diretamente vinculado à capacidade promocional. As práticas de comunicação de marketing poderiam, então, constituir a base

para que grandes empresas assumam um determinado grau de controle de mercado, podendo, portanto, haver uma forte relação entre a comunicação de marketing e a concentração de poder de mercado, embora não seja aquela a única variável explicativa do fenômeno.

Há várias pressuposições a respeito da influência da comunicação de marketing sobre a estrutura de mercado. Uma dessas pressuposições salienta que a propaganda conduz os consumidores a perceberem, real ou artificialmente, as diferenças entre produtos, e tal diferenciação induz o desenvolvimento de lealdade de marca, a qual, por sua vez, representa um obstáculo à entrada de novas empresas no mercado, caracterizando uma concorrência imperfeita. Apesar de haver evidências empíricas de que os dois primeiros argumentos sejam verdadeiros, não há provas conclusivas sobre até que ponto a lealdade de marca constitua uma barreira ao ingresso de novas empresas no mercado.

Supõe-se, por outro lado, que, em decorrência dos crescentes retornos de escala na propaganda, empresas com grande poder econômico e financeiro sejam capazes de superar seus concorrentes em despesas de comunicação, influenciando o comportamento de compra do consu-

midor de maneira mais eficaz. O poder de mercado seria, então, uma resultante da ausência de concorrência, associada à possibilidade de utilização de grandes orçamentos de propaganda. Como o poder de mercado permite a utilização de diferenciais positivos de preços, menor qualidade de produto e outros artifícios deletérios, os quais estimulam os lucros e reduzem o bem-estar do consumidor, o desempenho global de mercado situar-se-á em nível abaixo do ótimo social, em termos de eficiência na utilização de recursos escassos e de serviço ao consumidor.

Algumas críticas endereçadas ao marketing referem-se ao prejuízo ao meio ambiente provocado por determinadas atividades empresariais, tendo em vista a satisfação do consumidor. Isto porque, na medida em que a poluição ambiental aumentar e escassearem os recursos naturais, tenderá a se firmar no indivíduo a consciência de que essa deterioração repercutirá na sua própria qualidade de vida. Surge, assim, um conflito entre a arraigada crença em uma ética individual e o reconhecimento da presença de um meio ambiente cada vez mais massificante. Como consequência, o bem-estar de cada indivíduo será sempre mais influenciado pelas atividades dos outros, uma vez que o crescimento da população e da renda acarretará um aumento no

consumo que contribuirá para gerar uma multiplicação na taxa de deterioração do meio ambiente. Se não houver qualquer obstáculo, o processo se manterá e se agravará continuamente.

Certas críticas dos ecólogos resultam do fato de apenas alguns segmentos da sociedade terem acesso aos benefícios resultantes da sociedade de consumo, enquanto os demais se sentem marginalizados no que diz respeito ao consumo de bens dispensáveis, embora absorvam as consequências negativas do processo de industrialização.

A empresa, por seu lado, ao desenvolver o processo de marketing, está mais interessada no fluxo do produto até a unidade de consumo e volta sua atenção tão-somente para os benefícios proporcionados pelo produto ao consumidor final. Esta visão do problema é limitada e traduz um conceito estático do produto, qual seja, o de que ele representa um meio de satisfazer às necessidades do consumidor para o qual foi projetado. O produto passa a ser focalizado sob a ótica dos custos e do conjunto de vantagens proporcionadas ao consumidor sendo ignorados todos os aspectos relativos aos vários estágios de transformação presentes em sua vida, incluindo aqueles

que ocorrem antes e após a transação e o uso pelo consumidor final. Como exemplo, podem ser citados a sangria de recursos naturais, subprodutos do processo de produção, efeitos nocivos dos produtos, destinação de detritos sólidos, reciclagem da embalagem, efeitos poluidores sobre terceiros. Não há, em suma, qualquer consideração a respeito dos custos e vantagens coletivas. É contra essa forma de situar o conceito de produto que alguns críticos sociais estão insurgindo-se, numa tentativa de modificar e ampliar o conceito de produto, de modo a reconhecer a natureza dinâmica dos custos e benefícios envolvidos, mas do ângulo dos participantes voluntários ou involuntários do processo como um todo. Trata-se do conceito sócio-ecológico de produtos, que se fundamenta no princípio de que um produto representa a soma de todas as utilidades positivas e negativas que devem ser aceitas pela sociedade como um todo, de modo a possibilitar a satisfação, de uma certa maneira, de um certo conjunto de necessidades, vontades ou desejos dos usuários. Desta concepção depreende-se que cada produto possui um comprador principal (usuário), para quem os benefícios proporcionados pelo produto atingem o máximo em relação aos custos, no momento da compra inicial, e outros compradores volun-

tários e involuntários. O conceito sócio-ecológico de produto é sistêmico e envolve quatro componentes ou dimensões. A primeira dimensão é temporal, pois o conceito inclui todas as atividades precedentes à criação do produto, bem como as utilidades positivas e negativas proporcionadas nos estágios subseqüentes de consumo. A segunda dimensão é física e envolve todas as formas de produto, através de toda a existência do bem destinado ao consumidor final. Uma terceira dimensão é psíquica, levando em consideração todas as expectativas, imagens, satisfações e insatisfações experimentadas por aqueles que de algum modo são influenciados pelo produto durante seu ciclo existencial. A última dimensão é social, já que considera todas as repercussões da produção, do marketing e do consumo do produto sobre todos os indivíduos e grupos por ele influenciados.

O conceito sócio-ecológico de produto deverá conduzir o homem de marketing a algumas reflexões a respeito das pressões que cada vez mais intensamente sofrerá, de forma direta ou indireta, por parte daqueles que se sintam prejudicados pela utilização incontrolada de recursos, má qualidade e insegurança do produto e outros problemas semelhantes. A tendência parece ser a de se desenvolverem leis e regulamentos visando a definir a respon-

sabilidade do fabricante pelos danos que o consumidor venha a sofrer, em razão de falha ou de mau uso do produto. Neste último caso, o produto pode ser adequado, recaindo a responsabilidade do fabricante na falta de informação ao consumidor.

Essas e outras críticas refletem a consciência quase generalizada de que a mão invisível do mercado, agindo no sentido de maximizar a satisfação do consumidor, está perdendo sua atualidade, com tendência a predominância de monopólios, oligopólios e outros regimes típicos de mercados de concorrência imperfeita. O enfoque dos economistas clássicos, admitindo a existência de um mercado em equilíbrio permanente, em face da presença de demanda e oferta de mercado altamente atomizadas, impossibilitando os agentes de interferirem no mecanismo de formação de preços e de produção, não é mais adequado. Isto porque a própria estrutura imperfeita dos mercados conduz as empresas — principalmente as de grande porte — a desenvolverem mecanismos de autoproteção com o objetivo de minimizar os riscos decorrentes da alocação de significantes recursos de capital, tecnológicos e humanos, na geração de bens e serviços. Admitindo, portanto, uma ação mais ativa das empresas em perseguição ao controle das forças de mercado, a concepção

tradicionalmente aceita de que o consumidor é quem determina, em última instância, o comportamento das empresas terá que ser revista. As empresas, preocupadas com o volume crescente de recursos investidos em suas atividades, tenderão a procurar inverter o processo de mercado e induzir os consumidores a reagirem convenientemente aos seus esforços de marketing. É exatamente sob esse aspecto que ganha substância a teoria de desequilíbrio social defendida por Galbraith. Com o aumento da capacidade produtiva e da eficiência dos processos de produção, as empresas se vêem compelidas a estimularem e planejarem artificialmente a demanda. Conseqüentemente, surgirá uma demanda crescente de bens e serviços particulares que não encontrará paralelo na geração de bens e serviços coletivos, originando-se daí o aludido desequilíbrio social. Verifica-se, assim, uma contrastante convivência da riqueza privada com a pobreza coletiva. Em resumo, a orientação excessivamente voltada para o incremento do consumo, caso típico das sociedades affluentes, determinará, em certos setores da população, fortes pressões contra os padrões impostos pelo sistema produtivo. Tais pressões podem refletir insatisfação com respeito à torrente de novos produtos diferenciados dos já existentes em aspectos acidentais, ou com respeito à com-

plexidade tecnológica que dificulta a escolha do consumidor entre marcas concorrentes. Uma forma indireta de reação relaciona-se com a tendência de os consumidores perseguirem objetivo sociais, premiando empresas que se identificam com esses objetivos.

### **Expansão do Conceito de Marketing**

A constatação de que as pressões sociais, cada vez mais intensas, com que a gerência de marketing terá que conviver são uma força permanente, resultará, no futuro, numa transformação radical do conceito de marketing e no acréscimo de novas bases que fundamentarão a filosofia de atuação dos executivos de marketing. O ambiente político e legal de marketing, com ênfase na atuação disciplinadora da legislação sobre as atividades empresariais, apresentar-se-á como um fator restritivo de importância vital para o centro de decisão e planejamento da empresa. Do ponto de vista de marketing, algumas consequências dessa nova ordem de coisas poderão ser antecipadas. Assim, por exemplo, a imagem da empresa será projetada, não tanto em termos de tamanho, capital, patrimônio líquido, retorno sobre os investimentos, mas em função de sua importância para a sociedade, do impacto de sua atividade sobre o equilíbrio ecoló-

gico, de sua política concernente aos recursos humanos, além da produção de bens e serviços.

No que diz respeito aos produtos, a expectativa é de que deverão apresentar melhor qualidade, maior número de dispositivos necessários à proteção do meio ambiente e proporcionar maior segurança aos consumidores e usuários. Serão, portanto, vendidos mais pela sua qualidade intrínseca do que pelo seu custo. De igual modo, a durabilidade, a economia na utilização de recursos naturais, a ausência de efeitos nocivos para a sociedade e para o meio ambiente, além de valores sociais e morais, substituirão o estilo, o prestígio associado ao uso e à novidade como argumentos substanciais de venda.

Essas e outras tendências ainda não se tornaram acentuadas em economias menos desenvolvidas, pois o incentivo ao consumo ainda parece ser a melhor alternativa para ativar as unidades produtoras e possibilitar um aumento no Produto. Entretanto, à medida que a multiplicação de produtos provocar a exaustão de recursos disponíveis e o nível de exploração ambiental acarretar problemas que comprometam sua própria estabilidade, surgirão naturalmente pressões e reações da sociedade.

Os teóricos e executivos de marke-

ting terão que reposicionar sua ótica, atribuindo a devida importância aos valores sociais como restrição significativa ao exercício de sua atividade. Esse compromisso os obrigará a expandir o conceito de marketing, a redefinir o instrumental a ser utilizado pelas empresas para a consecução dos objetivos de marketing e a considerar igualmente objetivos que não tenham em vista apenas o aumento da riqueza da empresa, mas também a preservação dos valores maiores da sociedade em cujo contexto elas se inserem.

Talvez isso possa parecer "futurismo" em um país com características que o identifiquem como em vias de desenvolvimento, onde o apelo ao consumo representa uma forma de promover o crescimento da riqueza nacional. Entretanto, uma atitude de tomada de consciência das implicações negativas que o consumo desenfreado pode gerar é um indício de que profundas modificações irão se processar na estrutura de consumo, com significativos reflexos de natureza social.

Muitos teóricos estão percebendo que a comunicação de massa, veiculando mensagens que estimulam compradores de baixo poder aquisitivo a adquirir produtos supérfluos e aos quais não podem ter acesso, traz consequências socialmente negativas, pois a expecta-

tiva de consumo não atendida gera frustrações de toda ordem, desencadeando os mais diferentes tipos de reações que, em última análise, poderão comprometer a própria estabilidade do sistema social.

Outro ponto refere-se à participação reguladora do governo na economia, tendo em vista a preservação dos recursos escassos, a defesa do equilíbrio ambiental e a proteção ao consumidor. A presença crescente da legislação na vida do homem de marketing deverá incorporar-se à lista daqueles problemas que farão com que sejam ampliadas as fronteiras conceituais de marketing, incluindo a sua responsabilidade social. Para enfrentar o problema, as atenções dos especialistas de marketing deverão voltar-se para o desenvolvimento de estratégias que levem em conta o fato de a empresa ser um subsistema do sistema social. Se determinados valores não estiverem sendo preservados, a empresa poderá estar de-

envolvendo uma atividade predatória e inconsistente com o seu objetivo de sobrevivência a longo prazo.

Talvez seja prematuro afirmar que mudanças significativas estejam processando-se nas estratégias de marketing das empresas, mas o fato de muitos segmentos importantes da sociedade estarem atentos às transformações sociais que estão ocorrendo nos mais diferentes contextos reforça a idéia de que já existem muitas condições para que se altere a concepção sobre o tipo de relacionamento que deverá estabelecer-se entre as empresas e o mercado. A empresa não poderá ficar indiferente às transformações sociais nem ficar presa a procedimentos e valores anacrônicos. Por sinal, a própria capacidade de prever e se ajustar ao seu ambiente, bem como de compreender sua responsabilidade social, constituirá, no futuro, um dos fatores fundamentais do sucesso ou insucesso das empresas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- BODDEWYN, Jean**, Galbraith's Wicked Wants. *Journal of Marketing*, p. 14 Oct., 1961.
- CRACCO, Etienne; ROSTENNE, Jacques**, The Socio-Ecological Product. *MSU Business Topics*, Summer, 1971.
- DAY, George S.; AAKER, David A.**, A Guide to Consumerism. *Journal of Marketing*, 34 (3): p. 12, Jul., 1970.

- DRUCKER, Peter F.**, The Practice of Management. New York, Harper & Row Publishers, Inc., 1954.
- FELDMAN, Laurence P.**, Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing. Journal of Marketing, 35 (3): p. 54, Jul., 1971.
- FISK, George**, Criteria for a Theory of Responsible Consumption. Journal of Marketing, Abr., p. 24, 1973.
- GALBRAITH, John Kenneth**, The Affluent Society. Boston, Houghton Mifflin Company, 1958.
- KOTLER, Philip**, Marketing para Organizações que não Visam o Lucro. São Paulo, Atlas, 1978.
- KOTLER, Philip**, Marketing Management, Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N. Jersey, Prentice-Hall, Inc., 3<sup>a</sup> ed., 1976.
- KOTLER, Philip**, What Consumerism Means for Marketing. Harvard Business Review, 3: p. 48, Maio/Jun., 1977.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J.**, Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing, 33 (1): p. 10, Jan., 1969.
- LAZER, William**, Marketing Changing Social Relationships. Journal of Marketing, 33 (1): p. 3, Jan., 1969.
- WEBSTER, Frederick E. Jr.**, Aspectos Sociais do Marketing. São Paulo, Atlas, 1978.
- WEBSTER, Frederick E. Jr.**, Marketing Communication. New York, Ronald Press Company, 1971.
- WEBSTER, Frederick E. Jr.**, The Behavioral Sciences and the Marketing Manager. Washington Business Review, XXVI, Oct., 1966.
- ZALTMAN, Gerald; KOTLER, Philip**, Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, Jun., 1971.

## ABSTRACT

In the most developed countries there is a growing affluence to buy the rapidly expanding goods that are being made available. Marketing has contributed to the growth of consumption values through massive expenditures in advertising and promotion. But as society changes, so do the ideas of what constitutes effective and socially responsible marketing. By the other way, as society increasingly accynylates private goods, it increasingly yearns for public goods and services, and quality of life overtakes quantity of goods as a major concern. So a new set of factors arise to challenge some of the major premises to marketing practice. Consumerism is one of those factors.

"Consumerism is an organized movement of concerned citizens and government to enhance the rights and power of buyers in relation to sellers."

**Consumerism, environmentalism, shortages, inflations, recession and public sector needs will constitute a new marketing environment and pose challenging questions about the appropriate character of effective and socially responsible marketing in the years ahead.**

# ATITUDES DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO A PROPAGANDA NA CIDADE DE SÃO PAULO

**José Afonso Mazzon**

Professor-Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP

**José Augusto Guagliardi**

Professor-Assistente Doutor do Departamento de Administração da FEA-USP

**Silvio Popadiuk**

Estatístico cursando pós-graduação no IME-USP

Agradecemos a colaboração de

Alcides Brunelli Junior

Antonio Roberto Tcheon

Beatriz Froehlich

Eduardo de Paula Leite Lara

Hilda Claret Pereira

Ida Helena D'Enidio

José Augusto de Castro Júnior e

Julio Cesar Brandão

pela participação na realização deste trabalho.

---

## INTRODUÇÃO

A propaganda representa hoje no Brasil um papel de destacada importância, tanto do ponto de vista social quanto gerencial. Ela é, sem dúvida, a atividade de marketing mais desenvolvida entre nós, tanto no que se refere aos aspectos de ordem quantitativa, especialmente no que se relaciona com o volume de recursos investidos, quanto pelos seus aspectos de ordem qualitativa em relação aos outros elementos do composto de marketing. Porém, um dos grandes problemas para um mais acentuado desenvolvimento dessa atividade têm sido as poucas pesquisas divulgadas visando medir a percepção da propaganda pelo

consumidor

Desse modo, o objetivo básico deste trabalho, ainda que em nível exploratório, é o de avaliar como o consumidor percebe a propaganda, através de um conjunto de atitudes com ela relacionadas e, assim, permitir alguns elementos para análise e planejamento a nível gerencial ou governamental.

## ALGUNS INDICADORES DA PROPAGANDA NO BRASIL

A despeito da relativamente baixa disponibilidade de dados estatísticos relacionados com a propaganda no Brasil, os valores alcançados pelo setor nos últimos anos mostram a

importância que ela representa na economia do país.

Alguns indicadores processados a partir de publicações recentes – Anuário Brasileiro de Propaganda e Meio e Mensagem – mostram que o setor tem alcançado expressivas taxas de crescimento.

O volume de recursos investidos em propaganda no Brasil evoluiu de 1970 a 1977 em 1142%, em valores nominais, correspondendo a um incremento geométrico médio de aproximadamente 43% a.a. O quadro abaixo apresenta o volume de investimento em propaganda, dado pelo faturamento das agências, no período mencionado:

#### QUADRO I – INVESTIMENTO EM PROPAGANDA NO BRASIL

ANOS	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Cr\$ Bilhões	1,83	2,53	3,46	4,50	5,28	8,19	13,65	22,68

FONTE: Meio e Mensagem – 2ª quinzena de agosto/1978, p. 16.

Se calcularmos a participação do volume investido em propaganda relativamente ao Produto Nacional Bruto, especialmente para os últimos três anos, verificamos que essa participação evoluiu de 0,81% em 1975 para 0,99% em 1977

A partir dos valores apresentados no Quadro I, é de se inferir que provavelmente:

– tem havido um incremento no volume de recursos investidos em propaganda pelas empresas que tradicionalmente se utilizam desse ferramental de marketing;

- novas empresas passaram a investir em propaganda;
- os aumentos no investimento em propaganda pelas empresas tendem a refletir maior competitividade entre produtos.

Em síntese, pode-se afirmar que a taxa de crescimento do setor é superior aos índices inflacionários no período e bastante expressiva quando comparada com outros setores da economia, bem como tem alcançado participação crescente em relação ao Produto Nacional Bruto.

## ATITUDES DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO À PROPAGANDA

Num artigo publicado nesta revista (GUAGLIARDI, 1978), analisou-se os principais aspectos relacionados com atitudes, seus componentes e características, assim como o processo de percepção. Para efeito desse estudo, é interessante, contudo, enfatizar que a estrutura de uma atitude é formada por três componentes inter-relacionados, ou seja: (1) **cognitivo**: a maneira pela qual o objeto da atitude é percebido, envolvendo passos tais como: atenção, compreensão e conhecimentos; (2) **afetivo**: a avaliação e o sentimento de gostar ou não gostar de um objeto ou ato; (3) **comportamental**: tendência de ação em direção à atitude de compra ou rejeição de um objeto ou ato.

