

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EDUARDO LUIZ GOTTLIEB

APLICAÇÃO DO MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DE FALCONI
EM EMPRESA FAMILIAR DO RAMO IMOBILIÁRIO

NOVO HAMBURGO
2014

Eduardo Luiz Gottlieb

APLICAÇÃO DO MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DE FALCONI
EM EMPRESA FAMILIAR DO RAMO IMOBILIÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial,
pelo MBA em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Lima

Novo Hamburgo
2014

Dedico este trabalho à minha família, base forte que formou meus valores, que me deu exemplo, fundamentou o que sou e tornou possível um incalculável número de oportunidades de me desenvolver ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos às pessoas e às organizações que de alguma forma colaboraram para a realização do curso de especialização e a conclusão do presente trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jerônimo Lima, sou muito grato por ter aceito o convite para me orientar nesta caminhada, pela atenção prestada e disponibilidade em compartilhar comigo seus conhecimentos.

Aos professores das disciplinas do curso de especialização, agradeço pelo conteúdo das aulas dadas com maestria.

Aos *stakeholders* da empresa estudada, por terem gentilmente cedido seu tempo, por concederem seus depoimentos e, desta forma, viabilizaram e tornaram rica a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos, agradeço por compreenderem minhas ausências durante a realização do presente trabalho.

Aos meus pais Arlindo e Nelsi e ao meu irmão Fernando, pelo amor, apoio e ensinamentos.

À minha esposa Rosângela e aos meus filhos Leonardo e Beatriz, um agradecimento muito especial pelo amor e cumplicidade em todos os momentos.

“A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo.”

Alan Kay (1971)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor a aplicação do modelo de sistema de gestão de Falconi (CAMPOS, 2013) em uma empresa familiar do ramo imobiliário. Para tanto, inicialmente foi estudada a gestão de empresas familiares e o caminho percorrido para se construir um modelo de sistema de gestão. Em seguida estudou-se com profundidade o modelo de sistema de gestão proposto por Falconi, baseado no gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Como procedimento metodológico foi escolhida a pesquisa de natureza qualitativa com estudo de caso único. A coleta de dados se deu com entrevistas semi-estruturadas com *stakeholders* e observação neutra na empresa estudada. Para a análise dos dados obtidos utilizou-se a técnica da triangulação entre o referencial teórico, os dados observados na empresa e os depoimentos dos entrevistados. Desta forma o pesquisador chegou à síntese que possibilitou o atingimento dos objetivos deste estudo. Como resultado da pesquisa, foi definido um plano de ação para implantação do modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa objeto deste estudo.

Palavras-chave: Empresas familiares. Gestão organizacional. Modelo de gestão. Sistema de gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	19
Figura 2 - Modelo Tridimensional do Desenvolvimento das Empresas Familiares ...	20
Figura 3 - Estrutura piramidal para níveis de alçada e responsabilidade	23
Figura 4 - Modelo da agenda do líder	27
Figura 5 - Pirâmide do desenvolvimento organizacional	33
Figura 6 - Modelo de sistema de gestão de Falconi.....	37
Figura 7 - Fluxograma da caminhada para a excelência.....	39
Figura 8 - PDCA – Método de gerenciamento de processos	43
Figura 9 - Organograma da empresa estudada	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Plano de ação para implantação do modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa estudada	83
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

Adm – Administrativo(a)

CCQ – Círculo de Controle de Qualidade

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CQRVS – Comitê da Qualidade Regional Vale do Sinos

CRM – *Customer Relationship Management*

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GDE – Gestão e Desenvolvimento pela Excelência

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ISO – *International Organization for Standardization*

MASP – Metodologia para análise e solução de problemas

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MKT – *Marketing*

p - Página

PDCA – *Plan, Do, Check, Act.*

PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

PIB – Produto interno bruto

POP – Procedimento operacional padrão

Ref – Referencial

RH – Recursos humanos

SAG – Sistema de Avaliação da Gestão

TI – Tecnologia da informação

TTI – Técnico em transações imobiliárias

www – *World wide web*

5S – *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.*

5W 1H – *What, Why, Where, Who, When, How.*

5W 2H – *What, Why, Where, Who, When, How, How much.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	17
2.2 MODELOS DE SISTEMA DE GESTÃO.....	25
2.3 MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DE FALCONI.....	35
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	50
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	53
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	54
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	56
4.2 PLANO DE AÇÃO	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	91

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário de mudanças sociais, políticas e econômicas constitui um desafio à gestão das empresas em todo mundo. Adequar-se a esta nova realidade é fator crítico de sucesso para organizações que visam alcançar ou manter altos níveis de competitividade e sustentabilidade. Neste contexto, cabe ao gestor buscar constantemente o aperfeiçoamento de técnicas e práticas de gestão, bem como adotar e implantar sistemas de gestão que contemplem e viabilizem o atingimento dos objetivos organizacionais.

Há que se considerar, também, que a conjuntura socioeconômica é suscetível a mudanças de tal modo que novos acontecimentos mercadológicos futuros podem afetar o contexto das organizações. Nesse sentido, o gestor deve considerar a implementação de estratégias que garantam a sobrevivência da organização, sobretudo as empresas familiares, que, em grande parte, não possuem um sistema de gestão estruturado e adequado à sua realidade.

