ADMINISTRAÇÃO, SISTEMAS E AMBIENTE

AULA 3

Prof. Elizeu Barroso Alves

CONVERSA INICIAL

Nas aulas iniciais, discutimos muito sobre o início das organizações sob o guarda-chuva das revoluções industriais – organizações em que as máquinas ganhavam mais importância e destaque do que os humanos, especialmente no papel de outrora, dos grandes artesões. Como o tempo passa, a tecnologia renova os ambientes sociais e econômicos. A renovação também foi trazida pelas duas grandes guerras, que fizeram as pessoas entenderem que os recursos são finitos. A mesma época trouxe a tecnologia da informação para o ser transcontinental, culminando no processo de globalização.

Nessa evolução, as teorias organizacionais e a ação das empresas mudaram. Nesta aula, vamos falar sobre as organizações enquanto entidades sociais, pois agora abordamos uma visão sistêmica que vai além da visão da máquina. É uma visão que sim, vê a máquina, mas também vê o social e a sua interação. Um sistema integrado e não uma dissociação ou a visão do humano como extensão da máquina.

Assim, iremos enriquecer nossa base de análise ao tomar as organizações como sistemas sociotécnicos. E como esse modelo se diferencia do modelo burocrático? Como a cultura das relações sociais ganharam destaque? É o que vamos discutir!

CONTEXTUALIZANDO

Qual é a sua idade? Se você nasceu lá pelos anos iniciais da década de 1990, tinha apenas 7 anos quando a Apple lançou o *slogan* "*Think Different*", em sua campanha "*Crazy Ones*". Há um vídeo que mostra os "ilustres personagens" da campanha, criada pela agência TBWA\Chiat\Day, com Albert Einstein, Maria Callas, John Lennon, entre outros. Vejamos a narração do comercial (Arruda, 2011):

> Isto é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os criadores de caso. Os que são peças redondas nos buracos quadrados. Os que veem as coisas de forma diferente. Eles não gostam de regras. E eles não têm nenhum respeito pelo *status quo*. Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difamá-los. Mas a única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles empurram a raça humana para frente. Enquanto alguns os veem como loucos, nós vemos gênios. Porque as pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo são as que, de fato, mudam.

Ao analisar essas informações do comercial da Apple, e os preceitos da organização – como sistema sociotécnico – analise as assertivas a seguir:

I. “As organizações pertencem aos ambientes, e os ambientes estão em mutação, com isso precisamos entender o seu contexto” porque **II.** “as suas transformações são as que tornam propícios os desenvolvimentos de novas estruturas de organização e modelo de gestão”.

Na sequência, marque a alternativa correta:

a. As assertivas I e II são proposições falsas.
b. A assertiva II contraria a ideia expressa na assertiva I.
c. A assertiva I é uma proposição falsa e a II é verdadeira.
d. As duas assertivas são verdadeiras e a segunda afirmativa justifica e complementa a primeira.
e. As duas assertivas são verdadeiras e a segunda afirmativa não justifica e nem complementa a primeira.

A alternativa que apresenta a resposta correta é a (d), pois as assertivas se apresentam como causa e efeito, no sentido de que sim, com as transformações no ambiente se faz nascente novas teorias, estruturas e tipos de gestão.

Saiba mais

Assista ao comercial da Apple sobre o qual falamos:

THINK Different. **Hayann Gonçalves**, 22 set. 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QIZLsALkbWg>. Acesso em: 21 set. 2018.

TEMA 1 – LIMITES DA ESTRUTURA MECANICISTA

Houve um tempo em que a estrutura mecanicista era a que predominava, e você já sabe o motivo: em uma época em que não havia tanta complexidade no ambiente, havia poucas empresas e uma moderada influência do ambiente sobre elas. Porém, com o passar do tempo, esse modelo apresentou as suas limitações, no sentido de que focar apenas no controle e na especialização das tarefas não respondia mais à nova complexidade nascente.

Morgan (2006) apresenta as condições para que uma empresa invista em uma estratégia mecanicista – por exemplo, quando as tarefas são pré-determinadas (basta lembrar como é montado o lanche do McDonald’s), ou

então quando todos os produtos/modelos são da mesma forma, e quando os humanos são apenas operadores da máquina, e não seres pensantes.