Esses componentes estão incorporados em três dos principais modelos de resposta do consumidor (STRONG, 1925; LAVIDGE e STEINER, 1961; ROGERS, 1962). Tais modelos mostram o indivíduo passando de um estado cognitivo até atingir o estado comportamental, ou seja, da atenção ou de estar a par de um determinado produto ou serviço até o estágio de ação, compra ou adoção do produto.

A utilidade da mensuração de atitudes do consumidor está na potencialidade que possui em pre-

dizer o seu comportamento. Assim, se um consumidor possui uma atitude desfavorável, por exemplo, quanto à declaração "A propaganda geralmente encarece o custo dos produtos para o consumidor", ele provavelmente irá preterir um produto que é anunciado exaustivamente, porque estará associando custos adicionais em virtude da propaganda sem benefícios correspondentes.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Os principais aspectos relacionados com o desenvolvimento metodológico da pesquisa serão analisados em termos de: amostragem, técnicas estatísticas utilizadas, formulação das hipóteses de pesquisa e modelo de análise dos dados.

### — Amostragem

O levantamento amostral foi feito em meados de 1978 por formandos da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. O critério utilizado foi o de amostragem aleatória simples e o número de pessoas contactadas foi de 675. O método de coleta de dados foi o de entrevista pessoal.

### — Técnicas Estatísticas Utilizadas

O questionário utilizado para a

coleta das informações era composto de 74 variáveis, 51 das quais se referiam às atitudes do consumidor em relação à propaganda. A cada uma delas estava associada uma escala de intensidade da percepção da atitude, em que o entrevistado atribuía um valor de 1 a 7 segundo o seu grau de concordância ou discordância. As 23 variáveis restantes consistiam de informações demográficas. A partir de uma análise da distribuição dos dados em termos de cada uma das variáveis, procedeu-se à utilização de várias técnicas estatísticas que permitissem uma avaliação das atitudes do consumidor.

Tendo em vista o objetivo do trabalho, procedeu-se à aplicação de algumas técnicas estatísticas multivariadas apropriadas à análise de dados de pesquisa em marketing. Especificamente, foram utilizadas as seguintes técnicas: **análise fatorial**, com o intuito de reduzir o número de variáveis utilizadas sem perda significativa de informações, que permitiu identificar as 16 atitudes mais correlacionadas com os fatores extraídos; **análise de conglomerados** ("cluster analysis"), que visava agrupar os entrevistados em segmentos relativamente homogêneos entre si, em função de variáveis demográficas, de modo a explicar diferenças significativas nas

atitudes formuladas. Os resultados obtidos na análise de conglomerados não foram suficientemente explicativos para os propósitos de discriminar, na amostra, grupos homogêneos de pessoas cujas atitudes fossem significativamente diferentes entre si. Foi utilizada, a seguir, a técnica de **análise de variância**, que objetivou testar diferenças significativas na percepção de atitudes de dois ou mais grupos de consumidores, classificados em termos de algumas variáveis demográficas. Para o processamento dos dados foram utilizados programas específicos no Centro de Computação Eletrônica da USP

### — Hipótese de Pesquisa

As hipóteses de pesquisa testadas para as 16 atitudes selecionadas são as seguintes:

- H<sub>1</sub>: a percepção em relação à propaganda independe do sexo do consumidor.
- H<sub>2</sub>: a percepção em relação à propaganda independe do nível de escolaridade do consumidor.
- H<sub>3</sub>: a percepção em relação à propaganda independe do nível de renda do consumidor.
- H<sub>4</sub>: a percepção em relação à propaganda independe das condições sócio-econômicas do consumidor refletidas pela utilização do critério ABA — Associação Brasileira de Anuncian-

- tes.
- H<sub>5</sub>. a percepção em relação à propaganda independe conjuntamente do sexo, níveis de escolaridade, renda e condições sócio-econômicas do consumidor

As correspondentes hipóteses alternativas referem-se à dependência da percepção do consumidor em relação à propaganda em termos das variáveis acima mencionadas.

#### – Critério de Decisão

A aceitação de uma ou mais das hipóteses alternativas e a rejeição da correspondente hipótese nula formulada está condicionada ao valor da estatística "F" observada ( $F_O$ ) e à comparação desta com o "F" crítico tabelado ( $F_C$ ). Se a um dado nível de probabilidade,  $F_O > F_C$ , rejeitamos a hipótese nula em favor da aceitação da hipótese alternativa correspondente.

#### – Categorização das Variáveis Demográficas

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas em termos de 16 atitudes selecionadas, estabeleceu-se uma categorização das variáveis demográficas em:

sexo:

masculino

feminino

Escolaridade:

até o 2º ciclo completo  
curso superior incompleto ou completo

Renda:

até 10 salários-mínimos em São Paulo  
acima de 10 salários-mínimos em São Paulo

Critério ABA:  
até 20 pontos  
acima de 20 pontos

#### – Modelo de Análise

O modelo utilizado para testar as hipóteses formuladas foi o de análise de variância com 4 fatores cruzados, que é dado por:

$$X_{ijk\ell m} = \mu + A_i + B_j + C_k + D_\ell + E_{ijk\ell m}$$

onde:

$X_{ijk\ell m}$  – observações da célula  $ijk\ell m$ ;

$\mu$  – efeito médio devido à população a que pertencem os respondentes;

$A_i$  – efeito específico devido ao sexo do entrevistado;

$B_j$  – efeito específico devido à condição sócio-econômica do consumidor dada pelo critério ABA,

$C_k$  – efeito específico devido à renda do respondente;

$D_\ell$  – efeito específico devido à escolaridade do entrevistado.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

As atitudes referentes à propaganda são apresentadas no Quadro 2, juntamente com a percepção média e desvio-padrão associado a cada atitude. O perfil de atitudes do consumidor mostra que existe uma concentração de percepções em torno da média, o que leva a concluir que, de um modo geral, os respondentes não têm um perfil definido em termos de concordância ou discordância em relação à propaganda. Somente para algumas atitudes os entrevistados apresentaram um valor mais significativo de concordância ou discordância. Evidencia-se ainda uma inconsistência entre as percepções dos respondentes em algumas das atitudes, o que reforça a idéia da inexistência de um perfil definido dos respondentes em relação à propaganda.

A partir de uma categorização da amostra, procedeu-se ao cálculo da percepção média dos respondentes em termos das variáveis demográficas mencionadas. Desse modo, a análise do Quadro 3 permite verificar se existem diferenças significa-

tivas na percepção do consumidor em relação a algumas atitudes referentes à propaganda. O nível de probabilidade usado para as hipóteses formuladas foi de 5% e 10%. Assim sendo, as células indicadas com asteriscos indicam onde a percepção do consumidor difere significativamente em termos de sexo, renda, escolaridade ou condições sócio-econômicas. As células sem os asteriscos indicam que não existem diferenças significativas nas percepções em função dessas mesmas variáveis demográficas.

A percepção em relação à propaganda analisada em função da variável **sexo** evidencia que ela é diferenciada somente em termos da atitude V29, ao nível de 5% de significância. Assim, a percepção de respondentes do sexo feminino difere em maior grau do que os elementos do sexo masculino quanto ao nível de atenção que as pessoas prestam à propaganda. As mulheres entrevistadas evidenciaram em maior grau uma concordância quanto ao aspecto de que o consumidor presta pouca atenção à propaganda.

Em termos da variável **renda familiar** do entrevistado, em apenas duas atitudes (V22 e V33) houve diferenças de percepção ao nível de significância de 5%. Verifica-se assim que os respondentes de renda inferior apresentaram um grau de discordância maior que os de renda

superior quanto à utilidade da propaganda no processo de decisão de compra. Por outro lado, as pessoas de renda elevada apresentaram maior discordância que as de renda inferior relativamente à atitude de que a propaganda é realmente feita quando o produto é ruim. Para as demais atitudes não se verificou diferenças significativas na percepção dos respondentes segundo os níveis de renda estipulados.

No que se refere à variável **escolaridade** do entrevistado, verifica-se que em quatro atitudes (V11, V29, V35, V44) houve diferenças de percepção entre as pessoas com níveis de instrução distintos. Assim, nota-se que as pessoas de nível de escolaridade superior apresentaram uma percepção com maior grau de discordância relativamente às de escolaridade até o 2º ciclo no que se refere à eliminação da propaganda, que muitas pessoas não prestam atenção à propaganda e a de que preço é um indicador mais significativo da qualidade de um produto que propaganda especificamente. Por outro lado, para as percepções em relação à atitude V44, verifica-se que a concordância é mais acentuada para as pessoas de instrução superior no que se refere à percepção de que as empresas que fazem propaganda estão mais interessadas em obter lucros que aquelas que não fazem propaganda.

As diferenças de percepções em função de condições **sócio-econômicas** do respondente evidenciou que elas são significativas para as atitudes V26 e V29. Para as demais atitudes não houve diferenças significativas nas percepções dos entrevistados. Assim é que os respondentes com condições sócio-econômicas superiores discordaram em maior grau das condições sócio-econômicas inferiores quanto à atitude de que os filhos pedem para comprar brinquedos e jogos que vêm na TV e ao fato de as pessoas não prestarem atenção à propaganda.

Verifica-se pois que a atitude V29 apresenta diferenças significativas nas percepções dos respondentes em função das variáveis sexo, nível de instrução e condições sócio-econômicas.

A análise dos dados prosseguiu através da utilização da técnica multivariada de "cluster analysis" que se fundamenta em uma distribuição  $\chi^2$  procurando-se testar, a um nível de significância de 5%, se os respondentes podiam ser agrupados em segmentos cujas percepções das atitudes formuladas diferiam significativamente entre si.

Desse modo, testou-se a seguinte hipótese:

superior quanto à utilidade da propaganda no processo de decisão de compra. Por outro lado, as pessoas de renda elevada apresentaram maior discordância que as de renda inferior relativamente à atitude de que a propaganda é realmente feita quando o produto é ruim. Para as demais atitudes não se verificou diferenças significativas na percepção dos respondentes segundo os níveis de renda estipulados.

No que se refere à variável **escolaridade** do entrevistado, verifica-se que em quatro atitudes (V11, V29, V35, V44) houve diferenças de percepção entre as pessoas com níveis de instrução distintos. Assim, nota-se que as pessoas de nível de escolaridade superior apresentaram uma percepção com maior grau de discordância relativamente às de escolaridade até o 2º ciclo no que se refere à eliminação da propaganda, que muitas pessoas não prestam atenção à propaganda e a de que preço é um indicador mais significativo da qualidade de um produto que propaganda especificamente. Por outro lado, para as percepções em relação à atitude V44, verifica-se que a concordância é mais acentuada para as pessoas de instrução superior no que se refere à percepção de que as empresas que fazem propaganda estão mais interessadas em obter lucros que aquelas que não fazem propaganda.

As diferenças de percepções em função de condições **sócio-econômicas** do respondente evidenciou que elas são significativas para as atitudes V26 e V29. Para as demais atitudes não houve diferenças significativas nas percepções dos entrevistados. Assim é que os respondentes com condições sócio-econômicas superiores discordaram em maior grau dos de condições sócio-econômicas inferiores quanto à atitude de que os filhos pedem para comprar brinquedos e jogos que vêm na TV e ao fato de as pessoas não prestarem atenção à propaganda.

Verifica-se pois que a atitude V29 apresenta diferenças significativas nas percepções dos respondentes em função das variáveis sexo, nível de instrução e condições sócio-econômicas.

A análise dos dados prosseguiu através da utilização da técnica multivariada de "cluster analysis" que se fundamenta em uma distribuição  $\chi^2$  procurando-se testar, a um nível de significância de 5%, se os respondentes podiam ser agrupados em segmentos cujas percepções das atitudes formuladas diferiam significativamente entre si.

Desse modo, testou-se a seguinte hipótese:

**Quadro 3 – Percepção do Consumidor em Função de 4 Variáveis Demográficas Consideradas Individualmente**

<b>ATITUDES</b>	
A <sub>7</sub>	Eu acredito que a propaganda ajuda o desenvolvimento do Brasil.
A <sub>11</sub>	Sou favorável à eliminação de toda forma de propaganda.
A <sub>13</sub>	A propaganda geralmente encarece o custo dos produtos para o consumidor.
A <sub>22</sub>	Propaganda é de pouco uso na minha decisão de comprar um produto.
A <sub>26</sub>	Meus filhos pedem p/comprar todos os brinquedos e jogos que vêm na TV.
A <sub>29</sub>	Muitas pessoas não prestam atenção à propaganda.
A <sub>32</sub>	Queda nas vendas resulta de decréscimo no gasto com propaganda das empresas.
A <sub>33</sub>	Propaganda é feita quando o produto é ruim.
A <sub>34</sub>	Pessoas de baixo nível de instrução são mais influenciáveis pela propaganda do que as de alto nível de instrução.
A <sub>35</sub>	Preço e não propaganda é um bom indicador da qualidade de um produto.
A <sub>37</sub>	Meu filho gosta mais dos comerciais que dos programas de TV.
A <sub>40</sub>	Os comerciais de TV dizem apenas as boas coisas sobre os produtos; eles não dizem suas coisas ruins.
A <sub>41</sub>	Eu geralmente acredito no que os anúncios dizem.
A <sub>44</sub>	Uma empresa que faz propaganda está mais interessada em obter lucro do que uma que não faz propaganda.
A <sub>51</sub>	Propaganda deveria existir somente nos países desenvolvidos, onde o povo tem possibilidade de satisfazer os desejos criados por ela.

$$F_{(1,11,10\%)} = 3.23$$

$$F_{(1,11,5\%)} = 4.84$$

SEXO		F <sub>o</sub>	CRITÉRIO ABA		F <sub>o</sub>	RENDAS		F <sub>o</sub>	ESCOLARIDADE		F <sub>o</sub>
M	F		≤20 P	>20 P		≤ 10 SM	> 10 SM		1º e 2º CICLO	SUPERIOR	
4,23	3,77	2,004	4,06	3,94	0,133	4,24	3,77	2,070	4,13	3,88	0,583
5,09	5,07	0,014	4,91	5,26	3,012	5,02	5,14	0,385	4,88	5,28	3,995*
2,56	2,69	0,532	2,67	2,57	0,318	2,59	2,65	0,118	2,77	2,47	2,819
3,86	4,10	2,632	3,90	4,07	1,262	4,15	3,81	5,234*	3,99	3,97	0,025
3,82	3,68	0,100	3,68	3,99	4,331*	3,81	3,87	0,147	3,87	3,81	0,202
3,53	3,06	8,533*	3,05	3,53	8,806*	3,17	3,40	2,111	3,10	3,47	5,375*
4,42	4,07	2,013	4,25	4,24	0,001	4,34	4,15	0,594	4,38	4,11	1,302
4,36	4,58	0,337	4,59	4,35	0,401	4,04	4,88	4,846*	4,34	4,59	0,452
3,43	3,24	0,711	3,46	3,20	1,297	3,51	3,16	2,351	3,36	3,31	0,039
4,57	4,21	1,394	4,41	4,37	0,016	4,28	4,50	0,511	4,07	4,71	4,566*
4,35	4,32	0,014	4,48	4,19	2,181	4,35	4,32	0,020	4,30	4,37	0,105
3,26	2,97	1,199	3,24	2,99	0,926	3,04	3,18	0,267	3,09	3,14	0,046
4,62	4,62	0,000	4,63	4,61	0,008	4,55	4,69	0,239	4,58	4,66	0,066
3,70	3,53	1,193	3,50	3,74	2,501	3,59	3,64	0,117	3,77	3,46	4,021*
4,16	3,91	0,736	4,04	4,03	0,000	3,84	4,22	1,810	3,92	4,14	0,621

**Quadro 4: “Cluster Analysis” das Atitudes em Relação à Propaganda**

<b>ATITUDES</b>	
A <sub>7</sub>	Eu acredito que a propaganda ajuda o desenvolvimento do Brasil.
A <sub>11</sub>	Sou favorável à eliminação de toda forma de propaganda.
A <sub>13</sub>	A propaganda geralmente encarece o custo dos produtos para o consumidor.
A <sub>22</sub>	Propaganda é de pouco uso na minha decisão de comprar um produto.
A <sub>26</sub>	Meus filhos pedem p/comprar todos os brinquedos e jogos que vêm na TV.
A <sub>29</sub>	Muitas pessoas não prestam atenção à propaganda.
A <sub>32</sub>	Queda nas vendas resultam de decréscimo no gasto com propaganda das empresas.
A <sub>33</sub>	Propaganda é feita quando o produto é ruim.
A <sub>34</sub>	Pessoas de baixo nível de instrução são mais influenciáveis pela propaganda do que as de alto nível de instrução.
A <sub>35</sub>	Preço e não propaganda é um bom indicador da qualidade de um produto.
A <sub>37</sub>	Meus filhos gostam mais dos comerciais que dos programas de TV.
A <sub>40</sub>	Os comerciais de TV dizem apenas as boas coisas sobre os produtos; eles não dizem suas coisas ruins.
A <sub>41</sub>	Eu geralmente acredito no que os anúncios dizem.
A <sub>44</sub>	Uma empresa que faz propaganda está mais interessada em obter lucro do que uma que não faz propaganda.
A <sub>51</sub>	Propaganda deveria existir somente nos países desenvolvidos, onde o povo tem possibilidade de satisfazer os desejos criados por ela.

$$\lambda_t \ (14,5\%) = 23,68$$

GRUPAMENTOS DE RESPONDENTES POR ATITUDE																$\lambda_0$
11	21	31	41	12	22	32	42	13	23	33	43	14	24	34	44	
II	I	II	I	II	II	II	I	II	I	I	I	I	I	I	II	20,49
II	I	I	II	I	II	II	II	I	II	I	I	I	II	II	II	7,76
I	II	II	I	I	I	II	I	II	I	I	I	I	I	II	I	11,50
I	II	I	I	II	I	I	II	II	II	II	I	II	II	II	II	10,52
II	II	II	II	II	II	II	II	I	II	II	I	II	II	II	II	12,75
I	II	II	I	II	II	I	II	I	II	I	II	I	I	I	II	14,46
II	II	II	I	II	I	I	II	II	II	20,43						
I	I	I	II	I	I	II	II	II	II	II	I	I	II	II	II	24,02*
I	II	I	I	I	II	I	I	I	II	II	I	I	I	I	I	19,37
II	II	II	II	I	II	II	II	I	II	II	II	I	II	II	II	8,86
II	I	II	I	I	I	II	II	II	II	II	I	II	I	I	I	12,18
II	II	I	I	I	I	II	I	II	II	I	II	I	I	I	I	16,00
I	I	I	I	II	II	I	I	I	I	I	II	I	I	I	I	16,99
II	II	II	II	II	II	II	II	II	I	II	I	II	II	II	II	10,20
I	I	II	II	I	II	II	II	II	I	I	II	I	I	II	I	12,46

$$H_0: \mu_{g_i} = \mu_{g_j} \text{ onde}$$

$\mu_{g_i}$  e  $\mu_{g_j}$  são as médias das percepções dos grupos de respondentes **i** e **j**, representados simultaneamente por 4 níveis de variáveis demográficas. A contribuição dos agrupamentos de consumidores é feita por atitude baseando-se em cada uma das 16 células e na respectiva média de percepção na célula.

