

ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA ATRAVÉS DAS TEORIAS DE MINTZBERG ADAPTADAS AOS 8 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO FPNQ

RESUMO

Vários autores têm se esforçado em identificar o melhor modelo de gestão organizacional. Mintzberg, remando em direção contrária, estabelece 5 modelos predominantes de organização, destacando os parâmetros peculiares de cada um. Este artigo toma por base a configuração de estrutura definida por Mintzberg, adaptada aos 8 critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (Liderança, Clientes, Plano e estratégias, Sociedade, Informação e conhecimento, Processos, Pessoas e Resultados). A partir da base teórica colocada, elaborou-se o diagnóstico do modelo organizacional da Papelaria Lápis de Cor, situada na cidade de Itajubá, identificando seu modelo organizacional e suas tendências de gestão futura.

Palavras-chave: Modelo de gestão, Critérios de excelência, Estrutura organizacional

1.0- INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as organizações procuram, cada vez mais, novos modelos de gestão a fim de melhorar o seu desempenho gerencial, uma vez que o mercado se torna mais competitivo com o decorrer do tempo.

Ao analisarmos uma organização que atua no ramo comercial de materiais de escritório e papelaria, observamos um esforço muito grande em padronizar os processos dos produtos a fim de se obter um melhor resultado dos serviços prestados por eles. Mas será que o modelo de gestão pode influenciar nos resultados de uma empresa?

Para Mintzberg (2003) uma organização sempre irá ter um modelo de gestão predominante, embora este modelo possa ter variável de outros modelos, podendo ainda, uma organização transitar de um modelo para outro.

Segundo Nadler & Gersteins (1993) o conhecimento está sendo criado em um ritmo crescente, o que demandou interligações necessárias entre as áreas de conhecimento, forçando grupos especializados a uma maior contato entre si, aumentando com isso, a complexidade interna das organizações.

Mintzberg (2003) coloca que a consistência organizacional e sua harmonia interna dependem dos elementos selecionados especificamente para atender a configuração específica da sua estrutura.

Para Hall (2004) as estruturas organizacionais tem a função de permitir que as organizações produzam resultados e alcancem as metas propostas; regulem as influências das variações individuais dentro da organização e permitam através dos cenários peculiares a cada organização que o poder seja exercido, as decisões tomadas e as atividades desenvolvidas.

Este trabalho se propôs a analisar e identificar a configuração da estrutura organizacional da papelaria Lápis de Cor, através de uma adaptação dos modelos organizacionais de Mintzberg aos critérios da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, propondo um possível caminho em direção a melhoria para a organização em estudo.

2.0 – OS MODELOS ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG

Para Mintzberg (2003), toda atividade humana organizada, seja de qual natureza for, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas, que são: divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas tarefas. Essas exigências envolvem diversos parâmetros de *design*, assim como fatores situacionais. Dentro dessa perspectiva, Mintzberg (2001) considera que o agrupamento de fatores situacionais e parâmetros de *design* determinam a estrutura organizacional de uma entidade eficaz, devendo, para tanto, haver consistência entre esses elementos.

2.1 - TIPOS DE CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Segundo Mintzberg (2003), existem cinco tipos de estruturas organizacionais, as quais estão citadas abaixo:

- **Organização empreendedora**

É uma organização de estrutura simples, constituindo de poucos gerentes de cúpula dos quais um é o líder, e de um grupo de operadores que executam a tarefa do trabalho básico. Pouco do comportamento da organização é formalizado, com um uso mínimo de planejamento ou até mesmo de treinamento. É uma organização com pouca

padronização, sendo predominantemente orgânica. O caso clássico é a pequena empresa, com um controle rígido e pessoal pelo seu proprietário.

- **Organização mecânica**

A organização maquinal é oriunda da revolução industrial, onde há muita especialização do trabalho, altamente padronizado. Encontramos uma tecnoestrutura bem desenvolvida para manutenção de seus sistemas de padronização, seja dos processos, especificações do produto ou formalização do comportamento, caracterizando-se a produção em massa.

- **Organização profissional**

Diferentemente da mecânica, neste modelo de organização predomina a padronização das habilidades e não a de processos. A organização depende de profissionais treinados – pessoas altamente especializadas e com considerável controle sobre seu trabalho. Nesta organização há pouca necessidade de tecnoestrutura, visto que a padronização principal ocorre como resultado do treinamento que acontece fora da organização – nas universidades onde estes profissionais estudaram.