E você, conhece alguma empresa que trabalha ainda nesse modelo? Esse modelo mecanicista cai bem para as empresas que apresentam em seu cerne tarefas repetitivas, padrões, sem a necessidade de ações criativas e de recursos intelectuais. Faça uma lista com empresas que você conhece. Veja o meu exemplo no Quadro 1. Depois, é com você, no Quadro 2!

Quadro 1 – Empresas mecanicistas por Elizeu

Empresa	**Motivo de estar na lista**
Coca-Cola	Mesmo processo de produção, poucos lançamentos de produtos.
Burger King	Procedimento de montagem de lanches padrão. Pouca inovação e lanches iguais aos dos concorrentes, com o mesmo processo de fabricação.
Banco do Brasil	Procedimentos padrões, poucos players, e condicionado as normas do Banco Central do Brasil.

Quadro 2 – Empresas mecanicistas por você:

Empresa	**Motivo de estar na lista**

Com certeza, ao comparar a sua lista com a nossa, você verá que essas empresas, que ainda apresentam em seu espírito o modelo mecânico, têm em comum o fato de que estão em ambientes mais estáveis. Como há poucas incertezas, há muita tendência à elaboração de produtos e processos com baixo grau de inovação, rotinizados, dentro de uma estrutura rígida que separa a “força” do “cérebro”, ou seja, os que pensam e os que executam (Chiavenato, 2014; Coltro, 2015; Maximiano, 2011).

Empresas como essas tendem a ser de grande porte, com decisões centralizadas na alta cúpula (nível estratégico da organização) e com um desenho organizacional rígido, verticalizado, com as competências dos trabalhadores agrupadas e pré-definida, e um foco em ação mais técnica. Chiavenato (2014) ainda aponta que essas empresas tendem a ter um ambiente

interno mais focado na disciplina e na impessoalidade, o que é a essência de uma empresa burocrática.

Assim, uma empresa com tais características se torna limitada quando se trata de criar um ambiente propício à inovação, à tomada de decisões de forma rápida, com divisão de poder entre os funcionários, e inclusive transformação de talentos e pessoas, de ideias, em anexo a máquinas. E isso é ruim? A resposta é: qual é o ambiente dessa empresa?

E por que o modelo mecanicista que era a força motriz da sociedade deu espaço para outros modelos de estrutura de organizações? Bem, a reposta está no contexto dos sistemas sociotécnicos, que tem outro olhar entre a interação das pessoas com as máquinas.

Saiba mais

Assista ao filme *Vida de Inseto*. Nele você observará como se comporta uma empresa mecanicista de forma lúdica.

VIDA de inseto. Direção: John Lasseter. EUA: Walt Disney Studios Motion Picture, 1998. 96 min.

TEMA 2 – O CONTEXTO DE EMERGÊNCIA DOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

O mundo sempre está em transformação! E um gestor deve conhecer como as transformações são sentidas e modificadas até os dias atuais. Por exemplo, pesquise sobre qualquer organização e verás que, como discutimos na Aula 1, ela é formada por pessoas e recursos em prol de objetivos. As organizações pertencem aos ambientes, e os ambientes estão em mutação. Assim, precisamos entender o contexto que foi propício para o modelo de gestão – agora, não se trata apenas de uma visão mecanicista, pois é necessário trazer uma visão de pessoas, do social.

Entre os preceitos da administração científica, até uma visão sociotécnica, tivemos duas grandes guerras, e uma evolução na oferta de produtos e serviços. Na área de gestão, tivemos avanços de teorias que consideravam o ser humano para “além da máquina”, com a inclusão de aspectos comportamentais e um renovado valor às relações humanas.

Pense se você conhece alguma empresa que:

- Foca nos grupos de trabalhos e não apenas nas pessoas de forma individual;

- Foca em sua adaptação diante das complexidades do ambiente, trazendo a teoria de Charles Darwin para explicar essa adaptação;
- Valoriza a autonomia (mesmo que limitada, ou responsável) de grupos para a realização das tarefas;
- Promove a cultura de que cada membro da equipe entenda seu papel no escopo da interdependência das tarefas;
- Promove a interação homem-máquina, ou seja, faz com que o uso das máquinas traga ganhos às organizações.