Como regra de decisão, se  $\lambda_0 > \lambda_t$  então rejeitamos  $H_0$  e desse modo existiriam pelo menos dois segmentos distintos de respondentes para a atitude correspondente. No caso de  $\lambda_0 < \lambda_t$  então não se pode rejeitar a hipótese nula  $H_0$  e portanto os

grupos **i** e **j** não diferem quanto às suas percepções em relação à propaganda.

O Quadro 4 apresenta os correspondentes segmentos de consumidores relativamente às 16 atitudes de propaganda. Verifica-se pelos dados obtidos que apenas para a atitude V33 (Propaganda é feita quando o produto é ruim) houve possibilidade de discriminar com significância estatística entre dois grupos distintos e respondentes quanto às suas percepções dessa atitude. O Quadro 5, a seguir, apresenta os dois grupos de respondentes cujas percepções são significativamente homogêneas dentro de cada grupo e heterogêneas entre os dois grupos (I e II).

**QUADRO 5: “Cluster” de respondentes para a atitude V<sub>33</sub>.**

NÍVEIS		MASCULINO		FEMININO	
		≤ 20 Pontos	> 20 Pontos	≤ 20 Pontos	> 20 Pontos
Renda ≤10 S.M.	Instrução até 2º ciclo	II	II	II	I
	Instrução Superior	I	II	I	I
Renda >10 S.M.	Instrução até 2º ciclo	II	II	I	I
	Instrução Superior	I	I	I	II

Para as outras quinze atitudes, não houve possibilidade de discriminar as percepções dos respondentes em pelo menos dois grupos distintos, a uma significância estatística de 5%.

Os resultados obtidos sugerem que as percepções em relação à propaganda do consumidor não são diferenciadas entre si em função de sexo, nível de instrução, renda e condições sócio-econômicas, ou seja, os respondentes apresentaram percepções similares em relação às atitudes formuladas.

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A propaganda, ao nível em que hoje se encontra no Brasil, constitui-se em um dos grandes ferramentais de marketing disponível aos nossos executivos. Ela praticamente assumiu um papel de grande importância, fato esse revelado pelo volume de recursos investidos, da ordem de 1% do nosso PNB, taxa alcançada somente por países desenvolvidos. As taxas de crescimento no investimento em propaganda pareceu demonstrar que o comportamento do empresário evoluiu para uma crença ainda mais acentuada na propaganda como um meio de difusão de seus produtos e serviços, e de aumento de suas vendas.

A utilização de atitudes para se medir a percepção do consumidor em relação a um produto ou ser-

viço pode ser de grande utilidade para o tomador de decisão. Pelo fato de uma atitude envolver componentes comportamentais, estaremos avaliando de uma maneira bastante próxima o tipo de ação que um indivíduo tende a tomar em relação a um objeto. Para medir algumas atitudes e avaliar o comportamento do consumidor em relação à propaganda de São Paulo, foram testadas algumas hipóteses. Os resultados obtidos, em termos da rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ) e a correspondente aceitação da alternativa ( $H_1$ ), são os seguintes:

Sexo: V29; Renda: V22, V33; Escolaridade: V11, V29, V35, V44; Condições Sócio-econômicas: V26, V29.

Os resultados obtidos permitem afirmar, ao nível de significância adotado, que existem diferenças significativas na percepção do entrevistado em relação às atitudes de propaganda referidas, no que se relaciona independentemente com sexo, nível de renda, escolaridade e condições sócio-econômicas do consumidor.

Desse modo, as mulheres acham que propaganda apresenta alguma utilidade para a compra de produtos. Isto implica que as empresas poderiam dirigir seus esforços de marketing para elas, mais que para os homens, quando estas são deci-

dadoras de compra do produto.

Em relação a renda, as pessoas de renda superior concordaram mais que as de renda inferior, no sentido de que propaganda é de pouca utilidade para decisão de compra de produtos. Isto pode significar que a propaganda persuasiva não exerce grande influência na compra de bens para pessoas de renda mais elevada, já que estas provavelmente têm **a priori** à compra uma idéia formada do que vão adquirir a marca e provavelmente o preço que gostariam de pagar pelo produto ou serviço.

Com referência à instrução, pessoas com nível de instrução superior discordaram mais que os de escolaridade até o 2º ciclo quanto à atitude de que as pessoas não prestam atenção à propaganda. Isto pode significar que estes indivíduos de maior cultura são perceptíveis às comunicações das empresas e talvez observam grande parte do que é dito pelo comunicador. Este resultado é compatível com o anterior, visto que um consumidor de renda mais elevada, que provavelmente também tem nível de instrução elevado, pode prestar atenção à propaganda, mas ser menos influenciado por ela.

Ainda em relação à atenção prestada à propaganda pelo consumidor, a mesma conclusão é válida para

as pessoas de posse de maior número de bens. Elas também são suscetíveis aos anúncios enviados pelo comunicador.

Os resultados obtidos através da utilização de "cluster analysis" sugerem que os respondentes agrupados em 16 grupos, em função das quatro variáveis demográficas tomadas conjuntamente, não diferiram nas suas percepções exceto na atitude V33. Desse modo, as percepções em relação à propaganda desses grupos sócio-econômicos não são significativamente diferentes entre si.

Sendo os resultados desta pesquisa a nível exploratório e adstritos à cidade de São Paulo, seria desejável a sua reaplicação em outras regiões, visando com isso identificar qual é a percepção do consumidor em relação à propaganda e se ela difere em termos geográficos e sócio-econômicos.

Como se pode observar pelos resultados deste trabalho, uma pesquisa de marketing baseada em atitudes é um instrumento eficiente para medir o comportamento do consumidor e direcionar o esforço de marketing das empresas, como também para apresentar subsídios a uma análise do seu papel social.

## BIBLIOGRAFIA

- ANUÁRIO BRASILEIRO DE PROPAGANDA 1977/78.** Publiform Publicações Informativas Ltda.
- DIXON, W. J. (Editor),** Biomedical Computer Programs. University of California Press, Los Angeles, 1976.
- GUAGLIARDI, J.A.,** A Imagem Percebida do BNH na Cidade de São Paulo. Revista de Administração IA/USP, 13 (1):67-98, 1978.
- LAVIDGE, R.L.; STEINER, G. A.,** A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. Journal of Marketing, Oct., p. 61, 1961.
- MEIO & MENSAGEM,** 2ª quinzena de Agosto, p. 16, 1978.
- NIE, N.H. et alii,** SPSS — Statistical Package for the Social Science. New York, McGraw Hill Book Co., 1975.
- ROGERS, E. M.** Diffusion of Innovations. New York, The Free Press, pp. 79-86, 1962.
- STRONG, E.K.,** The Psychology of Selling. New York, McGraw Hill Book Co., 1925.

## ABSTRACT

Advertising is today the most developed marketing activity in Brazil, even though we do not know the results of many researches done in this area, mainly those dealing with consumer's perception toward advertising. The purpose of this exploratory research was to identify consumer's perceptions toward advertising in São Paulo city. By means of some multivariate statistical techniques, e.g. cluster analysis, factor analysis and analysis of variance, consumer's perception of advertising in São Paulo city was evaluated on fifty one seven point attitude scale. The findings indicated that within two levels of significance (5% and 10%) there exist some significant differences in consumer's perception toward advertising with respect to respondent sex, income education and economic levels.

# DUAS ABORDAGENS DO PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO

William M. O'Keefe

Professor Visitante  
IA/FEA/USP

---

## INTRODUÇÃO

Muita discussão existe sobre diferenças entre a abordagem sistêmica no planejamento e a abordagem dos incrementalistas. Pontos chaves das diferenças geralmente levantados incluem o fato de que o planejamento sistêmico é por demais difícil de ser conduzido porque requer muitos dados, enquanto o planejamento incremental é inadequado porque se baseia principalmente nas experiências passadas em vez de projeções das mudanças futuras. O propósito do presente trabalho é identificar e discutir uma série de fatores-chaves que permitam avaliar os pontos fortes e fracos dos planejamentos sistêmico e incremental.

## Tipos de planejamento

O Planejamento ao nível organizacional para adaptar as mudanças ambientais pode ser dividido em dois tipos: a abordagem incremental ou "satisficing" e a abordagem sistêmica ou racional-compreensiva. A abordagem incremental ou "satisficing" é caracterizada pela busca limitada de alternativas — a primeira solução aceitável é geralmente adotada — e pelo tratamento paralelo ou serial de aspectos parciais das necessidades do planejamento da organização. O processo de delinear estratégias é caracterizado principalmente pelo desenvolvimento de soluções reativas aos problemas presentes do que por uma busca proativa de novas

oportunidades. A abordagem sistêmica ou racional-compreensiva é caracterizada por uma busca mais extensiva de alternativas, uma tentativa de otimizar a solução selecionada e de tratar ao nível sistêmico, as necessidades do planejamento estratégico da organização. Esta abordagem tenta tratar o problema

estratégico da organização numa forma compreensiva e completa. Todos os assuntos relacionados com o problema estratégico são considerados como inter-relacionados. A tentativa é feita para integrar as soluções dos subproblemas numa solução compreensiva do problema estratégico da or-

**Figura 1**  
**Diferenças-chaves dos tipos de Planejamento**

ASPECTO	TIPOS DE PLANEJAMENTO	
	SISTÊMICO/RACIONAL COMPREENSIVO	INCREMENTAL/“SATISFYING”
Busca de Alternativa	Extensiva: otimiza a solução selecionada	Limitada: a primeira solução aceitável geralmente é concordada
Tratamento das necessidades de planejamento da organização	Lida com necessidade de planejamento da organização como um sistema	Tratamento paralelo ou serial
Processo de definição de estratégia	Busca proativa de novas oportunidades. Abordagem compreensiva do problema estratégico em geral da firma buscando soluções completas	Geralmente busca as soluções <sup>para</sup> reativas dos problemas existentes. Soluções são parciais, tratando sobre partes selecionadas do problema em geral.
Metas	Busca de metas múltiplas, explícitas e de maneiras para optimizar seu atingimento.	Busca de poucas metas, menos explícitas, com procura muito limitada das maneiras de as atingir.

ganização.) A abordagem sistêmica é caracterizada pelas metas múltiplas e explícitas e pelas tentativas de achar caminhos ótimos para obtê-las. A abordagem incremental possui poucas metas que são menos explícitas e poucas alternativas de obtê-las. Estas diferenças estão sintetizadas na figura 1

De acordo com Lindblom (1960), a abordagem incremental é uma descrição de como o planejamento é realmente feito e pode ser feito em função das limitações da racionalidade e das dificuldades do homem envolvidas na tentativa de definir problemas ambientais extremamente complexos. Andrews (1971), Gilmore e Brandenberg (1962) e Steiner (1969) prescrevem a segunda abordagem como a maneira pela qual o planejamento deveria ser feito.

Vejamos, por exemplo, a abordagem de planejamento sistêmico que poderia ser empregada pelos planejadores de uma firma de manufatura de autopeças. O processo de planejamento poderia começar como parte do procedimento de planejamento trienal. Poderia também iniciar-se para identificar maneiras de aproveitar oportunidades identificadas pelo sistema de monitoria ambiental, ou para descobrir maneiras de proteger a firma de ameaças ambientais. Uma vez que os objetivos gerais da firma tenham

sido reavaliados, os planejadores conduziriam uma análise cuidadosa sobre os efeitos gerados pelas mudanças relevantes nos aspectos social, econômico, técnico e governamental do ambiente da firma. Os planejadores desenvolveriam sistematicamente e avaliariam uma série de alternativas de portfolio do mercado de produto, os quais lhes permitiriam aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. Os planejadores conduziriam, então, uma análise cuidadosa dos requisitos financeiros, técnicos e de recursos humanos de cada uma das alternativas, bem como os benefícios oferecidos em cada uma delas.

Nenhuma mudança seria considerada seriamente, tal como a introdução de um novo tipo de pistão, sem a avaliação dos seus efeitos sobre os requisitos de recursos internos da firma, dos seus efeitos sobre a linha de produtos existentes e das possíveis reações dos competidores.

O portfolio dos produtos existentes e novos, oferecidos aos mercados existentes e novos, que resulta do processo de planejamento teria sido escolhido devido ao fato de oferecer a combinação ótima de lucro potencial e vantagem comparativa. A alternativa escolhida seria acompanhada por uma série de metas e objetivos específicos, muitos deles em termos

claramente mensuráveis. Por exemplo, um dos objetivos poderia ser "Aumentar a participação da firma no mercado nacional, com relação aos pistões de automóveis particulares, de 23% para 31% em 1981" O outro poderia ser "Aumentar o lucro da firma em 10% ao ano nos próximos cinco anos "

Cada uma das divisões e departamentos da companhia poderia preparar planos operacionais específicos para atingir os objetivos. Um sistema de controle poderia ser estabelecido para acompanhar o desempenho do plano, e o desempenho das unidades organizacionais poderia ser avaliado com base nas suas contribuições ao plano.

Se a mesma companhia tivesse seguido uma abordagem de planejamento incremental, o processo de planejamento de longo prazo poderia ser iniciado em reação a uma ameaça. A ameaça poderia tomar a forma de um anúncio governamental de que equipamentos especializados para produção necessitados pela firma não poderiam mais ser importados. A entrada de um competidor no mesmo mercado com um produto similar a um preço mais baixo é outro exemplo de uma ameaça do ambiente. A introdução pendente de uma inovação tecnológicas, tal como maquinaria de

turbina de gás sem pistão, que aumentará muito a taxa de obsolescência da presente linha de produto, é um terceiro exemplo da ameaça ambiental.

A atividade de planejamento incremental é focalizada em identificar maneiras de contornar estas ameaças. Pouca atenção é dada à identificação de outras tendências, sociais, econômicas, técnicas e legais, que podem representar oportunidades ou ameaças adicionais. Elas são tratadas como assuntos separados, a serem enfrentados somente quando necessário.

A busca de alternativas termina quando o grupo descobre uma solução que é politicamente aceitável por aqueles envolvidos no processo. Pouca atenção é dada à redifinição das metas finais da companhia.

Análise limitada é feita sobre os efeitos da solução, tal como a decisão de construir o próprio equipamento ou expandir a linha de produto, sobre outros aspectos da organização. A alternativa escolhida é implementada na companhia, acompanhada de poucas metas explícitas e quantificadas. A maioria das metas e dos objetivos são referidos em termos qualitativos, tal como "Aumentaremos nossa independência tecnológica através do desenvolvimento do nosso próprio grupo de P & D ou

“Aumentaremos a nossa força de venda a fim de enfrentar a competição.”

Cada uma das divisões e departamentos da companhia, então, preparará planos operacionais específicos para atingir os objetivos. Entretanto, provavelmente conterá menos objetivos específicos que outros planos feitos numa companhia que utilize a abordagem sistêmica para planejamento a longo prazo.

### **FATORES-CHAVES QUE REALÇAM AS DIFERENÇAS ENTRE DOIS TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Seis fatores são selecionados para mostrar as diferenças fundamentais entre os dois tipos de planejamento. Estes foram condensados das declarações explícitas e implícitas dos principais autores destes tópicos e das experiências em consultoria do autor. Os principais trabalhos dos autores sobre estratégia de corporações, incluindo Andrews (1971), Akoff (1970), Ansoff (1965, 71 72), Ewing (1969) e Steiner (1969) e aqueles trabalhos dos autores do planejamento a nível societal, incluindo Dror (1971), Friedman (1973) e Michael (1971), foram consultados a fim de identificar alguns dos fatores-chaves que permitem a melhor compreensão das diferenças

entre os dois tipos de planejamento estratégico. Os seis fatores selecionados para esta comparação são os seguintes: premissas sobre o homem, premissas sobre a mudança organizacional, conflito de metas, deslocamentos de metas, redução da incerteza, e a questão do poder. As principais diferenças que distinguem os dois tipos de planejamento estão descritas nas seções seguintes.

#### **Premissas sobre o Homem**

A abordagem racionalista-compreensiva para o planejamento a longo prazo admite certas premissas sobre o homem como um ser racional. Os proponentes desta abordagem assumem que indivíduos, grupos e organizações são capazes de saber quais são seus interesses. Uma vez conhecidos estes interesses, o indivíduo/grupo/organização agirá ou poderá agir de uma maneira racional para alcançá-los. O Homem é visto como um escolhedor racional, capaz de conhecer seus interesses e alcancá-los de uma forma objetiva e otimizante. Não somente um indivíduo sozinho, mas grupos de indivíduos e organizações de indivíduos podem definir e seguir seus interesses de maneira racional e objetiva.

A abordagem incremental assume

premissas diferentes sobre o homem. Os proponentes deste tipo de planejamento propõem que somente os indivíduos podem conhecer quais são seus interesses e, portanto, alcançá-los. Isto é uma suposição atomística. Grupos e organizações não são encarados como capazes de possuir metas comuns como unidades independentes dos indivíduos. As metas dos grupos e das organizações são agregadas das metas independentes dos indivíduos, que tinham concordado a respeito de um processo partidário de ajustamento mútuo (LIND-BLOM, 1960). O processo de escolha de metas é principalmente político, de forma que o conjunto de metas finais é aquele que é o mais politicamente aceitável pelos membros do grupo. As metas escolhidas podem não ser as mais racionais para atingir fins de longo prazo, mas são as mais aceitáveis, dadas as realidades políticas do momento. Assim, os incrementalistas enfocam o homem como um escolhedor racional, no que diz respeito à definição do que é o melhor para ele, e um influenciador social, no que diz respeito à definição do conjunto de metas individuais que é mais aceitável pelo grupo ou organização envolvida. A utilidade da ação escolhida para atingir as metas finais é colocada em segundo plano por aqueles envolvidos no processo de planejamento.

### **Premissas sobre Mudança Organizacional**

A abordagem racionalista-compreensiva propõe que o homem é eminentemente racional e responde comportamentalmente a novas informações. À medida que os indivíduos sejam expostos a novas informações, uma vez que eles saibam os fatos verdadeiros, então eles responderão através da mudança de seus comportamentos. Esta é a abordagem socrático-racional da mudança organizacional definida por Hornstein *et al.* (1971) numa revisão de suposições psicológicas e sociológicas com respeito a diferentes abordagens para mudanças nas organizações.

Os incrementalistas tendem a uma abordagem de influência social para a mudança. Eles afirmam que o homem é um ser social e racional, cujo comportamento é regulado por normas sócio-políticas. Estas normas devem ser mudadas se o homem for mudar o seu comportamento em busca de metas. O homem não é necessariamente responsável comportamentalmente a informações. Seu comportamento mudará quando as normas que o regem forem mudadas através de um processo de negociação sobre metas aceitáveis para os membros da organização.

O ponto de vista dos planejadores

sistêmicos com relação ao processo de tomada de decisão superenfatiza os aspectos racionais do homem, e no processo limita suas habilidades racionais porque ele é uma criatura tanto social como racional, um influenciador e um escolhedor. A teoria de escolha racional "ignora quase que completamente as limitações dos homens como mecanismos para computação e escolha" (SIMON, 1965). Forças sociais e organizacionais determinam largamente os limites do homem como organismo flexível e adaptável que busca metas. Simon afirmou que os limites da racionalidade do homem não são fisiológicos e fixos, mas partes da composição psicológica do indivíduo. Isto é, o homem é mais "racional" e efetivo como decisor se lhe for permitido integrar sua racionalidade com seus aspectos sociais e sua escolha com seus esforços de influenciar outros. Hall (1973) afirma que a abordagem do sistema normativo é por demais racional e não se enquadra na estrutura gerencial real de decisão; como resultado, muitos gerentes rejeitam tecnologias de planejamento racional. Esta rejeição ocorre porque muitas das técnicas de abordagem sistêmica não são adaptadas (e possivelmente não são adaptáveis) ao ambiente dinâmico da atividade gerencial, e porque a abordagem normativa não provê mecanismos para faci-

litar esta integração do social com o racional.