- **Organização diversificada**

Neste modelo de organização existe uma forte atração para dividir. Uma organização cria divisões principalmente pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas. Normalmente na matriz existe algum mecanismo de controle que é desenvolvido para que haja uma padronização mínima nas atividades das organizações. O controle maior fica a cargo de cada unidade, sendo o principal mecanismo de supervisão a padronização dos resultados.

- **Organização inovadora**

A atração principal deste modelo de organização é para a inovação. Estas organizações precisam inovar de maneira complexa. Para o desenvolvimento de um grande projeto essa organização precisa contratar uma gama muito forte de peritos altamente especializados e treinada para realizarem atividades complexas e interligadas.

2.2 - PARÂMETROS DO DESIGN DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Mintzberg (2003), uma estruturação eficaz requer um ajuste entre fatores situacionais e parâmetros de *design*, ou seja, a organização eficaz é aquela que desenha sua estrutura para atender a determinada situação. Os parâmetros de *design* são

constituídos pela forma como é feita a divisão do trabalho (parte-chave da organização) e de como esse trabalho é coordenado (mecanismos de coordenação).

2.2.1 - PARTE-CHAVE DA ORGANIZAÇÃO

Para Mintzberg (2001) a parte-chave da organização é como o trabalho pode ser dividido na organização. São cinco as partes básicas de uma organização. **Cúpula estratégica** – é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e também que atenda as necessidades dos que a controlam e detêm poder sobre ela. **Linha intermediária** – é constituída pelos gerentes intermediários que ligam a cúpula ao núcleo operacional. **Tecnoestrutura** – é constituída por analistas responsáveis por planejar o trabalho do núcleo operacional para tornar o trabalho das pessoas mais eficaz. **Assessoria de Apoio** – é responsável por dar suporte as operações da empresa como serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante, etc... **Núcleo Operacional** – asseguram os *inputs* para a produção, transformam os *inputs* em *outputs*, são responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto e pela distribuição desse produto (MINTZBERG, 2003).

2.2.2-MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Segundo MINTZBERG (2001), depois da divisão das tarefas é necessário saber como essas tarefas serão coordenadas através dos mecanismos de coordenação: **Ajustamento Mútuo:** é quando o trabalho é coordenado pelo simples processo de coordenação informal, pois um auxilia o outro quando for preciso. **Supervisão Direta:** é quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. **Padronização dos Processos:** é quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado para que cada um saiba o que fazer. **Padronização dos Outputs:** é quando os resultados do trabalho são padronizados, ou seja, as dimensões do produto já estão especificadas. **Padronização das Habilidades:** é quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho já está especificado, ou seja, a pessoa recebeu um treinamento externo para depois realizar a atividade na qual se destina.

2.2.3-GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO

Especialização vertical – A especialização vertical está ligada à amplitude de tarefas com pouca especialização em cada uma delas. Normalmente são atividades desenvolvidas pelos gerentes das empresas.

Especialização horizontal – São os trabalhos de profundidade, ou seja, o trabalhador aprofunda o seu conhecimento com relação ao desenvolvimento de determinada tarefa. Eles podem ser simples ou complexos. Ex: um operário de uma linha de produção executa um trabalho de especialização horizontal simples, pois ele aprofunda em apenas uma atividade pouco complexa. Um médico exerce uma especialização horizontal complexa, ou seja, ele aprofunda em uma atividade complexa, como a psiquiatria, por exemplo. O operário recebe um forte controle do seu gerente, por isso o seu trabalho é verticalmente especializado, ou seja, o gerente de especialização vertical controla a sua atividade. O médico recebe pouco controle sobre o seu trabalho, pois ele conhece mais sobre psiquiatria do que o diretor do hospital, por isto seu trabalho é pouco verticalmente especializado.

2.2.4- AGRUPAMENTO

É a escolha da base pelas quais as unidades são agrupadas, geralmente são visualizadas através de um organograma. Quando se agrupa um determinado número de atividades sob uma mesma supervisão, esta unidade agrupada compartilhará de recursos comuns, indicadores de desempenho comuns e até mesmo do mesmo espaço. Podemos agrupar o trabalho por várias bases diferentes: processo, produto, cliente, local e assim por diante.