Essas empresas que você pensou: elas trazem em seu modelo de gestão alguns elementos do que chamamos de Sistema Sociotécnico (STS)? O termo foi cunhado por Ken Bamforth, Eric Trist e Fred Emery, sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock na Inglaterra. O conceito deriva de análises dos mineradores nas minas de carvão britânicas (Chiavenato, 2014).

E quais foram essas condições? Foram muitas, como crises (a do Petróleo, por exemplo), da moeda americana, recessões, e acima de tudo pelo avanço das tecnologias em prol da produção. Assim, em meio a esse novo ambiente complexo que sofre recessão global, há ao mesmo tempo a criação de novas tecnologias; assim, o modelo apenas técnico, mecanicista, não fazia mais tanto sentido. Era necessário olhar para os seres humanos. Há um novo olhar para o arranjo físico, como também para as relações humanas na execução das tarefas.

Vale lembrar, e creio que você já tenha sido capaz de chegar a essa avaliação, que por mais que tenhamos usado exemplos de determinadas empresas, classificando-as como mecanicistas, não as encontraremos de forma “pura”, ou seja, fiel a todos os preceitos mecânicos. Sempre há um olhar para o humano, mas com outro foco.

Em empresas nesse modelo, segundo o britânico Eric Lansdown Trist, do Tavistock Institute, você vai encontrar os aspetos listados no quadro abaixo. Faça uma pesquisa em alguma empresa e preencha o *check-list*.

Quadro 3 – *Check-list* para empresas sociotécnicas

Situação	Tem?
Funcionários com algum poder de decisão, baseado em suas próprias ideias.	
Funcionários com reconhecimento pelas suas tarefas.	
Há espaço para a criatividade.	
A pessoa se sente feliz na sociedade pelo trabalho que ela exerce.	
Sentir-se realizado pelo trabalho.	
Uma interação de harmonia entre homem-máquina.	
Espaço para as relações sociais dentro do trabalho.	

Fonte: Elaborado com base em Trist, 1981.

Por que você vai encontrar uma empresa com essas características? Porque os tempos são bem diferentes das primeiras décadas do século XX; o ambiente é complexo, a economia é mundial, os negócios e empresas são globais. Dessa forma, as organizações pertencentes aos modelos burocráticos não conseguem agir e responder às demandas e influências de mercados complexos, como os do pós-guerra, principalmente após a década de 1970 (Coltro, 2015).

Foi nesse contexto que nasceu um novo olhar, que considera a junção de um sistema que tem em si dois subsistemas. O primeiro deles é o lado tecnológico da organização, empregado para a realização das tarefas – com estruturas, máquinas e equipamentos – e o segundo é a relação social entre as pessoas, cujas interações ditam o desempenho e a execução do trabalho.

Leitura obrigatória

Leia as seguintes páginas da obra de Coltro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015. pg. 272-275.

TEMA 3 – SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS E TEORIA DAS DIMENSÕES CULTURAIS

Uma vez que há um novo panorama, um ambiente complexo, e um novo modelo organizacional, em que há o alinhamento entre o caráter técnico e as pessoas, é necessário entender as dimensões culturais desse modelo. Para dar início a essa análise, vamos estudar as diferenças entre o modelo mecanicista e o sociotécnico, o que chamamos de *antigo* e *novo* paradigma.

Quadro 4 – Modelo mecanicista *versus* modelo sociotécnico

Antigo paradigma	Novo paradigma
Componente tecnológico é imperativo	Otimização conjunta dos sistemas técnico e social
Homem como extensão da máquina	Homem e máquina são complementares
Homem como componente substituível	Homem como um recurso a ser desenvolvido
Divisão do Trabalho, poucas habilidades.	Trabalho em grupo, múltiplas habilidades
Controle externo, supervisão	Controle interno, autorregulação
Grande número de níveis hierárquicos, estilo autocrático	Baixo número de níveis hierárquicos, estilo participativo
Competição	Colaboração
Consideram-se apenas os interesses da organização	Além dos interesses da organização, consideram-se interesses individuais e da sociedade
Alienação	Compromisso
Baixa taxa de mudanças	Inovações

Fonte: Elaborado com base em Trist, 1981.