Por outro lado, os incrementalistas provavelmente superenfatizam os aspectos sociais da mudança organizacional às custas do racional. O que é mais aceitável pelo grupo envolvido no processo de planejamento não corresponde necessariamente a melhores interesses a longo prazo da organização. A abordagem dos incrementalistas é bastante subjetiva devido à sua procura de alternativas limitadas, seu treinamento parcial das necessidades de planejamento e, essencialmente, sua resposta reativa aos problemas imediatos e óbvios.

A abordagem incremental é totalmente adaptável ao ambiente dinâmico de uma organização típica sob mudança, mas é inadequada como abordagem de planejamento porque subenfatiza a importância de uma abordagem objetiva e racional de estabelecimento de metas e definições de estratégia.

### Conflitos de Metas

Uma das mais sérias desvantagens do planejamento sistêmico é que ele pode facilmente resultar em conflito de metas. Especificação de metas e concordância sobre metas finais requerem um alto grau de natureza coesiva social e política, o que não é usualmente

encontrado nas organizações. O processo de tentar esclarecer e especificar metas separadamente da ação pode conduzir a muito conflito e tensão numa organização, o que dispersa suas energias a partir da tarefa de ligar conhecimento com ação. A abordagem do planejamento sistêmico de separar a escolha dos fins dos meios resulta em mais conflito de metas do que a abordagem incremental, a qual integra o processo de valorização e tomada de ação. Benveniste (1972) exprimiu que todos podem concordar com metas vagas, mas quando elas são substituídas por metas específicas isto pode resultar e às vezes resulta, em grande conflito de metas e possivelmente no término do esforço de planejamento.

Um segundo aspecto dos problemas causados pela separação das metas das ações relaciona-se com a aprendizagem. Lewin (1970) escreveu que para experimentar sucesso ou falha, que são partes essenciais do aprendizado, o indivíduo deve se sentir possuidor dos resultados da tentativa de alcançar os objetivos. Ele também afirmou que, se um indivíduo trabalha em direção de uma meta que não “possui” e falha, ele tenderá a atribuir esta falha a causas externas. Se esta situação da falta de posse de metas e de falta de sentimento de responsabilidade pelo sucesso ou

pela falha persistir, o indivíduo não aprenderá pelas suas experiências. Ansoff (1965), Ackoff (1970), Steiner (1969) e outros enfatizam que o processo de planejamento é importante, não o plano escrito, por causa do aprendizado e do desenvolvimento de habilidades que ocorrem durante o processo de planejamento. Se a separação do estabelecimento de metas da ação resultar em falta de posse de meta, então o processo do planejamento sistêmico é muito menos que uma experiência de aprendizagem do que é proposto a ser.

Etzioni (1968) declara que o modelo racional-compreensivo inibe uma ação eficaz. Racionalidade não é um processo linear, i.e., quanto mais o planejador for imparcial e objetivo, mais racional será a sua decisão. Etzioni aborda um assunto muito importante quando afirma que, em termos psicológicos, o comprometimento de metas é emocional e, neste sentido, não-racional. É possível que, quanto mais a pessoa for imparcial e objetiva no estabelecimento de metas, tanto mais o seu comprometimento com as metas pode ser suprimido. Portanto, a separação do estabelecimento de metas da ação pode impedir ação eficiente devido à indução de baixo comprometimento de metas e à redução de aprendizagem que possam ocorrer. O problema em planeja-

mento, como esclareceu Friedman (1973), não é como efetuar as decisões mais "racionais", mas como melhorar a qualidade da ação. O planejamento não é anterior à ação, mas parte dela, ligando informação com ação.

Os incrementalistas não separam a escolha dos fins dos meios, como é feito na abordagem sistêmica. Os objetivos e sua importância relativa não são separados da discussão de alternativas estratégicas. Uma decisão é "boa" se sobre ela existe acordo, isto é, se os meios e os fins são escolhido simultaneamente. O laborioso processo de decidir sobre as metas finais é evitado devido ao processo de integração da valorização e da ação. Os incrementalistas são geralmente capazes de evitar o término prematuro do esforço de planejamento através da concordância sobre metas vagas em vez de específicas. Entretanto, mesmo que isto resulte num elevado nível de "posse" das metas, uma aprendizagem eficaz fica limitada pela falta de definição de metas e de engajamento em uma busca mais extensiva de alternativas. Este é especialmente o caso de uma organização que falha em atingir as metas ou que as atinge mas encontra uma série de problemas inesperados que põem em perigo sua sobrevivência.

## Deslocamento de Metas

O deslocamento de metas é outro problema importante que ocorre com a especificação de metas requeridas no planejamento sistêmico. Há o constante perigo de que as medidas que são estabelecidas para agir como postos de marcação do movimento em direção ou a partir de uma meta, tornem-se novas metas e desloquem as metas que elas pretendem medir. É muito difícil selecionar medidas adequadas de resultados. Se forem inadequadas, elas resultarão em deslocamento de metas, falsificação das medidas e eventualmente falsificação do sistema. Ao escolher as medidas, é melhor que se escolham como medidas aqueles "outputs" onde o consenso das metas torne mais fácil obter o deslocamento de metas e a corrupção seja minimizada, e o fracasso do esforço de planejamento seja evitado (Benveniste, 1972).

As medidas pretendem ser guias que auxiliam e estimulantes para a organização, mas elas tendem a ser fatores impeditivos. As variáveis independentes usadas para mensuração são eventualmente tratadas como variáveis dependentes. A pergunta "Há alguma mudança na variável dependente?" é esquecida. As variáveis independentes ou metas intermediárias são observadas,

e, se elas mudam, sucesso ou falha são reivindicados sem atenção adequada à variável dependente original.

O deslocamento de metas pode ser evitado ou ao menos minimizado pela realimentação contínua para assegurar que os meios obtidos estejam realmente dirigidos para a complementação das metas e que as metas sejam ainda relevantes (MICHAEL, 1971). Para obter tal realimentação, é necessário que se tenha um adequado sistema de vigilância que busque informação inter- e extra-organizacional, continuamente. Devido ao longo período envolvido nas mudanças estratégicas e ao aumento da turbulência do ambiente organizacional no Brasil, nos Estados Unidos e em muitas outras partes do mundo, a realimentação recebida tende a ser desconcertante e ambígua. Esta dificuldade de realimentação, além da natureza não quantificável de muitos objetivos finais, contribui para a problemática de deslocamento de metas.

Há também o assunto correlato discutido por Ansoff (1965) e outros sobre o problema de subotimização entre objetivos próximos (curto prazo) e de longo prazo. A ênfase total sobre objetivos próximos pode resultar na máxima utilização de recursos no curto prazo, mas falha no longo prazo.

Isto acontece porque recursos não suficientes são alocados para renovar a organização através de, por exemplo, aquisição de novos recursos ou desenvolvimento de novos mercados e produtos ou serviços. Sucesso no curto prazo pode significar desastre no longo prazo, a não ser que os recursos sejam alocados apropriadamente para alcançar os objetivos e metas de curto e de longo prazo.

Em certo sentido, os incrementalistas evitam o deslocamento de metas ao evitar o estabelecimento de metas finais. Na prática, o perigo de deslocamento de metas é muito maior para os incrementalistas uma vez que eles se concentram nas metas próximas. À medida que a taxa de mudança aumenta, torna-se mais necessário antecipar mudanças próximas num ambiente organizacional e o preparar para tal. As experiências do passado são guias cada vez menos adequados para o futuro. O constante perigo com o planejamento incremental é a dificuldade de antecipar as necessidades e preparar-se adequadamente para a renovação da organização, seja em termos de desenvolvimento da nova linha de produto ou novos mercados, seja na falha de adquirir novos recursos que serão necessários num futuro novo e diferente. Estas mudanças levam tempo para planejar e implementar. A falha em efetuar uma busca extensiva de

alternativas e de controlar o ambiente em mudança pode resultar no fracasso em alcançar a meta implícita básica de sobrevivência da organização.

### Redução de Incerteza

Um propósito básico do planejamento estratégico é a redução da incerteza. A abordagem racional-compreensiva preocupa-se com a redução da incerteza para enfatizar a estabilidade organizacional. Afirma-se que a incerteza (quando alguém sabe ou pensa que sabe que alguém não sabe o que necessita para tomar uma decisão do tipo risco) pode ser convertida ao longo do tempo em escolhas do tipo risco (quando alguém conhece probabilidades e pode fazer escolhas arriscadas baseadas em valores esperados de tipo probabilidade). Schon (1967) declarou que a visão racional da inovação e mudança como sendo um processo ordenado, meta-dirigido, e de redução de risco, é um mito. Em situações de incerteza, onde a ação é requerida mas os riscos ou probabilidades de sucesso ou falha não são conhecidos, a visão racional propriamente dita não é aplicável. A abordagem incremental é considerada por alguns como sendo mais sensível a situações de incerteza.

O tratamento da incerteza por autores como Ansoff (1965), An-

drews (1971) e Steiner (1969) é limitado em valor porque eles discutem principalmente a necessidade de converter a incerteza em risco através da realimentação a partir do ambiente. Eles evitam tratar o confuso problema de como a organização lida com a incerteza quando a encontra. O que os planejadores e administradores fazem quando uma organização está mergulhada na incerteza? Como as decisões racionais podem ser tomadas quando não há suficiente informação disponível para tomar tais decisões sem fabricação de dados? Se a incerteza não pode ser realisticamente estruturada pelo pensamento do tipo de risco, como ela é tratada pela organização? Que tipos de habilidades são necessários para sobreviver a estas ondas periódicas de ansiedade que varrem as organizações durante tempos de incerteza, quando a necessidade da ação é clara mas a ação propriamente dita não é clara?

Observando o processo de planejamento como aprendizagem baseada na experiência e a ligação do conhecimento com as ações, parece que dois aspectos da incerteza devem ser considerados. O primeiro é como a incerteza pode ser reduzida em risco para a tomada de decisão mais “racional” o que tem sido extensivamente visto na literatura sobre planejamento. O segundo refere-se ao processo de desen-

volvimento de habilidades a nível individual, a nível do grupo e a nível organizacional para tratar com os períodos de incerteza e aprender com eles.

Escritores como Schon (1967), Michael (1971), Friedman (1973), Ackoff (1970) e outros têm dado alguma atenção ao problema de aprender como tratar com a incerteza. Escritores como Argyris (1970), Bennis (1969), Schein (1969) e outros, conhecidos como especialistas em desenvolvimento organizacional, têm feito considerável trabalho sobre como as organizações podem aprender a tratar com a incerteza. Michael (1971) é de opinião de que um planejamento bem sucedido pode ser feito somente se o conhecimento do homem na organização for ligado com o conhecimento sobre procedimentos de planejar e aplicado nas tentativas de planejamento.

A abordagem incremental para planejamento e inovação a longo prazo é considerada por autores como Lindblom (1960), Benveniste (1972), Friedman (1973) e Michael (1971) como sendo a mais sensível a situações de incerteza. A tendência nesta abordagem é esclarecer metas individuais e, então, negociar por um consenso que minimiza as ameaças àqueles envolvidos no esforço de planejamento da maneira mais pragmática possível. A estratégia escolhida é geralmente a defensiva, que tenta minimizar os riscos de uma maneira subjetiva em vez de avaliá-los e antecipar a ação tão ativamente quanto possível sob as circunstâncias.

### A Questão do Poder

A mudança e a incerteza que acompanham a adoção do planejamento sistêmico e as técnicas sofisticadas de planejamento são fontes importantes de resistência para a adoção do planejamento sistêmico e técnicas novas. A introdução do planejamento estratégico encontra resistências porque implica numa mudança das regras para alocação do poder e de status (EWING, 1969). O mundo confortável dos gerentes é ameaçado pelas tentativas de planejar porque isto significa uma mudança do conhecido, do presente, para alguma futura situação desconhecida. As pessoas resistem ao planejamento pela recusa em fornecer informações e, algumas vezes, pela crítica a todo o conceito de planejamento (SCHON, 1967; HERTZ, 1965). Um segundo aspecto do problema da incerteza é que as pessoas tendem a resistir ao planejamento por causa da certeza envolvida. A luta política que é continuamente travada na maioria, se não na totalidade, das organizações depende, até certo ponto, da incerteza. Se o planejamento sistêmico

for bem sucedido ao reduzir a incerteza de forma significativa, ele também reduzirá as possibilidades de negociar os acordos sobre alocação de recursos e outras mudanças (BENVENISTE, 1972). A espada de dois gumes da incerteza é uma razão significativa para a não adoção do planejamento sistêmico e a predominância do planejamento incremental.

Grabow e Heskin (1973) descrevem o planejamento sistêmico aplicado como tendo tendências elitistas, centralizadoras e resistentes a mudanças. É elitista naquilo que estabelece uma relação "Eu-Sua" entre os planejadores e os implementadores e beneficiários. Os planejadores, face à restrição de tempo e de recursos, tendem a devotar a maior parte de sua atenção aos decisores de alto nível, geralmente ignorando aqueles que serão responsáveis pela implementação do plano e aqueles que serão os beneficiários (BENVENISTE, 1972). Esta elite de planejamento tenta centralizar a decisão dentro de uma estrutura organizacional através da atenção ao nível elevado e do desenvolvimento de mecanismos elaborados de monitoria e controle. A centralização é evitada, deslocando a atenção da negociação e complementação de tarefas para a busca de meios de ceder o mínimo e "combater o sistema". O comportamento não-condescendente pode

ocorrer quando aos membros da organização, particularmente àqueles responsáveis pela implementação, não são permitidas oportunidades e flexibilidades suficientes de participar no processo de planejamento. Grabow e Heskin (1973) acham que o planejamento sistêmico é resistente à mudança porque, uma vez que os planejadores e as pessoas de alto nível tenham estabelecido seus objetivos e feito seus planos, eles tendem a resistir a qualquer mudança substancial nos objetivos ou modificações nos planos. Esta inflexibilidade diminui a habilidade da organização de responder adequadamente. Aqueles que forem, por uma razão ou outra, excluídos do processo de planejamento, pressionam pelas mudanças nos planos e se empenham em lutas de poder para alcançar sua metas.

Nem a abordagem sistêmica nem a abordagem incremental prevêem mecanismos para representação efetiva dos valores de todos aqueles envolvidos no processo da formulação da estratégia e da implantação do plano. Devido a suas tendências elitistas, a abordagem do planejamento sistêmico tende a desenvolver um trabalho menos adequado no que diz respeito à representação de valor do que a segunda abordagem. Segundo Etzioni (1968), a abordagem incremental, ou o que Lindblom (1960) cha-

mou de “processo partazana de ajustamento mútuo” é inadequada porque exclui o que há de menos vocal e de menos poderoso. A participação no planejamento, como ele é atualmente praticado, é vista como uma simbologia pelos implementadores porque é uma participação em planejamento por alguns grupos para decidir como eles alocarão seu tempo e recursos para ir de encontro às metas estabelecidas por outros. Friedman (1973) sugeriu uma alternativa denominada “Planejamento Transativo” para tratar diretamente com os assuntos de articulação individual de valores e representar adequadamente este valores nas atividades coletivas de busca de metas individuais.

### **PREVALENCIA DO PLANEJAMENTO SISTEMICO**

O Instituto de Pesquisas Sociais de Ann Arbor, Michigan, conduziu um estudo de dois anos de resistência organizacional ao planejamento social de longo prazo. Num trabalho de Michael (1971), o resultado de um estudo de planejamento em entidades privadas concluiu que “não há essencialmente um planejamento que enfoque os futuros alternativos para a sociedade na qual estes grupos esperam operar e, então, altere as metas e estilos corporacionais presentes para alcançar ou evitar esses futuros” No setor

público, havia menos preocupação com o futuro do que no setor privado. O pouco de tecnologia de planejamento utilizado referia-se ao planejamento incremental. Um estudo à parte foi conduzido pelo Instituto de Pesquisa de Stanford (RINGBAKK, 1969), o qual concluiu que o planejamento é feito pelas Corporações Americanas, mas não é devidamente aceito, regular, ordenado e sofisticado como a literatura poderia sugerir

Parte da resistência ao planejamento pode ser causada pela escassez de estudos mostrando que o planejamento vale a pena. Grinyer (1972) diz que a falta de provas está impedindo a adoção do planejamento sistêmico. Ele diz ainda que a “desordem científica” é necessária algumas vezes porque há ocasiões em que não é possível ser sistemático. Cita um problema adicional referente à falta de realismo nos planos estratégicos, que são mais teoria do que guias de ação. Os resultados de um estudo de aquisições de Ansoff et al.(1970) demonstraram que as firmas que planejaram suas aquisições superaram as firmas não planejadoras. Os planejadores desempenharam melhor e mais, previram melhor e, portanto, reduziram a incerteza.

Pouco planejamento sistêmico estava sendo feito no fim da década de 60 e muito pouca pesquisa estava

sendo realizada para demonstrar o valor ou falta de valor do planejamento. Tentativas adicionais devem ser feitas, tanto em planejamento racional-compreensivo como em planejamento incremental, com utilização de algumas técnicas mais novas de planejamento. É necessário estudar as tentativas antes que possa ser mencionado algo sobre os valores de planejamento versus não-planejamento utilizando uma ou outra destas abordagens.

## SUMÁRIO

O planejamento estratégico foi definido como sendo o planejamento e o engajamento em ações que pretendem auxiliar a organização em suas tarefa de se adaptar ao ambiente em contínua mudança. A importância do processo de planejamento, em oposição ao plano, foi enfatizada. O planejamento estratégico foi dividido em dois tipos: planejamento incremental ou "satisfying" e planejamento sistêmico ou racional-compreensivo. As diferenças entre o processo de planejamento empregado por cada tipo foram discutidas.

Diversas diferenças importantes entre as abordagens incremental e sistêmica foram discutidas e estão sumariadas na Figura 2. A abordagem sistêmica foi descrita como tendo hipóteses de que o homem é mais racional do que o autor e

muitos outros acreditam que ele seja. Enquanto a abordagem incremental foi reconhecida como sendo mais útil porque admite os aspectos racional e sócio-político do homem.

Foi criticada devido à sua pouca ênfase nas habilidades racionais do homem. O problema do conflito de metas, resultando em recursos desperdiçados, pouco comprometimento de metas e aprendizagem e deslocamento de metas na qual os meios se tornam os fins do processo de planejamento, foi revisto.

O problema da redução de incerteza no planejamento foi definido como um aprendizado de como converter a incerteza em risco e como enfrentar a incerteza como parte da vida organizacional. A espada de dois gumes da incerteza foi definida como pessoas que resistem às tentativas de planejamento por causa do seu medo do desconhecido e por causa do medo da certeza que o planejamento traria, o que limitaria sua autonomia e habilidade de negociar. Os aspectos de elitismo, de centralização e de resistência à mudança do planejamento sistêmico foram discutidos, assim como o problema da representação inadequada dos valores de ambos os processos de planejamento.