2.2.5-IDADE E TAMANHO

Segundo o conceito de Mintzberg (2003), idade e tamanho significa a amplitude de controle exercida em uma unidade da organização. Como exemplo, podemos citar um gerente de linha de produção não muito padronizada que tem 10 subordinados sobre o seu comando. A partir do momento em que for utilizado mecanismo de padronização do processo ou formalização do comportamento, este mesmo gerente poderá supervisionar 20 ou 30 funcionários, temos aí um aumento da amplitude de controle

3 - A FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE E OS 8 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

3.1 – PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, foi fundada em outubro de 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

O Prêmio busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade. Busca também, a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O Prêmio Nacional da Qualidade serve como um incentivo para que as organizações busquem a excelência na qualidade e também troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso.

3.2 – 8 CRITÉRIOS DA EXCELÊNCIA DA QUALIDADE

- **Identificação do perfil da empresa:** Antes da análise dos critérios da qualidade, se analisa o perfil da organização com suas características peculiares como organograma, histórico, mercado alvo, entre outras características.
- **Liderança:** avalia o alto escalão da empresa e seu comprometimento com as demais partes, a fim de buscar um amplo controle. Avaliando também a cultura da excelência como exemplo os valores e diretrizes organizacionais ou os instrumentos de interligação dentro de toda a organização. E por fim, faz-se a análise crítica do desempenho global da mesma.
- **Estratégia e Planos:** examina as formas como as estratégias são formuladas, suas etapas e as áreas que participam da formulação das estratégias. Avalia o desdobramento da estratégia dentro da organização, ou seja, as formas como são disseminadas dentro da mesma. E concluindo faz-se a análise do planejamento da

medição do desempenho, a forma no qual eles são classificados, medidos e monitorados.

- **Clientes:** avaliam a imagem e o conhecimento de mercado, ou seja, se seus clientes são alvos definidos e avaliam também o relacionamento com o cliente, medindo a satisfação e fidelidade dos mesmos.
- **Sociedade:** neste critério avalia a interação da organização com a sociedade, sua responsabilidade sócia ambiental e sua ética e desenvolvimento social, ou seja, como ela trata de temas como minoria da força de trabalho e a utilização da mão de obra infantil.
- **Pessoas:** avaliam o sistema de trabalho, como se define a estrutura do trabalho e os cargos de uma organização. E também a interação entre as pessoas, suas capacidades de desenvolvimento e sua qualidade de vida. Analisam como são identificados e tratados os riscos, fatores que afetam o bem – estar e os perigos dentro de uma organização.
- **Processos:** avaliam os processos relacionados ao produtos, como eles são produzidos, projetados, suas inovações e criatividade. Destacando como são tratados os produtos que não estão dentro das conformidades. E avaliam também, a gestão de processos de apoio onde buscam identificar os requisitos de apoio, ou seja, como a organização identifica as necessidades dos clientes, do mercado e da sociedade a fim de melhorar os processos de apoio.
- **Informações e Conhecimento:** Um dos pontos que esse critério avalia é a geração das informações e como elas são disseminadas para a organização a fim de obter melhorias nos processos e produtos e no estabelecimento de metas. E o outro ponto importante é a gestão do capital intelectual, que avalia como o conhecimento intelectual é compartilhado dentro das organizações.
- **Resultados:** Este é o critério mais importante na avaliação do Premio Nacional da Qualidade, avaliam – se os indicadores relativos aos clientes e ao mercado, o desempenho econômico – financeiro, as praticas de capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. Avaliam também, as relações com os fornecedores e com a sociedade ao seu redor, relatando os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores dos processos de apoio.

4.0 – METODOLOGIA

A organização avaliada neste trabalho foi a papelaria Lápis de Cor, localizada na rua Major Belo Lisboa, no centro, no município de Itajubá.

A coleta de dados foi feita através de uma pesquisa de campo, com roteiro baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade e com questões abertas, direcionada para os gestores da empresa que estão envolvidos com a sua estrutura organizacional. As entrevistas foram realizadas no mês de Agosto de 2005. A interpretação dos dados foi feita utilizando-se os conceitos da teoria dos modelos organizacionais de Mintzberg (2003).

5.0 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA LÁPIS DE COR

Baseando nos Critérios de Excelência, utilizando os conceitos de modelos organizacionais de Mintzberg, apresentamos abaixo o diagnóstico organizacional da empresa Lápis de Cor.