Assim, sua missão é analisar a empresa em que trabalha. Ou, caso não trabalhe, questionar seus amigos ou até mesmo fazer uma enquete no Facebook para descobrir em quais elementos mais paradigmáticos uma empresa se encontra – lembrando que essa análise não deve ser isolada do ambiente. Faremos isso no vídeo da aula.

Ora, nesse novo contexto, o trabalho não é apenas visto como um agrupamento rotineiro, padrão para a execução de tarefas, com foco na sobreposição das ações dos indivíduos; agora, o olhar recai sobre a interação entre os indivíduos, em seu viés social para a execução de tarefas (Motta; Vasconcelos, 2006, p. 176).

E ainda, seguindo os pressupostos de Motta e Vasconcelos (2006), vejamos o que há de se olhar sobre a execução de tarelas à luz do sistema sociotécnico:

- O foco da organização do trabalho não é no indivíduo, como extensão da máquina, e sim na condução e nas relações do grupo;
- Há o olhar de um ajuste informal do trabalho, oriundo das relações pessoais, sem a necessidade de imposições de regras inflexíveis;
- Os indivíduos estão prontos para modificações nas funções, adaptando-se às novas complexidades do mercado, e com isso desenvolvendo novas competências;
- Não há mais como ver os funcionários como extensão de uma máquina, pois há complementação mútua;

- Não há excesso de padronização, pois, nesse novo contexto, isso dificulta as ações em resposta ao ambiente, e as ações para uma mudança organizacional;
- E, como há certa complementariedade entre homem e máquina, a cultura é uma variável a ser considerada.

Note que tais pressupostos são opostos ao que tínhamos no modelo mecânico. Afinal, aqui alçamos o ser humano à igualdade na ação, em suas ações de formas grupais, considerando que as pessoas são detentoras de sonhos, anseios e culturas diferenciadas. E como até então houve certo ineditismo nas dimensões da cultura, Hofstede e McCrae apontam que tais dimensões ainda vão se tornar alicerces orientadores de como as empresas agem no ambiente. Hofstede e McCrae (1991) apresentam em seus estudos que os valores culturais afetam o comportamento das pessoas, e também o seu jeito de agir, influenciando as empresas.

Tal ação, você já deve entender, tem influenciando a prática das organizações com os funcionários e as demais organizações do ambiente. Tais questões culturais trazem aspectos relacionados à ação da empresa, ao seu agir local, com as identidades locais, mas também em um viés global. Vide as empresas transnacionais que atuam em todo o mundo.

Vejamos as dimensões para uma análise da cultura (ou dimensões culturais) no Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões culturais

Dimensões culturais	**Explicação**
Distância do poder	É a consequência da desigualdade, com diferentes níveis de poder; todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras.
Individualismo *versus* coletivismo	É a medida do grau de vínculos entre as pessoas. Essa dimensão se reflete na autoimagem das pessoas definidas como o ‘’eu’’ e o “nós’’.
Aversão à incerteza	Expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis quando há incerteza
Masculinidade *versus* feminilidade	O lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade, pelos valores acenados historicamente aos homens, como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. A feminilidade é uma preferência para cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida.
Orientação em longo prazo	Está relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada. De forma geral, os indivíduos de uma sociedade com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e apresentam grande respeito pelas tradições.

Fonte: Elaborado com base em Hofstede; McCrae, 2004, p. 42.

Vemos, com isso, que essas dimensões permeiam o social, o Estado e as organizações no seio da sociedade, essas formadas por máquinas e pessoas. Assim, os analistas de um modelo sociotécnico devem ter em mente tais circunstâncias em suas análises. Uma coisa é certa: após as guerras, principalmente após a década de 1950, o ambiente global não é mais o mesmo. Uma empresa puramente mecânica não consegue se adaptar a tal realidade.

Pesquise quantas empresas faliram ou mudaram seus *core business* (negócio principal), por não acompanhar o movimento da complexidade da economia, da tecnologia e da sociedade. Eu vou citar apenas duas: IBM Computadores e Olivetti.

Leitura obrigatória

Leia as seguintes páginas da obra de Coltro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015. pg. 114-128.