**Figura 2**  
**Comparação das Diferenças Entre Planejamento Sistêmico e Incremental**

FATORES	TIPO DE PLANEJAMENTO	
	SISTÊMICO/RACIONAL COMPREENSIVO	INCREMENTAL/ SATISFYING
Suposições sobre Homem	<p>A. Supõe que os indivíduos, grupos e organizações sabem quais são seus interesses e os buscam.</p> <p>B. O homem é um escolhedor racional.</p>	<p>A. Supõe que os indivíduos, sabem quais são seus interesses e os buscam: suposição atomística.</p> <p>B. O homem é tanto um influenciador social como um escolhedor racional.</p>
Suposições sobre Mudança	Segue a abordagem socrático-racional — os homens são eminentemente racionais e comportamentalmente responsivos a novas informações.	Segue a abordagem da influência social: o comportamento é regulado por normas sócio-políticas que devem mudar se o homem mudar.
Conflito de Metas	<p>A. O consenso sobre metas finais é necessário</p> <p>B. O planejamento é principalmente um processo linear-quanto mais imparcial for o planejador mais racional e "correto" ele será".</p>	<p>A. O consenso sobre metas finais não é necessário.</p> <p>B. O planejamento é um processo de negociação — a busca partizana de interesses resulta em decisões aceitáveis e trabalháveis.</p>
Deslocamento de Metas	É provável que medidas próximas deslocarão metas finais.	É provável que metas próximas sejam superenfatizadas e metas finais deixadas mal definidas.
Redução de Incerteza	Ênfase na conversão de incerteza para risco através de realimentação ambiental.	Ênfase defensiva na redução de riscos individuais com atenção limitada à realimentação ambiental.
Poder	O assunto não é formalmente tratado, o que contribui para problemas de implementação.	O assunto é tratado de forma mais direta no processo de negociação.

## CONCLUSÕES

O planejamento sistêmico enfoca o processo de planejamento como sendo um processo que lida principalmente com fluxos de informação dentro da organização. Ele facilita a geração de dados e o desenvolvimento de percepções de problemas, mas não prevê um mecanismo que une eficazmente indivíduos separados para definir em colaboração, a situação problemática de maneira adequada, de tal forma que os envolvidos sejam mais hábeis e desejosos de contribuir para o processo de planejamento e apoiar o plano resultante. O modelo racional-compreensivo gera informações para ação mas tende a não ligar informação com ação.

Isto é devido ao fato deste modelo falhar em operacionalizar uma forma de desenvolver uma percepção coletiva e colaborativa da tarefa de planejar com a qual se está tratando. Ele também falha em considerar formas para facilitar mudanças de valor que os indivíduos necessitam efetuar desde que sua percepção do mundo esteja mudando através de novas informações, ações e interação com outros. Finalmente, o planejamento incremental trata o processo de planejamento como sendo principalmente aquele que negocia soluções aceitáveis. Esta abordagem tende a gerar informações muito limitadas para ação

eficaz. Devido à limitação de dados básicos, o plano coletivo resultante é de valor limitado num ambiente crescentemente turbulento.

O uso público de metodologias que lidam com problemas de mudança e de desenvolvimento de percepções, valores e habilidades daqueles envolvidos em planejamento é uma parte legítima do processo de planejamento. A teoria e o método do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) foram desenvolvidos para tratar principalmente com estes tipos de problemas. Uma abordagem mais "completa" do planejamento envolveria a utilização da abordagem de negociação no incrementalismo, as técnicas de geração de informações e de otimização do planejamento sistêmico, e as técnicas de D.O. para o desenvolvimento e mudança de percepções, valores e habilidades. Esta síntese de abordagem resultaria num procedimento de planejamento que, com sucesso, inter-relacionaria a formulação de estratégias com a implementação para planejamento realmente efetivo aos níveis de conteúdo (conhecimento e informação) e de processo (as ações e interações das pessoas).

O desafio real no planejamento estratégico é o de integrar a teoria e o método do D.O. com as técnicas para a geração de informação am-

biental da abordagem sistêmica e as técnicas para a manipulação do poder e os assuntos conflitantes da abordagem incremental. Esta síntese, então, necessita ser desenvolvida e tornada flexível com base nas situações particulares de cada organização e nas habilidades dos seus membros. Somente

através desta síntese pode o aprendizado ocorrer o que permitirá à organização tornar-se comportamentalmente responsável, por meio do comportamento responsável e responsável de seus membros, numa forma adaptativa e pró-ativa às mudanças no seu ambiente.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell L.**, *A Concept of Corporate Planning*. New York, Interscience, 1970.
- ANDREWS, Kenneth R.**, *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, ILL., Dow Jones-Irwin, Inc., 1971.
- ANSOFF, H. Igor**. *The concept of Strategic Management*. *Journal of Business Policy*, 2 (4): 2-7, 1972.
- ANSOFF, H. Igor**, *Corporate Strategy*. New York, MacGraw-Hill Book Company, 1965.
- ANSOFF, H. Igor**, *Strategy as a Tool for Coping with Change*. *Journal of Business Policy*, 1 (4): 3-7, Summer, 1971.
- ANSOFF, H. Igor**, *Strategies for Diversification*. *Planning Series – Part I*, (Sept. – Oct., 1957), Reprints from *Harvard Business Review*, 19-57, 1964.
- ANSOFF, H. Igor; JAY AVNER, R.G.; BRANDENBERG, Fred E.; PARTNER and RADOSEVITCH Raymond**. *Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Aquisition in American Firms*. *Long Range Planning*, 3 (2): 2-7, Dez., 1970.
- ARGYRIS, Chris**, *Intervention Theory and Method*. Mass., Addison-Wesley Publ. Co., Reading, 1970.
- BENNIS, Warren G.**, *Organization Development: Its Nature, Origins and Propects*, Mass., Addison-Wesley Publ. Co., Reading, 1969.
- BENVENISTE, Guy**, *The Politics of Expertise*. Berkeley, The Glendessary Press, 1972.
- DROR, Yekezkel**, *Ventures in Policy Sciences*. New York, American Elsevier Publication Company, Inc., 1971.
- ETZIONI, Amitai**, *The Active Society – A Theory of Societal and Political Processes*. New York, The Free Press, 1968.
- EWING, David, W.**, *The Human Side of Planning: Tool or Tyrant?*. New York, MacMillan, 1969.
- FRIEDMAN, John**, *Retracking America: A Theory of Transactional Planning*. Garden City (New York), Anchor Press/Doublday, 1973.

- GRABON, Stephen & HESKIN, Allan**, Foundation for a Radical Concept of Planning. *Journal of The American Institute of Planners*, 39 (2): 106–114, Marc., 1973.
- HALL, William K.**, Strategic Planning Models: Are Top Managers Really Finding Them Useful? *Journal of Business Policy*, 3 (2): 33–42, Winter, 1972/73.
- HERTZ, David B.**, The Management of Innovation. *Management Review*, Apr., p. 49, 1965.
- HORNSTEIN, Harvey A. et alii**, Some Conceptual Issues in Individual and Group-Oriented Strategies of Intervention into Organizations. *Journal of Applied Behavior Sciences*, 7 (5): 557–577, 1971.
- LEWIN, Kurt**, The Psychology of Success and Failure. In **ELBING, Alvaro**. *Behavioral Decisions in Organizations*. Glenview (ILL.), Scott, Foresman and Co., pp. 337–393, 1970.
- LINDBLON, Charles E.** (1960), The Science of Muddling Through. In **ANSOFF, H. Igor.** (ed.). *Business Strategy*, Baltimore (Maryland), Penguin Books Inc., 1970.
- MICHAEL, Donald N.**, On the Social Psychology of Organizational Resistances to Long-Range Social Planning. Ann Arbor (Michigan), CRUSK-ISR Working Paper, 1971.
- RINGBAKK, K.A.**, Organized Planning in Major U. S. Companies – A Strategy. Stanford Research Institute, 1969.
- SCHEIN, Edgar H.**, Process Consultation: Its Role in Organization Development. Mass., Addison-Wesley Publ. Co., Reading, 1969.
- SCHON, Donald A.**, The Fear of Innovation. In **HAINER, Raymond M.; KINGSBURY Sherman and GLEICHER, David B.** (eds.). *Uncertainty in Research, Management and New Product Development*, New York, Van Nostrand Reinhold, Co., 1967.
- SIMON, Herbert A.**, *Rationality and Administrative Decision Making*, Mode is of Man. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1965.
- STEINER, George A.**, Top Management Planning. New York, The MacMillan Co., 1969.

## ABSTRACT

Planning at the organizational level to adapt to environmental changes can be divided into two types: the incremental or satisfying approach and the systems or rational-comprehensive approach. The characteristics of each planning type are presented and discussed. Six factors are selected to demonstrate the fundamental differences between the two approaches to planning: assumptions about man; assumptions about organizational change; the problem of goal conflict; the problem of goal suboptimizations; the reduction of uncertainty; and the power issue. Systems planning treats the planning process as being one which deals primarily with the flow of information. This approach generates information for action but tends to not link information with action.

## **Duas Abordagens do Planejamento a Longo Prazo**

Incremental planning treats the planning process as being primarily one of negotiating for acceptable solutions. This approach tends to generate too little information for effective action. It is concluded that the real challenge in strategic planning is to integrate the theory and method of organizational development with the planning technologies of the systems approach and the negotiated handling of power and conflict issues which is the strength of the incremental approach.

# A FUNÇÃO GERENCIAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Antonio Cesar Amaru Maximiliano

Professor-Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, a responsabilidade pela busca de conhecimentos, ou pela procura de soluções para os problemas da humanidade, passou gradativamente de indivíduos criativos, que trabalhavam sozinhos, para as modernas forças-tarefas estruturadas em moldes empresariais. A ciência e a tecnologia tornaram-se atividades organizadas, no sentido de que requerem múltiplas capacidades que trabalhem coordenadamente. Quem pensaria, por exemplo, na criação do transístor sem o grande laboratório da Bell? E na construção do computador, concebido no século

XIX por Babbage, não fora o amparo da IBM ao Mark I, 75 anos depois? Da mesma forma, Carlson inventou o processo xerográfico de reprodução, porém foi necessário que o Battelle Memorial Institute se interessasse pela idéia, investisse nela e produzisse a máquina que, além de se revelar um admirável sucesso comercial, revolucionou as concepções em relação à educação e à administração de escritórios, isto para ficarmos apenas em dois casos. Obviamente, essas realizações no campo tecnológico, que decorreram de empreendimentos comprometidos com a aplicação imediata do conhecimento, foram muito facilitadas pela existência das grandes universidades e institutos de pes-

quisa contemporâneos, onde o conhecimento científico é amealhado e de onde ele se espraia, com largos horizontes de tempo. Assim, o crescimento da ciência e as importantes contribuições ao progresso tecnológico não mais se concretizam em laboratórios domésticos, porém em organizações formais, ou seja, em universidades, institutos de pesquisa, laboratórios governamentais e privados de pesquisa e desenvolvimento e em empresas de consultoria de engenharia.

A presença marcante de tais organizações nos dias de hoje é explicada pelo crescimento exponencial — uma duplicação a cada 15 anos — que a produção científica vem experimentando desde 1660, paralelamente ao aumento do número de cientistas e engenheiros, principalmente nos países ricos (PRICE, 1977).

Essas organizações, responsáveis pela revolução tecnológica iniciada na II Guerra, empregam atualmente o talento do inventor dos estágios românticos da ciência, e, à semelhança de suas congêneres de outros ramos de atividade, no mundo moderno, requerem bons sistemas administrativos e gerentes competentes que possam mobilizar e combinar as diversas capacidades individuais em um esforço coletivo útil para a sociedade. “Essa condição institucional de

que a ciência e a tecnologia se revestem atualmente requer portanto a emergência de uma capacidade gerencial em sociedades desenvolvidas, porque essas organizações precisam de dinamismo para acompanhar e permitir a renovação do processo industrial, em países como o Brasil, porque sua vitalidade é determinante do desenvolvimento sócio-econômico e da redução do nível de dependência em relação às primeiras, contribuindo para a diminuição dos custos de fabricação, a competitividade dos produtos nos mercados do exterior e o poder de barganha nos organismos internacionais (MAXIMIANO e HUKAI, 1977).”

Às organizações de pesquisa científica e tecnológica do mundo atual deve ser aplicado o mesmo raciocínio válido para qualquer outra organização: a produção de bens e serviços compatíveis com as necessidades de comunidade, para que o bem-estar desta possa aumentar, é um critério inquestionável na medida de seu desempenho. O sucesso das instituições de pesquisa na perseguição deste propósito é decorrência do talento de seus profissionais, que devem ter o potencial ou a capacidade para tanto, e que nelas devem receber uma acolhida e encontrar as condições que favoreçam o pleno desenvolvimento de ambos. Isto, em última instância, é consequência da orientação que

lhes seja imprimida por seus gerentes, de sorte que se estabelece uma relação entre a competência destes e a eficácia daquelas.

### OS GERENTES NAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Em sua maioria, as pessoas que ingressam em organizações o fazem como especialistas. Poucos, por diversos motivos, são aqueles que ingressam diretamente em posições de chefia, e mesmo estes terão, em organizações pelas quais passaram anteriormente, começado como especialistas. À exceção daqueles que passam por escolas de administração, os especialistas não recebem preparação adequada para ocupar posições gerenciais, o que é confirmado pelo exame de currículos que vigoram em nossas universidades. Aliás, não é encargo destas formar gerentes, mas técnicos de alto padrão. Não obstante, uma parcela de qualquer comunidade profissional será chamada a ingressar na carreira gerencial das organizações para as quais venha a trabalhar e deverá desempenhar tarefas em relação às quais a educação superior é omissa.

Assim sendo, e não importando terem sido preparados ou não para tanto, alguns pesquisadores serão convocados para ocupar posições de chefia nas instituições de pesquisa.

Isto ocorre principalmente na área técnica, mas não raro encontram-se pessoas com antecedentes científicos respondendo por atividades financeiras, trabalhistas, etc, em algumas organizações científicas. O que ocorre quando há essa transformação? Segundo Bailey e Jensen, citados por Bayton e Chapman, "há seis motivos pelos quais essa transição pode ser difícil: (a) o especialista tem que trocar sua lealdade à profissão pela lealdade à organização; (b) o especialista quer ser um "camarada bonzinho", mas tende a associar a gerência com o magoar e não com o ajudar os outros; (c) o especialista perde o controle direto sobre o trabalho e tem que passar a trabalhar por meio dos outros (e não pode ser mais proficiente que cada um de seus subordinados em suas respectivas tarefas); (d) o especialista gasta menos tempo em coisas que são agradáveis (isto é, técnicas) e deve ajustar-se a uma escala de valores orientada para a gerência; (e) o especialista sente-se frustrado por ter optado pela gerência para ganhar mais, abdicando assim de sua "herança técnica" e (f) em contraste com a engenharia e as ciências físicas, a gerência não tem leis às quais recorrer (BAYTON & CHAPMAN, 1972)."

Os instrumentos de trabalho do gerente-cientista não deixam de ser os instrumentos da pesquisa científica, mas a estes virão se adi-

cionar a responsabilidade pelas pessoas que os operam, através das quais ele passa a realizar seu trabalho, e pelos recursos financeiros que os sustentam. Aos equipamentos e ao dinheiro aplicam-se os mesmos critérios de neutralidade a que o antigo especialista se habituara no trato da pesquisa científica; porém; no que tange a seus subordinados, a inexistência de leis do comportamento e a imprevisibilidade deste exigem um ingrediente considerável de interpretação dos fatos e formulação de decisões, na maioria das vezes por um processo de tentativa-e-erro, que vai aos poucos constituindo uma experiência, ou seja, um quadro referencial de natureza prática. À medida que o pesquisador-gerente ascende na hierarquia, mais ele se afasta da execução da pesquisa, para ter que se ocupar dos instrumentos administrativos exigidos pela organização: orçamentos, relatórios, planos, prestação de contas, cronogramas, etc. Quanto mais alta a posição hierárquica, maior a abrangência destes instrumentos e maior a responsabilidade do gerente, paralelamente ao aumento da complexidade no corpo de subordinados. Estes fatores exigirão do homem no comando o domínio sobre algumas habilidades especiais.

De posse dessas habilidades, e do conseqüente bom desempenho das atribuições, dependem o sucesso

profissional do gerente, o sucesso da unidade que comanda e, em última instância, o sucesso da instituição de pesquisa. Em vista da relação que existe entre o bom funcionamento da instituição e a qualidade de vida da sociedade, e também sobre o desenvolvimento sócio-econômico de um país como o Brasil, é de fundamental importância promover-se o estudo do trabalho gerencial, dada a influência deste sobre a produtividade daquela. Isto exige definir-se o conceito de gerente e compreenderem-se suas atribuições, para em seguida analisarem-se os requisitos que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo dessa natureza. Esse é o escopo das considerações que se seguem.

Que é um gerente? Em primeiro lugar um gerente é uma pessoa que ocupa em uma dada organização um cargo investido de autoridade formal. Esta pessoa é, portanto, um chefe e pertence ao grupo que detém o poder dentro da organização, compartilhando com os outros membros deste a responsabilidade direta pelos destinos daquela. Um gerente é assim a própria personalização do conceito de origem legal-racional do poder, de acordo com a concepção weberiana. O poder do gerente, isto é, sua capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas, decorre exatamente da

condição de detentor de uma parcela da autoridade formal da organização, e os influenciados, em tese, prestam subordinação não à pessoa do gerente, mas ao cargo que ele ocupa, de acordo com a característica da impessoalidade, identificada por Weber. Observa-se, entretanto, que nem sempre o homem que detém o poder é igualmente possuidor dos caracteres que fazem dele um líder, um "condutor" de homens. Da mesma forma, nem sempre um líder está investido de autoridade formal. Assim sendo, é preciso distinguir poder formal de capacidade pessoal de exercer o poder, e é uma habilidade muito especial a de combinar as duas coisas. Por outro lado, deve ser lembrado que nem todas as organizações dispõem de cargos oficialmente denominados de "gerentes" preferindo algumas intitular as posições de comando com o rótulo genérico de "chefe" até um certo nível hierárquico, a partir do qual a denominação muda. Assim também, algumas organizações diferenciam "cargo" de "função", de forma que a gerência é uma função temporariamente atribuída ao ocupante de um cargo qualquer. Por exemplo, um profissional ocupa oficialmente o cargo de engenheiro, porém desempenha as funções de gerente de um projeto enquanto este durar

O gerente desempenha um compro-

misso profissional distinto, que, pelo menos em termo de Brasil, tem sido escassamente examinado e que deve ser diferenciado das profissões administrativas e das profissões técnicas. Em outras palavras, um gerente de projeto de pesquisa tem atribuições completamente diferentes das do engenheiro ou físico que trabalha sob sua autoridade nesse mesmo projeto, assim como o trabalho de um gerente financeiro em uma firma industrial é diferente do trabalho de um contador ou técnico de administração que elabora ou analisa demonstrativos financeiros no departamento sob sua direção. O talento do especialista, isto é, a competência técnica, não deve necessariamente significar competência para ser gerente. Nem sempre um bom vendedor será um bom chefe de vendas, assim como nem sempre um brilhante cientista será um bom chefe de laboratório. Esta particularidade da gerência em relação a outros papéis profissionais implica, entre outras coisas, o cuidado na identificação da vocação para o comando e também o preparo apropriado.

Uma outra característica é o gerente ter uma série de papéis relacionados com o exercício do poder o que pode exigir-lhe um acentuado ecletismo. Um desses papéis é o de representante da organização perante diversos públicos, inclusive outras organizações. Como é evi-

dente, este papel associa o comportamento do gerente à imagem, à reputação e mesmo ao sucesso da organização a que pertence.