5.1 - IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA EMPRESA

A papelaria Lápis de Cor está completando este ano 10 anos de existência e com o passar do tempo diversificou bastante sua área de atuação, que na sua fundação era somente papelaria e que hoje atua em várias áreas, sendo algumas delas como: papelaria, livraria, presentes, outras.

Na sua fundação a Lápis de Cor contava com dois funcionários e hoje apresenta um quadro de 16 funcionários.

5.2 – CRITÉRIOS AVALIADOS NA EMPRESA:

Na papelaria Lápis de Cor, a cúpula estratégica trabalha em conjunto com o restante da organização solucionando os problemas, mas não interage diretamente com todos os níveis de operação. A empresa também toma como base suas experiências passadas não se preocupando com estratégias e com os riscos empresarias. Os valores da organização e suas diretrizes são passados para os demais através de reuniões e o controle da organização é realizado por divisões de tarefas. A empresa busca passar para seus funcionários, de forma abrangente, seus desempenhos obtidos.

A sociedade participa de eventos culturais realizados pela papelaria Lápis de Cor e seus funcionários estão sempre fazendo partes de projetos sociais e ambientais, com uma forte orientação para as questões éticas.

Os funcionários da papelaria Lápis de Cor seguem um fluxo contínuo e as informações trazidas pelos vendedores são passadas ao caixa e posteriormente ao escritório. Esse trabalho é avaliado pelos resultados obtidos. As necessidades com treinamento são avaliadas de acordo com o rendimento dos funcionários e da satisfação dos clientes com os mesmos. Os funcionários da empresa não trabalham com riscos significativos.

As estratégias e planos da papelaria Lápis de Cor são elaboradas no decorrer do ano e de acordo com a necessidade e mudanças repentinas no ambiente, analisando também as mudanças ocorridas no ambiente externo. Os planos e estratégias são passadas para a organização através de reuniões.

A empresa Lápis de Cor busca seus clientes através de um estudo detalhado referente às tendências do ambiente de atuação da empresa e assim, estar sempre atenta às necessidades dos clientes. A empresa procura identificar a opinião dos clientes, estreitando a relação e avaliando os pontos negativos e positivos para buscar a melhoria e a satisfação dos mesmos.

A cúpula estratégica esta sempre ligada as tendências de mercados, lançamentos e necessidades dos clientes. Sendo assim, foram selecionados os fornecedores que agem da mesma forma, e com isso a relação com os fornecedores se torna uma troca de interesse. Os custos são controlados mensalmente e a margem de lucro varia de acordo com o produto.

As decisões são tomadas, na papelaria Lápis de Cor, com base nas informações mais relevantes, não havendo uma busca ou um processo formal para obter as informações. Não ocorre a disponibilidade de informação para todas partes da empresa.

Com relação aos resultados, a papelaria lápis de cor verifica a margem de contribuição dos principais produtos, a rentabilidade mensal, o desempenho dos funcionários, as taxas de despesas e as metas alcançadas, entre outros.

6.0 – CONCLUSÃO

Dentre os modelos organizacionais descritos por Mintzberg, dois chamam atenção para o caso da papelaria Lápis de Cor, o modelo Empreendedor e o Modelo Mecânico.

Após análises comparativas dos dois modelos, tendo em vista a papelaria Lápis de Cor, concluímos que predominam as características da organização do modelo empreendedor, pois a parte chave da organização é cúpula estratégica e o mecanismo de coordenação predominante é a supervisão direta. A organização apresenta também alguma padronização dos processos, o que nos leva a concluir que a organização está caminhando para um modelo mecanicista.

Como uma organização do Modelo Empreendedor, a papelaria Lápis de Cor, apresenta uma pequena tecnoestrutura, pouca função administrativa que formata o fluxo operacional e especialização horizontal simples.

Dessa forma, pode-se dizer que à medida que a organização for se desenvolvendo poderá apresentar uma nova configuração organizacional, possivelmente com uma forte dose de tecnoestrutura e padronização dos processos.

7.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NADLER, David A. GERSTEIN, Marc S. SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Manual dos Critérios da Qualidade - 2005**. Banco de dados disponível em: <http://www.fpnq.org.br>. Data de acesso: 05/08/2005.