TEMA 4 – CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA SIMPLES

Há, se compararmos as décadas iniciais do século XX com os dias de hoje, uma interligação global muito mais profunda. É o que chamados de *globalização*. E nesse novo ambiente, não existem apenas modelos e estruturas únicas de negócio. Ou seja, você é ou será gestor de empresas que, apesar de atuarem no mesmo ramo, têm estruturas diferentes. Mintzberg e Quinn (2001) apresentam seis tipos de estruturas, sendo elas (i) simples; (ii) burocracia mecanizada; (iii) burocracia profissional; (iv) forma divisionalizada; (v) adhocracia; e (vi) missionária. Vejamos cada uma das propostas para, assim, entendermos as características da estrutura simples.

Quadro 6 – Características das configurações estruturais

Estrutura	Características
Estrutura simples	Pouco elaborada, apresenta baixa complexidade e reduzida centralização; tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta.
Burocrático-mecânico	Ocorre em organizações geralmente de maior dimensão que as simples. As características dominantes fundem-se numa "organização por funções", muito estruturada e baseada numa separação clara entre o pessoal de concepção e o pessoal de execução. O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho. A tecnoestrutura apresenta papel preponderante neste tipo de organização, pois faz elevada pressão para a padronização dos processos.
Burocracia profissional	Opondo-se à burocracia mecânica, substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica pela autoridade de competência, que se baseia no profissionalismo. Passamos da padronização dos processos de trabalho à padronização das qualificações dos intervenientes. Esta configuração encontra-se sobretudo nos hospitais, em universidades e escolas, e também em gabinetes de advocacia; funciona através das qualificações e das competências dos profissionais que ali operam.
Burocracia divisionalizada	Composta por unidades semiautônomas que se encontram acopladas mediante uma estrutura administrativa comum. Este tipo de estrutura encontra-se geralmente no setor privado da economia, sendo exemplo disso empresas industriais de grandes dimensões, podendo ainda ser encontrada em universidades e hospitais dispersos, com sede central. Caracteriza-se por ser uma estrutura incompleta, porque cada unidade tem a sua estrutura. Usualmente as unidades assumem a configuração da burocracia mecânica. A sede é responsável, dentre outras coisas, pela coordenação das diferentes divisões, o que possibilita extensa amplitude do vértice estratégico.
Adhocracia	Como as estruturas anteriores não são apropriadas para desenvolverem inovação, surge esta configuração. Ela visa possibilitar e facilitar a inovação de certas indústrias, entre elas as indústrias aeroespaciais, petroquímica, informática e robótica. Essas organizações são constituídas por especialistas que se encontram agrupados numa base funcional para desenvolverem formas de atingir objetivos propostos.
Estrutura missionária	Essa estrutura apresenta uma combinação de diversos elementos muito próprios, muito diferente do que foi visto anteriormente. Organizações que apresentam esta estrutura são dominadas por uma ideologia que envolve todos os membros, que instintivamente exercem força em conjunto e na mesma direção.
Estrutura Política	Por fim, esta estrutura surge quando uma organização não tem uma parte dominante, nem mecanismo de coordenação, e nenhuma forma de descentralização, produzindo-se uma configuração organizacional chamada por Mintzberg de "política".

Fonte: Elaborado com base em Mintzberg, 2008, p. 158-250.

Assim, ao pensar nas características das organizações de estrutura simples, deve-se incluir: (i) elas permitem que as tomadas de decisões sejam rápidas; (ii) seu ambiente, apesar de ser simples, é dinâmico; (iii) as condições técnicas internas geralmente não exigem controles severos; (iv) a divisão de trabalho não é tão rigorosa; (v) a diferenciação entre seus produtos não é tão grande (Mintzberg, 2008).

Geralmente, as pequenas e médias empresas são de estrutura simples, com poucas linhas de comando e um controle mais flexível. Você conhece alguma empresa como essa? Complete a lista do quadro abaixo.

Quadro 7 – Empresas de estrutura simples

Empresa	Atividade	Por que a estrutura é considerada simples?
Lafoot Quadra Esportiva[1]	Locação de quadra de futebol com grama sintética	Poucos cargos. O Dono executa e/ou participa no dia-a-dia das tarefas. Os funcionários tem horários flexíveis.