Em uma grande empresa de consultoria de engenharia de São Paulo este papel é declarado, e o coordenador de projetos, título que nela dão ao gerente de nível básico, é o homem encarregado de representar a empresa perante o cliente e este perante os técnicos daquela. Ou seja, o coordenador de projetos faz convergirem os problemas do cliente e as soluções oferecidas pelos técnicos da empresa. Por outro lado, organizações há, no mesmo ramo, em que o gerente de projeto é um homem voltado para "dentro" da empresa, cabendo a escalões superiores, situados a nível divisional, este papel de intermediação.

O gerente é, ainda, essencialmente um coordenador de recursos humanos, já se tendo dito, inclusive, que administrar consiste em fazer coisas por meio de outras pessoas. Da capacidade de o gerente compreender a individualidade, as forças e as fraquezas de cada um de seus subordinados depende, em grande parte, seu êxito ou insucesso como profissional.

Esta série de características poderia ser alongada, mas o que ela contém basta-nos para apreender o conceito

que é objeto deste trabalho. De qualquer forma, deve ser ressaltado que um dos problemas que maior atenção exige, no presente momento da vida nacional, é a formação de pessoas especificamente para ocuparem cargos com tais características, em todo tipo de organizações, mas principalmente nas instituições de pesquisa.

## O TRABALHO GERENCIAL

Que faz um gerente? Os compêndios administrativos, a começar pelos clássicos, interpretam o trabalho dos gerentes como sendo composto de quatro grandes funções administrativas: planejamento, organização, direção e o controle. Entretanto, isto nos diz muito pouca coisa, já que essas quatro funções se fragmentam em múltiplas tarefas. A Tabela 1 contém os dados de uma aplicação recente de uma lista de tarefas freqüentemente usadas na análise de cargos gerenciais (IA/FUNAD, 1978).

Os entrevistados nessa aplicação são trinta e seis gerentes de centros de pesquisa e desenvolvimento de firmas industriais nacionais da grande São Paulo. Por essa tabela, observa-se que as tarefas em que a grande maioria dos gerentes está envolvida diz respeito a obtenção, processamento e fornecimento de dados para tomada de deci-

sões em escalões superiores. Em seguida, aparecem atividades rela-

cionadas com a operação de recursos humanos: coordenação de tra-

TABELA 1

TAREFAS	executadas %	mais frequentes%	mais difíceis%	mais importantes%
— Elaboração e apresentação de relatórios	94%	20%	7%	4%
— Fornecimento de dados para tomada de decisão em escalões superiores	94%	14%	3%	18%
— Coordenação do trabalho de equipes	86%	63%	30%	32%
— Avaliação e controle do trabalho de equipes	86%	49%	10%	14%
— Estruturação de equipes	80%	3%	3%	4%
— Seleção de Pessoal	77%	—	3%	4%
— Treinamento de Pessoal	77%	9%	—	14%
— Estabelecimento de políticas e procedimentos	77%	20%	10%	25%
— Demissão de Pessoal	77%	—	7%	—
— Representação da organização	71%	—	—	4%
— Elaboração de planos a longo prazo	63%	—	10%	7%
— Preparação e justificação de orçamentos	60%	3%	7%	7%
— Controle e distribuição de recursos financeiros	49%	—	3%	—
— Substituição de superiores na ausência destes	46%	—	—	4%
— Coordenação de atividades de suprimentos	29%	3%	—	—
— Recrutamento de Pessoal	17%	—	—	—
— Nenhuma	—	—	10%	—

balho de equipes e estruturação de equipes. Por outro lado, uma porcentagem elevada (63%) dos mesmos respondentes declara que a tarefa em que mais freqüentemente está envolvida é a coordenação do trabalho de equipes.

Em aplicação anterior, junto a duas instituições oficiais de pesquisa, um instrumento semelhante ao usado neste levantamento, além de apresentar resultados muito próximos, evidenciou que a natureza do trabalho gerencial depende muito da orientação da organização, do nível de formalização de seus sistemas administrativos e do treinamento da mão-de-obra gerencial. Organizações de pesquisa mais voltadas para o mercado consumidor de tecnologia, por exemplo, demandam de seus gerentes de projeto um intenso relacionamento com clientes atuais ou potenciais, o que se dá, em certas fases da concepção do projeto, por meio de propostas escritas. Em organizações mais voltadas para si mesmas e para a condução de projetos de longa duração, essa atribuição aparece muito raramente, embora a atividade de processamento de informação continue a ser preponderante (MAXIMIANO, 1977).

Nas organizações de pesquisa em que os sistemas administrativos são melhor estruturados, o gerente não

precisa preocupar-se muito com a operação destes, podendo dedicar-se a tarefas mais essenciais. Ao contrário, em instituições nas quais os sistemas administrativos são menos formalizados, a demanda de tempo do gerente para fazer os sistemas funcionarem é muito maior. Em entrevistas conduzidas pelo autor do presente trabalho para subsidiar as conclusões deste levantamento mais antigo, evidenciou-se também que este fenômeno está relacionado com a existência de políticas organizacionais, que orientem o gerente no tomar decisões sobre os mais diversos aspectos. Em situações nas quais essa políticas inexistem ou são imprecisas, o gerente pode vir a despender muito tempo "apagando incêndios"

Obviamente, a natureza do trabalho depende também do treinamento gerencial que um homem investido de atribuições de chefia tenha recebido. Gerentes que passaram por programas de treinamento em delineamento de estruturas organizacionais, vieram a se envolver posteriormente na aplicação dos conceitos deste campo da administração, projetando e implantando formatos organizacionais mais apropriados aos interesses de seu trabalho. Este exemplo traz à tona outra questão, a da existência de um interesse prévio por parte do gerente na resolução de um

problema de estrutura organizacional, que, neste caso, determina seu envolvimento em um tipo particular de atividade. É igualmente verdadeiro que gerentes aos quais haviam sido expostos certos conceitos, no campo da estrutura de organização e do planejamento de projetos, vieram a desenvolver este interesse posteriormente. Em estudos de caso conduzidos neste campo, foi possível deduzir também, de forma clara, como as atividades de planejamento e organização aparecem na composição do trabalho global de um gerente. Por exemplo, montar uma estrutura — digamos, matricial — não é coisa que um gerente faça todo dia, nem mesmo detalhar a programação de um projeto. Entretanto, a montagem de uma estrutura, o planejamento ou o relatório final de um grande projeto ou programa absorve o gerente em uma “missão” que pode durar semanas e o envolve completamente. Terminada esta, contudo, o gerente retorna às atividades rotineiras.

A fase de desenvolvimento em que a instituição se encontra também condiciona o perfil de tarefas do trabalho gerencial. Em organizações que estão se transformando, ou passando por processos de crescimento acelerado, ou estão consolidando suas tradições, é típico encontrar uma

freqüência elevada de reuniões nas quais os gerentes analisam problemas ou situações e tomam decisões ou formulam políticas. Isto, em alguns casos, é formalizado, e às reuniões informais adicionam-se encontros e convenções estruturados. O mesmo ocorre em qualquer processo organizacional de menor dimensão que caractere uma fase de transição. Em organizações nas quais a tradição já está consolidada e há uma situação de rotina, a freqüência de reuniões já é bem menor. Por outro lado, a execução da maioria das tarefas gerenciais implica a necessidade de relacionamento com outras pessoas, o que ocorre em todas as atividades de trabalho em equipe. Além disso, neste relacionamento está envolvido também um componente de negociação, como ocorre com a tarefa “preparação e justificação de orçamentos”

## HABILIDADES GERENCIAIS

Ao ingressar em uma instituição de pesquisa, o especialista traz consigo um repertório de habilidades, conhecimentos e atitudes que o habilita a desincumbir-se de atribuições especializadas. A formação escolar em decorrência das demandas impostas pela fragmentação do trabalho, típica da sociedade moderna, leva o estudante a aprofundar-se em um campo de conhecimentos, ao qual

ele se dedicará mais tarde como profissão: bastam-nos para ilustração as modalidades de engenharia. Quanto mais tempo o profissional permanece na escola ou trabalha como especialista, mais se estreita seu campo de aplicação.

No entanto, a escola não prepara o estudante para viver em organizações, muito menos para nestas vir a ocupar um posição de chefia, embora a probabilidade de um indivíduo sair da escola para entrar em uma organização qualquer seja extremamente alta. Como é atribuição da universidade formar especialistas, o treinamento gerencial termina por se transformar em encargo das instituições. Para que isso seja feito a contento, as metas educacionais devem ser particularizadas, sendo pertinente no momento a discussão de quais habilidades são mais apropriadas a um gerente.

Este é um tema fascinante, do qual se têm ocupado muitos estudiosos do comportamento gerencial. A lista de habilidades que transcrevemos a seguir é uma adaptação tentativa de um trabalho clássico no campo da administração aplicada a ciência e tecnologia, que nos fornece um exemplo deste tipo de estudo (BAYTON & CHAPMAN, 1972).

– Competência técnica

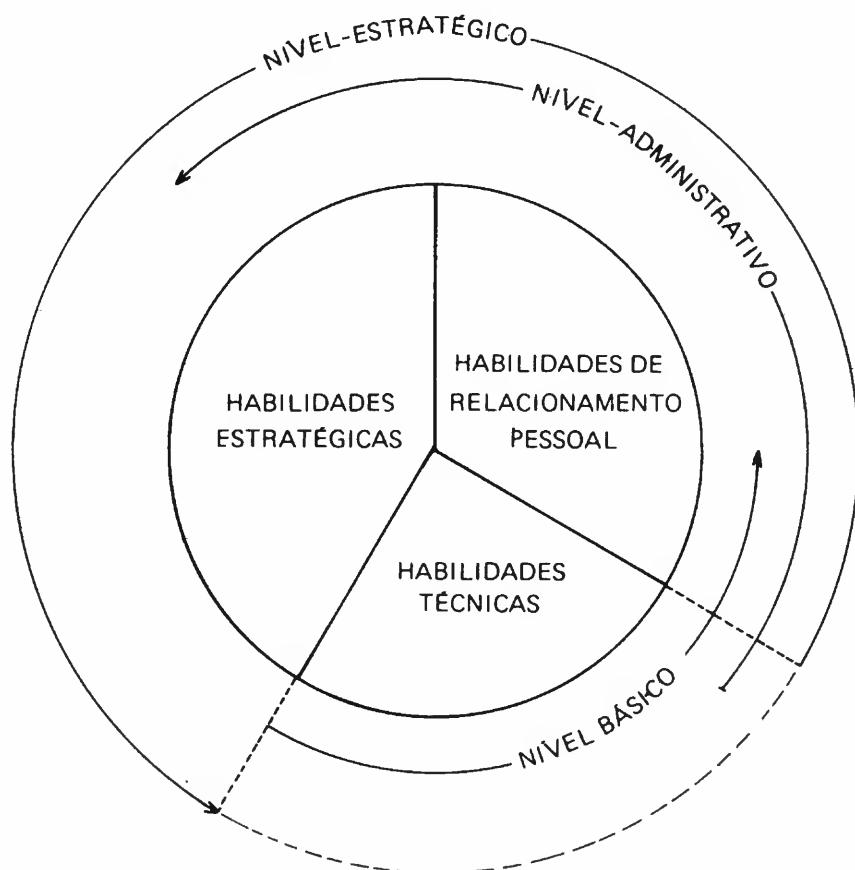
- Capacidade de aplicação da competência técnica
- Posse de conhecimentos relacionados à especialidade técnica
- Compreensão da organização e capacidade de operar dentro dela
- Compreensão do sistema de administração financeira e capacidade de operar dentro dele
- Compreensão do sistema de administração de pessoal e capacidade de operar dentro dele
- Capacidade de reconhecer e dar o tratamento adequado aos fenômenos ambientais
- Capacidade de comunicar-se, de transformar idéias em mensagens escritas e faladas
- Capacidade de lidar com pessoas diferentes
- Capacidade de coordenação do esforço coletivo
- Capacidade de exercer liderança
- Capacidade de inspirar confiança no superior
- Capacidade de estabelecer relações entre coisas e conceitos diversos
- Capacidade de resolver problemas
- Capacidade de tomar decisões
- Criatividade

Essas habilidades podem ser ampliadas e agrupadas em três categorias, que guardam uma relação com as famílias de níveis hierárquicos em que qualquer organização pode ser dividida. Essa relação será analisada a seguir.

Temos em primeiro lugar as habilidades de caráter estratégico, metodológico ou conceitual, manifestas na capacidade de perceber desafios e oportunidades no meio ambiente que circunda a organização, de identificar vantagens e deficiências no interior desta, de estabelecer grandes diretrizes de organização, divisão do trabalho, etc. Em segundo lugar, temos as habilidades de relacionamento pessoal, que dizem respeito à capacidade de tratar pessoas diferentes e de com elas interargir, resolver conflitos entre elas, conhecer suas capacidades e habilidades a fim de atribuir-lhes responsabilidades, e assim por diante. Por fim, exis-

tem as habilidades técnicas, que se ligam, por um lado, à profissão especializada do gerente, e, por outro, aos conhecimentos administrativos relacionados à organização na qual o gerente trabalha. Em tese, as habilidades estratégicas caracterizam os gerentes de escalão mais elevado; as habilidades de relacionamento humano, os gerentes de escalão intermediário; e as habilidades técnicas, os gerentes de nível básico.

Combinando-se os níveis de decisão propostos por Marcovitch (1972) e estes agrupamentos de habilidades, a relação entre os dois conceitos assume a forma da figura 1



Na prática, cada um desses grupos de habilidades não é exclusivo de cada um dos níveis hierárquicos mencionados. Isto significa, por exemplo, que um gerente de projeto, portanto um homem que ocupa uma posição de chefia básica, pode vir a necessitar de uma dose de habilidades estratégicas. Como este profissional está muito próximo da execução do trabalho operacional, seu domínio sobre as técnicas que este requer deve ser grande. Entretanto, este profissional deverá também dominar capacidades no terreno estratégico, pois a percepção de oportunidade para os produtos e serviços que sua equipe produz, no ambiente externo, poderá assegurar-lhe a continuidade daquela. É muito provável que um gerente deste tipo tenha uma equipe homogênea e pequena, o que determinará a posse de habilidades pouco sofisticadas no terreno psicossocial.

Já um diretor de divisão, em um instituto de grande porte, lida com uma grande variedade de gerentes que, por sua vez, comandam outros tantos tipos de especialistas. Não se espera que o ocupante de um cargo desta natureza venha a conhecer em profundidade os diversos campos do conhecimento que seus subordinados dominam mas seu papel é essencialmente o de integração das diversas capacidades existentes em prol dos

objetivos divisionais. Portanto, a área crítica está no campo das relações humanas. Paralelamente, um executivo desta natureza tem acentuada necessidade de estar em estado de alerta para o que se passa à volta de sua unidade, principalmente se a filosofia de administração do instituto contempla a descentralização, a autonomia divisional e a orientação para o mercado, o que faz aumentar a importância da competência estratégica.

Por sua vez, o diretor geral de uma organização de pesquisa qualquer que seja seu porte, lida com imediatos que, embora diversos em termos de formação escolar, são homogêneos do ponto de vista de suas atribuições e de sua generalidade. As habilidades técnicas, neste caso, permanecem em plano inferior, ao passo que as habilidades estratégicas e de relacionamento pessoal igualam-se em importância.

A necessidade de domínio sobre uma ou outra habilidade é em grande parte determinada pela estrutura organizacional da instituição, bem como por sua orientação. Organizações nas quais existam vínculos formais e intensos entre seus gerentes e o mundo acadêmico certamente exigirão grande competência técnica, paralelamente ao domínio sobre as habilidades estratégicas e de relacionamento pessoal. Uma instituição estruturada exclu-

sivamente por projetos, portanto que não conta com divisões funcionais, consiste basicamente de um diretor geral, um coordenador de projetos, um coordenador administrativo-financeiro e diversos gerentes de projetos. Nesse caso, estes últimos estão ao mesmo tempo relacionados com o trabalho técnico e com o meio ambiente, pois é comum o especialista que obtém um patrocinador para o projeto ser também encarregado de sua gerência. Portanto, eles estão igualmente na situação de ter que compatibilizar habilidades estratégicas, técnicas e de relacionamento pessoal.

É essencial ter-se em vista que as habilidades estão estreitamente relacionadas com as tarefas gerenciais, o que, como mencionamos anteriormente, depende da estrutura administrativa e da orientação da instituição na qual ele trabalha. Retornando à Tabela 1, podemos concluir que as tarefas relacionadas com a elaboração e apresentação de relatórios e com o fornecimento de dados para a decisão em escalões superiores argumentam a favor da necessidade de posse da "habilidade de transformar em palavras e documentos os conceitos e idéias associados aos resultados que se querem informar aos escalões superiores e aos patrocinadores, o que implica a capacidade de coligir informações, organizá-las de forma

lógica e apresentá-las por escrito ou oralmente, de maneira correta, inteligente e convincente (MAXIMIANO, 1977)"

No caso da comunicação com um cliente, estas habilidades tornam-se mais importantes ainda, pois a elaboração de propostas "deve permitir ao cliente uma boa avaliação da capacidade técnica do grupo que a está apresentando bem como as possibilidades de sucesso do projeto, principalmente no caso de haver risco" "um trabalho de pesquisa pode ser recusado devido a uma proposta mal elaborada" e "o cliente pode aceitar e ficar motivado pelo projeto (MAXIMIANO, 1977)"

"Organizar no sentido de saber calcular o montante de trabalho a ser desenvolvido e estimar a equipe necessária para tal, é, evidentemente, uma outra habilidade essencial, à qual estão associados ainda procedimentos tais como divisão de trabalho, atribuição de responsabilidade e autoridade, delegação, manutenção do 'esprit de corps' etc. (MAXIMIANO, 1977)"

Analisemos agora esta outra lista de habilidades (MINTZBERG, 1973)

— Habilidade no relacionamento com os colegas do mesmo escalão

- Capacidade de liderança
- Capacidade de resolução de conflitos
- Capacidade de processamento de informações
- Capacidade de tomar decisões em situações de incerteza
- Habilidade de organizar
- “Entrepreneurship” (Habilidade para “saber empreender”)
- Capacidade de introspecção (ou auto-análise)

Mintzberg chegou a esta lista após estudar o trabalho de um grupo reduzido de gerentes do mais alto nível. A comparação entre esta lista e a anterior evidencia as diferenças na relação entre as tarefas e as habilidades necessárias: nesta, aparece a necessidade de o executivo profissional desempenhar o mesmo papel de empresário que o proprietário da organização desempenharia, ou seja, ele indica quais rumos, em termos de produtos e serviços, a organização perseguirá. Na lista anterior, desenvolvida dentro da NASA, a competência técnica aparece em primeiro lugar, porque a pesquisa foi feita junto a gerentes de projeto e esta é uma organização de elevada quantidade e qualidade de conhecimentos.

É conveniente, por fim, propor um critério de agrupamento das habilidades, a fim de facilitar a comparação com as famílias de

níveis hierárquicos e com as tarefas dos cargos que cada uma comprehende:

### **Habilidades Técnicas:**

- Competência técnica
- Compreensão dos sistemas administrativos da instituição
- Capacidade de estabelecer relações entre coisas e conceitos diversos

### **Habilidades de Relacionamento Pessoal**

- Comunicação
- Liderança
- Delegação
- Capacidade de compreender e lidar com pessoas diferentes
- Receptividade a idéias alheias

### **Habilidades Estratégicas, Metodológicas ou Conceituais**

- Sensibilidade às vantagens e desafios externos
- Sensibilidade às vantagens e desafios internos
- Organização em larga escala
- “Entrepreneurship”

## **DETERMINAÇÃO DO POTENCIAL EXECUTIVO**

À posse das habilidades está intimamente relacionada a identificação do potencial gerencial, ou seja, a identificação de espe-

cialistas com potencialidade para serem "convertidos" em gerentes. A pergunta é a seguinte: quais são as características, comportamentos, habilidades ou atitudes que um especialista exibe e que o indicam para ocupar uma posição inicial de chefia?

A evidência empírica demonstra que pelo menos os seguintes atributos são considerados nessa escolha:

- a. competência técnica
- b. competência no relacionamento com colegas superiores, e ocupantes de postos básicos (estagiários, recém-ingressos, etc.)
- c. "habilidade política", ou seja, compreensão da estrutura de poder que vigora dentro da empresa
- d. excepcional senso de responsabilidade.

Em algumas organizações, o critério da competência técnica é levado em conta em primeiro lugar. Isto quer dizer que algumas instituições, antes de verificar os demais atributos, procuram seus gerentes entre os bons especialistas, não necessariamente entre os melhores. Obviamente, não deve ser esquecido que é comum, nas organizações brasileiras, um gerente ter sido tão-somente o melhor especialista, porém esta forma de escolha implica o clássico perigo

de perder-se o bom técnico para ganhar-se um mau gerente. Além disso, em alguns casos, a cultura geral é um fator considerado importante para um futuro gerente, e está relacionado, de certa forma, com a habilidade ou interesse em obter dados antes de tomar decisões.

A identificação do potencial gerencial, portanto, dá ênfase à previsão do desempenho de um candidato quando ele estiver ocupando o posto de chefia, a partir da exibição de algumas qualidades pessoais no presente. De certa maneira, é uma questão de "forecasting" que exige muita sensibilidade e experiência gerencial de quem está fazendo este tipo de análise.

De outro lado, algumas organizações preferem dar a alguns de seus especialistas a oportunidade de exercitarem, por breves períodos de tempo, atribuições de comando, e desse modo identificar, pela observação do desempenho real, as condições para a permanência no posto.

Deve ser lembrado, ainda, que quando um indivíduo começa a assumir as primeiras responsabilidades de chefia, um fator que irá confirmar seu ingresso no sistema decisório é sua lealdade aos propósitos e à mecânica da administração — em outras palavras,

ele deve entender que está assumindo o comando da organização junto àqueles que já pertencem ao sistema. Esta é uma questão de atitude que desliga o profissional de sua orientação para a especialização e o direciona para os interesses da organização.

### **METODOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

A partir das considerações feitas, desejamos, como contribuição à consolidação das instituições de pesquisa, propor que a seguinte seqüência de etapas seja seguida na formação de seus quadros gerenciais:

1. discriminação das categorias em que estão compreendidos os cargos gerenciais existentes (por exemplo, gerente de projeto, coordenador de projeto, gerente de divisão e assim por diante);
2. obtenção de informações sobre a natureza do trabalho gerencial em cada uma dessas categorias, por meio de um questionário como o que foi utilizado para produzir a Tabela 1, complementado por outras técnicas como a observação estruturada, o diário, o incidente crítico, etc. Esta análise do trabalho deverá levar em conta o nível de sistematização administrativa, a orientação e o tipo da instituição;

3. discriminação, por julgamento dos escalões superiores, em acordo com os inferiores, das habilidades, conhecimentos e atitudes que são mais peculiares a cada categoria de cargos e que determinam seu bom desempenho;
4. desenvolvimento de programas de treinamento gerencial específicos para cada categoria, constando das disciplinas que traduzem os conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas;
5. identificação de gerentes, seja pela análise do potencial, seja pela observação do desempenho real;
6. realização de programas de treinamento gerencial para cada categoria de cargos, sempre que um grupo suficiente de indivíduos nela ingressar

### **CONCLUSÕES**

Neste trabalho, procuramos enunciar e discutir os principais fatores envolvidos na função gerencial dentro das instituições de pesquisa: o papel específico dos gerentes, suas atividades e as habilidades que dele se requerem. Foram analisadas tão-somente as principais contribuições, tanto em termos de literatura estrangeira e nacional quanto em termos de pesquisa de campo sobre o trabalho gerencial em instituições de pesquisa brasileiras. Trabalhos como o da UNESCO e o conceito de "gate-

keeper", embora pertinentes, ficam registrados para posterior referência e oportuna utilização em empreendimento de maior fôlego.

É das organizações de que nos ocupamos neste trabalho que dependem o crescimento da ciência, a geração de produtos inovados ou inéditos e, até certo ponto, o bem-estar da sociedade. O cumprimento desta missão, por outro lado, depende de disporem tais organiza-

ções de homens em posições de chefia aptos a tomar decisões certas exigidas pelas condições internas e pelo ambiente externo da organização. Desta relação fundamental entre a competência gerencial e a eficácia organizacional, decorre toda a importância do estudo científico da primeira, que esperamos ter neste trabalho uma primeira abordagem, a ser desenvolvida futuramente.

## BIBLIOGRAFIA

- BAYTON, J. & CHAPMAN, R.** – "Transformation of Scientists and Engineers Into Managers" Washington, DC: NASA Scientific and Technical Information Office, 1972.
- MARCOVITCH, J.** – "Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional". São Paulo: FEA-USP, 1972.
- MAXIMIANO, A. C. A.** – "A Transformação de Pesquisadores em Gerentes: Análise de Necessidades de Treinamento" São Paulo: FEA-USP, 1977.
- MINTZBERG, H.** – "The Nature of Managerial Work". New York: Harper & Row, 1973.
- PRICE, D. S.** – "O Desenvolvimento da Ciência" Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977.

## ABSTRACT

A survey conducted in industrial R&D laboratories is the base of this essay on the nature of the managerial work in organizations that deal with science and technology. The author concludes that information processing and human relations are the most important factors in management jobs. The determination of executive potential is dealt with, as well as the impact of tradition, hierarchy and training on managerial tasks. A suggestion of how can R&D organizations better plan their management training programs is made.

# NOTAS E COMUNICAÇÕES

## PESQUISAS EM DESENVOLVIMENTO NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Estamos divulgando neste número da Revista de Administração uma síntese de algumas das pesquisas em andamento no Departamento de Administração, a nível de mestrado e doutorado.

### TESES DE DOUTORADO

#### **ADMINISTRAÇÃO SALARIAL PARA CIENTISTAS E PESQUISADORES**

**Lindolfo Galvão de Albuquerque**

A pesquisa está sendo realizada em uma amostra de instituições públicas e privadas do Estado de São Paulo, que se dedicam à pesquisa científica e tecnológica. Ela faz parte de uma linha de pesquisas em Administração Salarial, ora em realização na FEA/USP.

As peculiaridades da atividade de pesquisa e desenvolvimento e o alto nível dos técnicos e cientistas que militam nesta área justificam um tratamento especial em Administração Salarial.

Esta pesquisa procura verificar se existem relações entre algumas características da administração salarial percebidas pelos pesquisadores (objetividade, formalização, flexibilidade, comunicação e equilíbrios salariais interno e externo) e alguns aspectos de seu comportamento no trabalho (motivação,

performance, opções na carreira e identificação com a organização).

Nossa expectativa é contribuir para o aprimoramento da teoria de compensação atualmente utilizada, na medida em que as correlações identificadas possam servir de base para o planejamento de características da Administração Salarial.



#### **IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA TOMADA DE DECISÃO ADMINISTRATIVA**

**Eunice Lacava Kwasnicka**

Este trabalho pretende utilizar os conceitos e técnicas até agora desenvolvidas no campo da contabilização de recursos humanos e medir: (1) Qual a sua utilidade para o administrador e/ou investidor; (2) Quais os fatores que influenciam o sistema de recursos humanos e quais os impactos cognitivos e comportamentais do indivíduo com relação à utilização desse instrumental. Os dados

serão coletados em uma amostra composta de indivíduos de alta administração de empresas privadas e mistas, tanto na área de recursos humanos como da de contábeis.

◆

## DISSERTAÇÕES DE MESTRADO

### INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES DE PESQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NOS RESULTADOS ALCANÇADOS PELAS MESMAS

Adelino De Bartoli Neto

O trabalho resulta de pesquisa em 101 pequenas e médias empresas, representando setores como comércio (53), serviço (18) e indústria (30), atendidas durante 1975, 1976 e metade de 1977 pelo Núcleo de Assistência Gerencial da Associação Comercial de São Paulo (NAG-ACSP). Em cada uma destas empresas foram efetuados trabalhos de Diagnóstico Completo Integrado (DCI), observando-se uma única metodologia de atendimento. Esta metodologia requer, para o seu desenvolvimento, um tempo médio de 320 horas.

Além do levantamento feito nos arquivos do NAG-ACSP, no que se refere aos resultados foram também efetuadas entrevistas orais e utilizados questionários sobre os dados de formação de cada dirigente das empresas pesquisadas.



## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Hélio Janny Teixeira

Trata-se de uma pesquisa exploratória com intenção de caracterizar o comportamento de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, as exigências feitas pelos seus cargos e alguns fatores influentes nos mesmos, pertinentes ao próprio ocupante e ao gênero da organização. Os dados foram coletados mediante a combinação de três instrumentos: a entrevista, orientada por questionário, foi aplicada a 53 dirigentes, dos quais 5 foram abordados de forma estruturada durante um dia cada um e 6 preencheram um diário para mostrar a forma de utilização do tempo. A maioria dos dirigentes investigados são as pessoas mais influentes na empresa, controlam a maioria de seu capital e são fundadores ou parentes dos fundadores.



## CORRELAÇÃO ENTRE ESTILOS COMPORTAMENTAIS E VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Cecília Whitaker Bergamini

O trabalho se propõe examinar os resultados obtidos após quatro anos de levantamento de dados primários, junto a um grupo de pessoas diferentemente posicionadas dentro das organizações, desde altos executivos até elementos que não ocupam cargos que tenham

responsabilidade de supervisão, nas mais diferentes áreas de atividade, envolvendo uma amostra de mil pessoas, que durante todo esse tempo se submeteram a programas de desenvolvimento de pessoal.

Com isso, busca-se não somente configurar o perfil tipicamente brasileiro daqueles que trabalham nas mais diferentes empresas, como também testar hipóteses de dependência entre o esti-

lo comportamental, área de atividade, nível hierárquico, faixa de idade cronológica, escolaridade formal e sexo.

Não há intuito de interpretar os porquês dos possíveis resultados dos testes das hipóteses levantadas, mas procura-se muito mais constatar uma série de dados que facilitem as conclusões que lhes sejam pertinentes, diante de diferentes circunstâncias organizacionais para um contexto cultural específico.

## PROGRAMAÇÃO DE CURSOS E SEMINÁRIOS

O Instituto de Administração é um órgão anexo à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo que tem como prioritários os seguintes objetivos: a) promover o fomento da pesquisa no campo da Administração; b) promover programas de treinamento para dirigentes de organizações; c) prestar serviços relevantes à comunidade.

Segundo esta filosofia e visando contribuir para a consecução dos objetivos propostos, diversos cursos, seminários e outros eventos desta natureza estão programados para realização em 1979, conforme segue:

1. Programa de Desenvolvimento de Executivos do Sistema Telebrás, com três cursos durante o ano em período integral.
  - 1º – de 12/03 a 11/04;
  - 2º – de 28/05 a 27/06;
  - 3º – de 17/09 a 17/10.
2. Curso Especial de Administração para Desenvolvimento de Executivos – CEADE (ELETROBRÁS) – dois cursos durante o ano, em período integral.
  - 1º – de 23/07 a 13/09;
  - 2º – de 22/10 a 14/12.
3. Curso de Reciclagem do CEADE (ELETROBRÁS) – dois cursos por ano em período integral.
  - 1º – de 02/07 a 06/07;
  - 2º – de 16/07 a 20/07.
4. Curso de Administração Financeira CAFI II (ELETROBRÁS) em período integral.
  - de 23/04 a 19/06.

Atividades de treinamento em Administração aplicadas à ciência e tecnologia, previstas para 1979, do Programa de Administração de Ciência e Tecnologia – Pacto do Instituto de Administração:

## **A. PROGRAMAS DE ÂMBITO NACIONAL**

### **1. PROGRAMA DE TREINAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESQUISAS CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS (PROTAP)**

**a. Promoção:** FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

**b. Duração e época de realização:** O PROTAP compreende um total de seis semanas, distribuídas em três módulos com duas semanas cada um, em período integral. As datas mais prováveis de realização são as seguintes:

Módulo I – 14 a 25 de Maio;

Módulo II – 13 a 24 de Agosto;

Módulo III – 19 a 30 de Novembro.

**c. Local de realização:** Faculdade de Economia e Administração da USP – Cidade Universitária.

#### **d. Programa**

Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Tecnológico  
Transferência de Tecnologia  
Planejamento Estratégico para Centros Tecnológicos

Fatores Humanos na Pesquisa (Aspectos Comportamentais)

Política Científica e Tecnológica

Administração de Recursos Financeiros

Administração de Recursos Humanos

Planejamento e Controle de Projetos

O Processo Decisório em Pesquisa e Desenvolvimento

Implantação e Operação de Centros de Pesquisa e Desenvolvimento

Estrutura e Mudanças Organizacionais  
Problemas Atuais de Pesquisa e Desenvolvimento no Brasil

#### **e. Características desejáveis dos participantes:**

- formação universitária, com pelo menos cinco anos de experiência;
- vivência em administração de pesquisa de pelo menos dois anos;
- relativo domínio da língua inglesa, pelo menos para leitura e audição;
- disponibilidade e elevado interesse para participar de todas as fases previstas.

### **2. SIMPÓSIO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (SIMPÓSIO)**

**a. Promoção:** FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

**b. Data de realização:** 29,30 e 31 de outubro, em período integral.

**c. Local de realização:** Faculdade de Economia e Administração da USP – Cidade Universitária.

**d. Natureza do simpósio:** Este evento tem por finalidade proporcionar a reunião de profissionais da área de administração de ciência e tecnologia, para apresentação de pesquisas realizadas ou em andamento, visando à avaliação do estado da arte e à troca de informações e idéias que contribuam para o avanço desse campo em nosso País. Espera-se, além disso, que seja possível o desenvolvimento de linhas mestras de pes-

quisa de forma a favorecer-se a melhor utilização dos recursos científicos de que dispomos. Serão enviados convites para participação e observação a professores universitários, pesquisadores, agentes governamentais, gerentes e diretores de centros oficiais e laboratórios industriais de Pesquisa e Desenvolvimento, empresários e outros profissionais interessados.

**e. Temas para apresentação dos trabalhos:**

1. Planejamento e Controle de Projetos
2. Aspectos Organizacionais da Pesquisa
3. Recursos Humanos e Recursos Financeiros
4. Política Científica e Tecnológica
5. O Processo de Inovação Tecnológica

## **B. PROGRAMAS DE ÂMBITO REGIONAL**

### **1. SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE PESQUISA (SAPPe)**

- a. **Promoção:** Departamento de Ciências Exatas e Tecnologia da Secretaria de Cultura, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo.
- b. **Duração e época de realização:** 40 horas, em período integral, de 23 a 27 de abril.
- c. **Local:** Faculdade de Economia e Administração da USP – Cidade Universitária.

### **d. Programa**

- Ambiente Brasileiro de Ciência e Tecnologia
- Transferência de Tecnologia
- Previsão e Avaliação de Tecnologia
- Fontes de Recursos para o Fomento da Pesquisa
- Administração de Recursos Financeiros
- A Função de Planejamento na Instituição de Pesquisa
- Estrutura Organizacional
- A Função Gerencial no Processo de Inovação Tecnológica
- Marketing de Tecnologia

**e. Características desejáveis dos participantes:**

Vivência em instituições de pesquisa do setor público (institutos oficiais e empresas estatais de Pesquisa e Desenvolvimento, centros universitários, agências governamentais de coordenação da política de ciência e tecnologia etc.); desempenho atual ou potencial em cargos de chefia, em tais organizações.

### **2. SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS INDUSTRIAS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (SAPPe – Indústria)**

- a. **Promoção:** Departamento de Ciências Exatas e Tecnologia da Secretaria de Cultura, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo.
- b. **Duração e data de realização:** 40 horas, em período integral de 24 a 28 de setembro.

c. **Local de realização:** Faculdade de Economia e Administração da USP – Cidade Universitária.

d. **Programa**

Sistema Brasileiro de Ciência e Tecnologia

Fontes de Financiamento para Fomento da Pesquisa

Transferência de Tecnologia

A Função de Planejamento e Controle na Pesquisa Tecnológica

Estrutura Organizacional de Laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento  
Implantação e Operação de Centros Industriais de Pesquisa e Desenvolvimento

Criatividade em Pesquisa e Desenvolvimento

Mudanças Organizacionais

A Função Gerencial no Processo de Inovação Tecnológica.

e. **Características ideais dos participantes:**

- Vivência em centros de pesquisa (laboratórios) de empresas privadas ou públicas;
- interesse e experiência na administração de tais Organizações.

Maiores informações sobre esses Cursos podem ser obtidas com MARIA SELMA BAIÃO através dos seguintes telefones: 211-4633, 210-4640 e 211-0411 R.249.



## CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO E DOUTORADO

O curso de Pós-Graduação em Administração na FEA/USP caracteriza-se pelos seguintes objetivos:

- Preparação de docentes capazes de aprimorarem o sistema de ensino de Administração em nível de graduação e especialização.
- Iniciar o candidato nos princípios básicos da pesquisa e estimulá-lo a realizar investigações científicas que levarão a um melhor conhecimento da nossa realidade.
- Preparação de administradores com-

petentes que aumentarão a eficácia de nossas empresas e a colaboração com os centros de formação de recursos humanos em nível de graduação e pós-graduação, para a consolidação de um sistema nacional eficaz de aperfeiçoamento e desenvolvimento de recursos humanos no campo da administração.

- Estes objetivos decorrem das finalidades básicas da Universidade de São Paulo, que são: o ensino, a pesquisa e a prestação de serviços à comunidade.