[1] Nota: Essa empresa tem o nome fictício, apenas para exemplificação.

E aí, você acredita que existe na sua cidade, no seu estado, e no Brasil, mais empresas com estrutura simples ou mais empresas com estrutura complexa?

Leitura Obrigatória

Leia as seguintes páginas da obra de Coltro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015. pg. 161-172.

TEMA 5 – CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À ESTRUTURA SIMPLES

Uma vez que já sabemos como é a estrutura simples, precisamos entender quais são as condições favoráveis a ela, pois, lembre-se: **tudo tem limite** –com a complexidade do ambiente, as transformações são efeito de mutação na estrutura das organizações.

Podemos refletir que as empresas de estrutura simples geralmente são as nascentes e empreendedoras – a Apple era assim, quando ainda estava na garagem de Steven Jobs. Nessa estrutura, há um líder e há os executores.

Vejamos as condições:

- **Avanço e acesso à tecnologia** – Hoje a Google é uma das gigantes, e seu gigantismo só é possível pelo desenvolvimento de novas tecnologias.
- **Mercados não explorados** – A cada dia, e com a complexidade dos dias atuais, nascem novas necessidades – vide quanta comida congelada há

nos mercados – e novas formas de consumo (por exemplo, filmes na NetFlix).

- **Adaptabilidade** – Define-se como a condição de se adaptar a mudanças. A IBM Computer era fabricante e vendedora de computadores pessoais, mas hoje não está mais nesse mercado.
- **Comunicação aberta** – Uma empresa que cria condições para que a comunicação flua entre seus setores. Como a simples é uma estrutura menor, é fácil chegar no empreendedor (proprietário) para levar novas ideias.
- **Colaboração entre os funcionários** – Compartilhamento para o avanço do negócio.

O que permeia essas condições é o conhecimento que essas empresas têm sob o mercado em que atuam, e o quanto as pessoas são valorizadas, para que se sintam em condições favoráveis de desenvolvimento, trazendo novas ideias. Assim, há flexibilidade na utilização dos recursos, troca de experiências e conhecimento entre os membros da equipe, além da facilidade de controle dos processos e das finanças.

Dessa forma, a principal condição para a criação de uma organização de estrutura simples é olhar para o ambiente e verificar as possibilidades de atendimento e resolução de problemas do mercado consumidor que ainda está em aberto, considerando o modo como a empresa pode atendê-lo.

Atividade sugerida

Assista ao filme *Jobs*. Este apresenta o nascimento da Apple na garagem de Jobs, como uma estrutura simples, e seu desenvolvimento até se tornar complexa, a ponto de beirar a falência em 1997, o que fez Jobs resgatar a simplicidade. É interessante que o *slogan* da empresa época era *Think Different* (“Pense Diferente”).

JOBS. Direção: Joshua Michael Stern. EUA: Five Star Feature Films, 2013. 129 min.

TROCANDO IDEIAS

Agora troque uma ideia com seus amigos no fórum. Pesquise, descubra e descreva alguma empresa de sua cidade que nasceu como uma estrutura simples e teve sua estrutura transformada em outra, como a adhocracia.

NA PRÁTICA

Para esta aula, você deverá analisar o estudo de caso que proposto nesta seção, de acordo com critérios pré-estabelecidos. Num primeiro momento, você vai ver uma matéria sobre a empresa Smart Fit, que traz em seu cerne o olhar para a junção homem e máquina, mas não de forma mecânica. Note que o estudo de caso sintetiza toda a nossa aula, ao considerar as relações sociais e culturais dos empregados e uma forma mais flexível de se realizar as tarefas. Orientações:

1. Leia o estudo de caso atentamente;
2. Faça pesquisas no website da empresa, para descobrir como se organiza;
3. Identifique, no texto desta aula, os conceitos-chave que você irá utilizar, com material em mão para realizar as tarefas.
4. Bons estudos e bom trabalho!

Estudo de caso

Smart Fit esconde lição valiosa que quase nenhuma empresa pratica

Como orientar novos colaboradores, que chegam em grande número, para manter o nível de qualidade do atendimento?

Acredite, este é um desafio que na Smart Fit conhecemos muito bem. Temos 263 unidades só aqui no Brasil, e 100 em sete países diferentes. Contratamos cerca de 2.200 pessoas por ano e, para reuni-las em torno dos mesmos objetivos, da mesma cultura, precisamos de algo extremamente simples, poderoso, que alinhe toda a equipe no mesmo caminho.

Tudo, como você deve saber, começa com um propósito. Mas um propósito verdadeiro, de realmente transformar a sociedade – se você pensar só em dinheiro, é bem provável que não chegue a lugar nenhum.

Por outro lado, se encontra um propósito sincero e legítimo, você terá uma visão clara. E são ambos, propósito e visão, que poderão engajar o time rumo aos objetivos da empresa, situando os colaboradores de seus papéis para que a missão seja cumprida.

Lá no começo, claro, nós tínhamos Missão, Visão e Valores, mas nem eu me lembrava direito de quais eram. E isso era indicativo: se eu não me lembrava, como os funcionários se lembrariam? Pior, como se engajariam?

É aqui que entra aquela simplicidade de que falamos – quanto mais simples o propósito, mais poderoso, mais fácil de gerar envolvimento. Naquele momento, precisávamos achar aquilo que realmente queríamos fazer, de modo que os colaboradores quisessem fazer parte disso, dessa visão.

Chegamos, então, a uma formulação que resume o nosso trabalho: mudar a vida das pessoas democratizando o fitness de alto padrão. Isso é sincero e tem potencial para conectar, gerar compromisso. Mas não foi fácil elaborar esse propósito: demorou anos até encontrarmos a frase ideal.

No nosso caso, criamos formas de mostrar que os funcionários – tanto os que entram como os que já estão aqui – exercem papel fundamental naquele propósito que mencionei antes. Desde vídeos inspiradores, com depoimentos de pessoas que, em outros tempos, não poderiam acessar o fitness de alto padrão, até em processos de desenvolvimento de líderes, em que

priorizamos o lado humano: tudo é feito de forma a transmitir essa cultura. Passá-la adiante é obrigação de todo mundo.

Reconhecimento do cliente acentua aquela questão do “fazer parte”, do “fazer sentido”. E o cuidado com o ser humano também compõe esse processo: o líder da unidade precisa saber da vida do funcionário, de sua história. É aquela história de “*walk the talk*”: de nada adianta querer mudar a vida das pessoas se isso não vale para a própria estrutura da empresa. Temos que praticar o que pregamos.

Os tímidos, por exemplo: muitas vezes, numa estrutura mais homogênea, acabam sendo solapados. O que pode ser um desperdício, porque eles podem agregar muito ao negócio. Por isso, deve-se estimular a conversa, a aproximação entre as pessoas, para que elas acabem se soltando. Às vezes, o colaborador não é tímido; ele está tímido porque não tem a oportunidade de ser ele mesmo. E, ao não estimular essa abertura, podemos perder um profissional de grande potencial.

Claro que esses aprendizados que compartilho com você surgiram na base da tentativa e erro. Nós erramos muito antes de começar a acertar, e ter essa consciência faz parte do processo. O que não faz parte é insistir no que não dá certo.

E este é um último aprendizado que gostaria de compartilhar: o líder deve perguntar muito mais do que falar. Deve entender que todo mundo precisa participar, e o fato de realmente ouvir o que a equipe tem a dizer é que realmente vai gerar engajamento. (Elaborado com base em Corona, 2018).

A. Tomando como base o texto, podemos ver que ele traz a possibilidade de sintetizarmos a nossa aula. Descreva utilizando argumentos das nossas aulas anteriores, dessa e de tudo que você apreendeu até agora sobre modelos de gestão, qual o avanço das organizações, se pensamos em modelo sociotécnico *versus* modelo mecanicista?

Espera-se que os itens abaixo constem na resposta

Nos argumentos mecanicistas:

(i) A eficiência no modelo mecânico se dá a partir do controle e da repetição exata das variáveis; (ii) Ao tentar responder a um mercado complexo com modelos mecânicos, intensifica-se o controle e há a criação de modelos complicados, que tentam sistematizar a multiplicidade de variáveis que vão mudando, sem aceitar que a mudança é constante e que portanto não há um padrão.