## DISCIPLINAS OFERECIDAS NO 1º SEMESTRE DE 1979

DISCIPLINAS	CÓDIGO	PROFESSORES	DIAS	HORA
Comportamento Humano na Empresa	EAD-792	Reynaldo C. Marcondes	2ª feira	8:30/11:30
Finanças das Empresas	EAD-812	José Fernando C. Boucinhas	2ª feira	8:30/11:30
Controle Financeiro Empresarial	EAD-803	Nguyen Huu Tung	2ª feira	14:00/17:00
Administração da Produção	EAD-705	Israel Brunstein	3ª feira	8:30/11:30
Sistemas de Informação para Marketing	EAD-746	Sylvio Carlos Borges dos Reis	3ª feira	14:00/17:00
Análise de Informações	EAD-754	Nicolau Reinhard	3ª feira	8:30/11:30
Avaliação e Mudança na Estrutura Org.	EAD-806	Eduardo Vasconcellos	4ª feira	8:30/11:30
Didática do Ensino Superior	EAD-802	Gilberto W. Teixeira	4ª feira	8:30/11:30
Métodos Quantitativos Aplicados à Análise de Projetos	EAD-714	Samsão Woiler	4ª feira	8:00/10:00
Avaliação e Previsão Tecnológica	EAD-813	Robert S. Goodrich	5ª feira	14:00/17:00
Planejamento Estratégico	EAD-715	Adalberto A. Fischmann	5ª feira	8:30/11:30
Fundamentos de Marketing	EAD-749	Rubens da Costa Santos	5ª feira	9:30/12:30
Tópicos de Marketing	EAD-805	Geraldo Luciano Toledo	6ª feira	14:00/17:00
Econometria Aplicada à Adm. I	EAD-728	Jairo Simon da Fonseca	6ª feira	14:00/17:00
Metodologia de Pesquisa Aplic. à Administração	EAD-793	Alexander Berndt	6ª feira	8:30/11:30
Teoria e Prática da Adm. Recursos Humanos	EAD-804	José Donato Procópio	6ª feira	8:30/11:30
Finanças e Bancos Multacionais	EAD-811	Miguel Martins Feitosa	Sábado	8:00/11:00
Mercado de Capitais	EAD-764	Keyler Carvalho Rocha	Sábado	8:30/11:30

## PROGRAMA DE CURSOS EM SÃO PAULO

**1. Curso de Comércio Exterior para Executivos** — com 180 horas/aula, em horário noturno, objetivando o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos participantes acerca dos princípios básicos de política brasileira de comércio exterior, e dos vários instrumentos à disposição das empresas nacionais. O Curso compreende o estudo de Comércio Internacional, Política Brasileira de Comércio Exterior, Sistema Brasileiro de Comércio Exterior e Empresas e o Mercado Externo.

Em 1979, serão realizadas 4 edições desse Curso, iniciando-se em 02.03, 16.04, 01.08 e 27.08.

**2. Curso Prático sobre Incentivos e Formação de Preços na Exportação** — com 20 horas/aula de duração, em horário matutino, voltado para preparação técnica nos aspectos operacionais das transações internacionais, englobando os Incentivos Fiscais e Creditícios, Operações de Draw-back, Trading Companies e Programas BEFIEX e CIEX.

Para 1979, prevê-se a realização de 5 eventos dessa natureza, iniciando-se em 19.03, 23.04, 25.06, 30.07 e 01.10.

**3. Curso de Transporte, Fretes e Seguros** — com o objetivo de informar o pessoal técnico de empresas públicas e privadas voltadas para comércio exterior

das peculiaridades existentes nos transportes internacionais, o cálculo de fretes e as modalidades de seguros implícitos. Serão realizados, em 1979, dois eventos, iniciando-se em 02.04 e 19.11, ambos em horário noturno com 15 horas/aula de duração.

**4. Curso de Design e Embalagem para Exportação** — 15 horas/aula, noturno, a ser realizado na semana de 12 a 16.03.79, abordando os aspectos relacionados ao design de produtos e as embalagens para a exportação.

**5. Curso sobre Sistema Geral de Preferências** — a se realizar nos dias 17, 18 e 19.07.79, em horário noturno, abordando a sistemática do Sistema Geral de Preferências, suas características e benefícios aos exportadores brasileiros.

**6. Curso de Marketing Internacional** — com o objetivo de capacitar os participantes para o planejamento e execução das políticas de Marketing da empresa, voltada ao mercado externo. O Curso terá 30 horas/aula de duração, no período de 03 a 14.12.p.f., em horário noturno.

Maiores informações: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior — Unidade de São Paulo (CFMO 0370) — Rua Manoel Guedes, 504—3º andar—Itaim — fones: 881-3841 e 853-0528.

## RESENHA DE LIVROS

### **Administração: um enfoque sistêmico**

**Stanley Young**

**Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios**

**1ª edição—Original 1966**

**Tradução: Clóvis Silveira**

**Análise: Roberto Sbragia.**

A obra do professor Stanley Young, da Universidade de Massachusetts, se reveste de um caráter extremamente interessante. Sua preocupação básica é mostrar como uma organização pode ser vista segundo o enfoque da resolução de problemas e da tomada de decisão, apoiando correntes já bastante difundidas mas pouco consideradas sob o ponto de vista prático. Seu grande ponto de partida é a diferenciação estabelecida entre gerência da tomada de decisão, tomada de decisão propriamente dita e a utilização da decisão.

Com base nesse quadro de referência, o conteúdo básico da obra é voltado à atividade de projetar um sistema integrado cuja missão fundamental é servir de instrumento para facilitar o processo de tomada de decisão, isto é, as atividades de gerência da organização como um todo, incluindo suas várias áreas diferenciadas. O sistema é projetado de forma a operar numa seqüência de dez etapas básicas. O sistema como um todo funciona essencialmente apoiado por uma Unidade de Controle Central que desem-

penha funções de coleta, classificação, esclarecimento, sincronização, programação, direção, acompanhamento, despacho em relação a todos os problemas da organização.

Sob o ponto de vista didático, o livro é estruturado em cinco partes básicas: Gerência, Sistemas, Organização e Tomada de Decisão; Modelo de Tomada de Decisão Organizacional; Administração de um Sistema Planejado; Projetos Inter- e Intra-organizacionais; Avaliação do Modelo Burocrático. Seu uso em cursos de graduação é bastante limitado, dado não só à alta especificidade que caracteriza a obra, mas, acima de tudo, ao alto nível com que o assunto é tratado, requerendo um bom ingrediente de conhecimentos e conceitos básicos. Há de se considerar, contudo, a atualidade do tema e a preocupação do autor em tratar a organização como um todo, procurando desenvolver um instrumento através do qual os diferentes problemas organizacionais podem ser identificados, encaminhados e eficazmente resolvidos. Esses, sem dúvida, dentro da moderna concepção sistêmica, são os grandes pontos fortes da obra.

### **Somos Todos Vencedores: Análise Transacional Aplicada à Organização.**

**Dorothy Jongeward**

**Brasiliense**

**Original: 1978**

**Tradução: Mário Roitman e João Silverio Trevisan**

**Análise: Cyro Bernardes (Professor Assistente do Depto. Administração FEA/USP)**

A análise transacional, técnica terapêutica utilizada de início só na cura de pessoas emocionalmente perturbadas, está sendo cada vez mais empregada na melhoria dos relacionamentos e aumento da produtividade dentro das organizações. E na dicotomia de áreas levou a literatura a se bifurcar em dois ramos: o da psicoterapia e o da aplicação a campos não específicos, como a educação e a administração de empresas. Neste último se especializou a autora, aproveitando a sua formação de psicóloga e pedagoga e a experiência em consultoria, razão pela qual achamos que será bem recebida esta obra de aplicação da Análise Transacional às empresas, enriquecendo assim o que já existe de livros de AT, tanto nacionais quanto traduzidos.

Todavia, somente a parte I foi escrita por Jongeward, e é de todas a mais importante por enfatizar as manobras psicológicas destrutivas que ocorrem dentro das organizações. A parte II é o relato de consultores que aplicaram AT em várias empresas americanas. Por fim, a parte III procura relacionar teorias de gerência, a exemplo da grade devida a Blake e Mouton, com os fundamentos psicológicos da AT.

A atualidade do tema, o interesse prático e a forma de apresentação, naturalmente, deverá despertar o interesse dos leitores, não obstante ser um livro de aplicação e não visando divulgar princípios. Por isso, sua aplicação se restringe a cursos de especialização ou mesmo de pós-graduação. Infelizmente, a tradução deixa a

desejar, sobretudo na passagem para o português de termos coloquiais muito utilizados em AT. São palavras ainda não definitivamente fixadas pelos psicoterapeutas brasileiros, o que, evidentemente, se reflete nas áreas não-médicas de aplicação. Todavia, acreditamos que a ausência de uma normalização de termos não autoriza a traduzir a denominação dos jogos psicológicos "wooden leg" e "let's you and him fight" por "muleta" e "vocês é que se entendam"

**Princípios de Administração Financeira**

**Lawrence J. Gitman**

**Harper & Row do Brasil Ltda**

**1ª edição: Original 1974**

**Tradução:** Francisco José dos Santos Braga

**Revisão Técnica:** João Carlos Hopp

**Análise:** Chu Wan Tai

O extenso livro do Prof. Lawrence Gitman — quase seiscentas páginas — está dividido em oito partes, cada uma delas tratando de um tema específico da administração financeira. Partindo-se de um balanço e de suas principais contas, o autor discorre didaticamente sobre os tratamentos a serem dados a cada um deles sob o enfoque da administração financeira: ativo circulante, ativo fixo, passivo circulante, passivo a longo prazo e patrimônio líquido.

A obra atende mais aos objetivos de

cursos de graduação, sendo de fácil leitura e compreensão para os alunos que se iniciam nessa área, ilustrado amplamente com gráficos e exemplos numéricos. A tradução, de uma forma geral, é clara e técnica, não se evitando porém alguns anglicismos como “precificação” e “colateral”. O glossário apresentado no final do livro muito auxilia para uma maior compreensão de alguns termos em inglês que já vão se tornando corriqueiros no nosso mundo financeiro.

O livro, com o objetivo mais de transmitir os conceitos básicos de finanças, não traz pois nenhuma novidade nem polêmica, uma vez que trata de assuntos conhecidos e já plenamente aceitos, nada apresentando em termos de contribuições inéditas.

Como o livro foi escrito nos EUA, trata-se portanto de uma obra dirigida aos alunos universitários norte-americanos, vivendo numa realidade econômica, social e financeira diversa da nossa, e muitos dos temas tratados, como Imposto de Renda, tributação e financiamentos, etc., não são aplicáveis ainda no Brasil, devido à nossa legislação diferenciada e ao incipiente mercado de capitais (instrumentos financeiros como **commercial papers**, **banker's acceptance**, linhas de crédito, etc.); ainda estão um pouco distantes da nossa realidade.

Os leitores devem estar alertados para essa distinção. Em alguns capítulos, o tradutor faz algumas referências sobre essas diferenças, todavia isso não se aplica ao longo do livro. Conseqüentemente, os alunos devem se preocupar com as características locais (como a

Lei das S.A. e o Decreto-Lei 1598 sobre o Imposto de Renda), que trazem contribuições significativas complementando esse livro.

Conforme diz o autor no prefácio, “o texto é estruturado de forma que o balanço da empresa seja sempre o elemento central usado como ponto de referência” e a partir daí são expostos conceitos básicos de administração financeira. A consecução desse objetivo é a sua maior virtude. Utilizando esse livro como texto-base e acrescentando-lhe outras leituras condizentes com a realidade brasileira hodierna, atingir-se-á o intuito pretendido pelo autor.

## Postos de Trabalho

**Roger Mucchielli**

**Livros Técnicos e Científicos Editora**  
**1ª edição: Original 1969**

**Tradução: Ana Maria de Oliveira Viana**

**Análise: Rosa Maria Fischer Ferreira**  
**Professora-Assistente do Departamento**  
**de Administração da Faculdade de**  
**Economia e Administração da Universidade de São Paulo**

O Texto é interessante para adoção em cursos de graduação, principalmente pela funcionalidade que apresenta graças aos exercícios de reflexão e fixação do conhecimento.

Entretanto, apresenta um conjunto de defeitos que podem ser considerados impeditivos para seu aproveitamento:

## Resenha de Livros

1. O conhecimento do problema está colocado de forma excessivamente ampla e genérica, absolutamente alheia a uma realidade específica. Para manter este nível de generalidade e universalidade de aplicação, o autor não aprofunda o assunto em nenhum dos capítulos, tratando todos os temas de maneira superficial. Isto leva o livro a se tornar um manual de consulta pouco útil ao estudante, na medida em que não lhe dá fundamentos práticos e teóricos, e ao profissional, na medida em que seus modelos não são específicos das necessidades apresentadas por nossa realidade.

2. A tradução é literal, sem revisão técnica, incorrendo em inadequações. A própria expressão "posto" não é comumente empregada em português e está no centro da polêmica sobre a operacionalização dos conceitos de cargo, função e posto. Isto leva a incorreções do tipo pg. 2 "o estudo do posto de trabalho parece reservado à intervenção do médico (trabalhista)" o que no Brasil não existe como prática da Medicina do trabalho; pg. 17: "job enlargement" traduzido literalmente como alargamento do posto, ao invés de enriquecimento da função.

### **Ergonomia – A racionalização Humanizada do Trabalho**

**Roberto Verdussen**

**Livros Técnicos e Científicos Editora S/A**  
**1ª edição**

**Análise:** Roberto Coda Professor do Departamento de Administração da Fa-

culdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Na introdução, é apresentada a definição da nova ciência, a Ergonomia, como um ramo do conhecimento preocupado em humanizar o trabalho de indivíduos em organizações, valendo-se da colaboração de outras ciências e especialidades.

A humanização do trabalho coloca o ser humano como foco principal no próprio ambiente de trabalho. Esta posição tem sido defendida por outros autores na bibliografia conhecida, sendo que o autor da presente obra deixa muito amplo o seu real entendimento sobre humanização.

Isto faz com que o livro sirva muito mais como um instrumento para despertar interesse sobre o assunto do que como um guia para tomada de decisão. Grande parte das considerações possuem caráter normativo, ficando a operacionalização para os capítulos finais, quando o autor examina, em grau de detalhe elevado e fundamentado em dados de pesquisa, as condições essenciais (iluminação, temperatura, ruído, etc.) a serem observadas no ambiente de trabalho.

Os aspectos secundários citados são representativos do ponto falho do livro, já que incluem itens como relações humanas e apoio social. Não há justificativa para a classificação apresentada sobre os itens primários, e os comentários finais fazem referência superficial aos aspectos ditos "secundários"

Seria uma posição mais coerente com o trabalho em publicação ter restringido o campo da Ergonomia, ou então ter deixado claro que a humanização está sendo entendida como uma necessidade de respeitar as condições FÍSICAS e AMBIENTAIS para a realização de um determinado trabalho, isto é, os limites impostos pela própria condição humana.

A linguagem é clara, notando-se entre tanto algumas afirmações sem justificativa e termos sem um comentário ou definição em nota de rodapé. Ex.: pg. 9/50.

O tema abordado pelo autor é atual, podendo servir, da maneira como foi abordado, como SUBSÍDIO em matérias sobre planejamento do trabalho tanto em cursos de graduação como de pós-graduação. Porém, dada a quantidade de termos técnicos, leis e princípios citados, o livro parece destinar-se mais a engenheiros de produção do que a administradores de empresas.

### **Estatística Básica**

**Geraldo Luciano Toledo e Ivo Izidoro Ovalle.**

**Atlas S/A**  
**1ª edição**

**Análise:** Gilberto de Andrade Martins  
Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Estamos presenciando, nos últimos anos, um contínuo aumento da aplicação dos Métodos Quantitativos (Matemática, Pesquisa Operacional e Estatística) na solução de problemas administrativos. Todavia, devemos reconhecer que o estabelecimento de uma “feliz união” entre a Administração de Empresas e os Métodos Quantitativos está longe de ser alcançado.

As dificuldades são inúmeras, complexas, e com certeza demandarão muito tempo para serem superadas.

Na empresa, os administradores raramente apresentam uma sólida formação nessa área. Encaram tais métodos com excessivas reservas. Imaginam essas técnicas como uma ameaça à sua intuição e habilidades de julgamento e decisão. Possuem a tendência de exagerar o valor das decisões pessoais, tornando absurda a idéia de trocá-las por regulares operações de rotina, proporcionadas pelos modelos quantitativos.

Quanto ao ensino dessas disciplinas, constatamos um quadro triste e alarmante. Formandos que deixam a escola com pouco ou nenhum conhecimento dos Métodos Quantitativos e, o que é mais agravante, completam o curso totalmente desestimulados para o prosseguimento de estudos e pesquisas na área.

Para atenuar esta situação e apressar o processo de solidificação desse “casamento”, será necessário o apoio dos empresários e administradores para o contínuo estímulo a pesquisas de novos programas, ou mesmo o conhecimento

## Resenha de Livros

e uso dos "pacotes" de programas para computadores que objetivam a aplicação dessas ferramentas na Administração e Economia, bem como a publicação de livros e material didático que proporcionem melhores condições ao desenvolvimento desses cursos. Medidas que por sua vez precisam de mudanças básicas quanto às decisões sobre a qualidade dos nossos estudantes de ensino secundário e superior.

Considerando todos esses fatos, devemos destacar os méritos dos professores Geraldo Luciano Toledo e Ivo Izidoro Ovalle, pela publicação do livro "ESTATÍSTICA BÁSICA"

Fruto de experiências didáticas vividas pelos autores, constitui-se numa obra que certamente irá atender aos universitários que estão freqüentando o primeiro ano de Estatística, particularmente aqueles ligados à área de Ciências Humanas. Poderá ser útil aos profissionais que não sendo especializados necessitam de suas técnicas para soluções de problemas em suas áreas de responsabilidade.

Apresentado em 7 capítulos, encontramos uma introdução geral à compreensão da estatística, onde são tratados os conceitos de população, amostra, variáveis discrete e contínua, razão, proporção e ferramentas fundamentais para o bom acompanhamento dos outros capítulos. Destaca-se um amplo capítulo sobre as distribuições de freqüências; a estatística gráfica; construção dos principais tipos e análises de gráficos, bem como um detalhado estudo das medidas de posição, dispersão, assimetria e curtose. No último capítulo encontra-

mos o Cálculo da Probabilidade, que juntamente com os demais constitui a base da inferência estatística.

Encontram-se, em todas as seções, exemplos de aplicação e a proposição de exercícios com respostas.

Cumpre salientar o ótimo trabalho gráfico realizado pelos editores, fato nem sempre observado pelos responsáveis por publicações desse tipo.

## JOGOS PSICOLÓGICOS NAS EMPRESAS:

“A ESQUECIDA DIFERENCIACÃO DAS ATITUDES”

(Que Lawrence e Lorsch Tanto Enfatizam)

Texto: Cyro Bernardes

Desenho: Maria A. Godoy



# COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA Revista de Administração

A Revista de Administração é editada trimestralmente, em março, junho, setembro e dezembro.

O principal objetivo da Revista é o de publicar trabalhos teóricos, práticos e de pesquisas, desenvolvidos em Administração. Para isto ela está aberta a professores, estudantes e praticantes de Administração nas empresas privadas e em órgãos governamentais.

A redação do artigo deve ser em

português, em estilo claro e conciso, exceto casos excepcionais a serem considerados pela direção da Revista.

Além da profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas, os artigos são analisados pela sua acessibilidade aos leitores da Revista: professores de Administração, executivos, estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e estudiosos dos problemas administrativos.

---

Os artigos a serem submetidos à apreciação para publicação devem ser enviados no seguinte formato:

1. os textos deverão ser datilografados em papel branco, tamanho ofício, sem timbre;
  2. em página separada do texto, deverá ser apresentado o nome completo do(s) autor(es), acompanhado de um breve curriculum vitae;
  3. deverão ser também anexados, em página separada dois resumos: (a) um em inglês ("abstract") contendo aproximadamente 150 palavras e (b) um em português (síntese) em torno de 100 palavras,
  4. todas as referências deverão ser citadas no texto;
  5. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética.
- 

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

Secretaria Editorial

Revista de Administração — Sala AS-33

Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Caixa Postal 11498 — SP

## **INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA – USP**

O Instituto de Administração, através de seu Fundo de Pesquisa (FUNAD) tem acumulado desde 1972 uma grande experiência em:

*treinamento*

*pesquisa*

*consultoria*

*junto a instituições públicas e privadas.*

Conta com professores e técnicos brasileiros e estrangeiros que têm desenvolvido grandes potencialidades em todas as áreas de Administração.