No modelo sociotécnico:

(i) Foca-se nos grupos de trabalhos e não apenas nas pessoas de forma individual; (ii) Foco em sua adaptação diante das complexidades do ambiente (traz em muito a teoria de Charles Darwin para explicar essa adaptação); (iii) Autonomia (mesmo que limitada, ou responsável) de grupos para a realização das tarefas; (iv) Cada membro da equipe entende seu papel considerando a interdependência das tarefas; (v) A interação homem-máquina, ou seja, o seu bom uso, traz muitos ganhos às organizações.

E como base para argumento de diferenciação no texto:

A empresa contrata cerca de 2.200 pessoas por ano e, fazem um esforço para reuni-las em torno dos mesmos objetivos e da cultura da organização. Ou seja,

segundo o texto, eles situam os colaboradores para entenderem seus papeis e suas tarefas dentro do sistema, para o cumprimento dos objetivos. Isso de forma extremamente simples, poderosa – que, segundo o texto, consegue alinhar toda a equipe em um mesmo caminho.

B. O texto apresenta um argumento sobre a estrutura de organização da empresa. Traz que, mesmo sendo uma estrutura complexa, é pensada como estrutura simples para alguns aspectos. Indique quais são esses argumentos, e também o que define uma organização como tendo uma estrutura simples, e outra como tendo uma burocracia profissional, por exemplo.

Espera-se que os itens abaixo constem na resposta

O argumento do sobre o pensar simples para o complexo:

No texto, a empresa apresenta que seus propósitos são simples, e são repassados da mesma maneira, conforme trecho do texto “É aqui que entra aquela simplicidade de que falei — quanto mais simples o propósito, mais poderoso, mais fácil de gerar envolvimento. Naquele momento, precisávamos achar aquilo que realmente queríamos fazer, de modo que os colaboradores quisessem fazer parte disso, dessa visão”.

A estrutura simples:

Pouco elaborada, apresenta baixa complexidade e reduzida centralização, tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta.

A estrutura burocrata profissional:

Opondo-se à Burocracia Mecânica, substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo. Passou-se da padronização dos processos de trabalho à padronização das qualificações dos intervenientes. Esta configuração encontra-se, sobretudo nos hospitais, nas universidades e escolas, gabinetes de advocacia; funciona através das qualificações e competências dos profissionais que ali operam.

FINALIZANDO

Nesta aula, podemos dizer que avançamos no tempo ao compreender as transformações do mercado, principalmente as oriundas da forma como a tecnologia molda o ambiente, tornando-o mais complexo, a ponto de uma empresa organizada dentro de um modelo mecanicista não ter a capacidade de responder com a eficácia necessária aos desafios do ambiente.

Com isso, compreendemos que há uma forma de olhar as organizações dentro de um sistema sociotécnico, que corresponde a uma divisão em dois

subsistemas (já os conhecemos de outras aulas, agora o conhecemos de forma diferente). O técnico é aquele que se traduz nas tarefas, na estrutura técnica, no dia a dia do uso das máquinas. Já o subsistema social coloca em evidência as relações humanas, e suas necessidades físicas e psicológicas. O ser humano é apresentado com um ser dotado de vontade, que pode estar no comando das máquinas para executar as tarefas e tomar decisões com autonomia.

É um novo ambiente, no qual surgem novas formas, novas estruturas organizacionais, que passam de simples a altamente complexas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, F. Confira versão de comercial da Apple narrada por Steve Jobs. **Tecmundo**, 6 out. 2011. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/steve-jobs/14075-confira-versao-de-comercial-da-apple-narrada-por-steve-jobs.htm>. Acesso em: 21 set. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

CORONA, E. Smart Fit esconde lição valiosa que quase nenhuma empresa pratica. **Exame**, 9 jul. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/smart-fit-esconde-licao-valiosa-que-quase-nenhuma-empresa-pratica/>. Acesso em: 21 set. 2018.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G.; MCCRAE, R. R. Personalidade e cultura revisitadas: Traçando características e dimensões da cultura. **Pesquisa transcultural,** v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SANTOS, L. F. B. dos. **Evolução do pensamento administrativo**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

TRIST, E. L. **The evolution of socio-technical system**. Toronto, Ontario: Ministry of Labor/Ontario Quality of Working Life Center, jun. 1981.