Desta forma, o sistema de gestão é fundamental para o sucesso da empresa familiar, pois abrange os três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) e contempla o comportamento que os membros adotam ao gerenciarem seus negócios, que pode apresentar peculiaridades quando estes são também membros da família. Portanto, é fundamental que os gestores e dirigentes da empresa familiar estejam preparados, tenham conhecimento e comprometimento para resolver os problemas inerentes à sua condição.

Nesse sentido, a adoção de um modelo de sistema de gestão pode acrescentar uma nova e importante etapa no caminho da excelência na gestão de uma organização. Um modelo de gestão é, de fato, uma forma de representar as relações entre os diversos elementos de um sistema e, portanto, auxilia o tomador de decisão a entender, gerenciar, mudar e controlar a realidade da organização. Entretanto, é fundamental que o modelo de gestão esteja compatibilizado com a cultura organizacional vigente na empresa.

O modelo de sistema de gestão proposto por Falconi possibilita uma visão da gestão de uma organização, na qual todos os componentes convergem para um único sentido: a produção de resultados. O desenvolvimento deste modelo é um projeto de longo prazo e está relacionado com o aprendizado das pessoas na

organização. Se a empresa tiver disciplina e um bom gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, ao longo do tempo seu sistema de gestão se tornará cada vez mais robusto e seus resultados serão cada vez melhores.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, introdutório, traz a situação problemática, a pergunta da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. Com base no que foi apresentado, este trabalho teve como objetivo geral propor um plano de ação para implantar o modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa objeto do estudo.

O segundo capítulo, fundamentação teórica, aborda inicialmente a gestão de empresas familiares, no qual se buscou construir a base para a compreensão deste específico tipo de organização. Em seguida, faz-se uma revisão sobre como pode-se construir modelos de sistema de gestão. No terceiro item, discute-se o modelo de sistema de gestão de Falconi, baseado especificamente nas obras do autor. Para tanto, aborda-se, a princípio, a importância do sistema de gestão para as empresas e, em seguida, como se dá a aplicação e implementação desse sistema de gestão.

O terceiro capítulo trata da metodologia. Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, a pesquisa constitui-se em um estudo de caso único, de forma que a ênfase dada por meio desse formato permitiu uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo e o entendimento de suas particularidades segundo o contexto estudado. Como objeto de estudo, foi escolhida uma empresa familiar do ramo imobiliário da região do Vale do Rio dos Sinos. Na seção “Definição da unidade de análise” encontra-se a apresentação da empresa, sua missão (o sentido da existência da empresa), sua visão (o que a empresa pretende ser no futuro), seus princípios, valores, seus *stakeholders*, seus processos (principais e de apoio) e seu histórico de ações na busca pela excelência.

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa, valendo-se, como técnicas de coleta de dados, de entrevista semiestruturada e de observação neutra. A primeira fase abrangeu a pesquisa bibliográfica e documental, por meio de consulta à literatura especializada e documentos da empresa, enquanto a segunda correspondeu às observações do autor e à entrevista semiestruturada.

A entrevista foi aplicada a dois grupos distintos: o primeiro refere-se aos sujeitos internos, que compreendeu o diretor geral, o gerente administrativo, um corretor de imóveis e uma corretora em fase de estágio na empresa. O segundo grupo, por sua vez, refere-se aos sujeitos externos, que compreendeu dois

fornecedores (proprietários de imóveis para venda), um cliente comprador de imóveis e um consultor em gestão. Além das entrevistas, o quadro de análises foi construído com base no referencial teórico e na consulta aos documentos da empresa.

O quarto capítulo, apresentação e análise dos dados, é dedicado ao estudo de caso, isto é, à análise das particularidades da empresa objeto deste estudo, sobretudo em relação ao sistema de gestão adotado. É neste capítulo que se encontra a proposta do plano de ação para implantação do modelo de sistema de gestão de Falconi numa empresa familiar do ramo imobiliário.

E o quinto capítulo traz as considerações finais, que constituem um balanço da trajetória percorrida durante a pesquisa. Neste item são confrontados o planejado e o realizado, ou seja, é feita a verificação do atingimento dos objetivos específicos e, por consequência, do objetivo geral do presente estudo. É também abordado o aprendizado obtido pelo autor no curso de especialização e na realização do presente trabalho de conclusão, além dos principais benefícios dessas experiências para o acadêmico e para a empresa. Fechando o capítulo estão as limitações encontradas durante a pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Este trabalho aborda a aplicação do modelo de sistema de gestão proposto por Falconi numa organização, tendo como objeto de estudo uma empresa familiar do ramo imobiliário da região do Vale do Rio dos Sinos, com 30 anos de história e 10 funcionários. A problematização do trabalho está focada em conhecer os benefícios da implantação do modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa estudada.

São percebidas, na empresa estudada, várias oportunidades de melhoria, como, por exemplo, no estabelecimento de metas e na formalização de processos, que impactam no desempenho organizacional como um todo. Estas questões foram se tornando cada vez mais recorrentes e levaram o autor deste estudo à formulação da hipótese de que a implementação de uma mudança estrutural pode ser a melhor alternativa para a gestão da organização.

Dentre os modelos de sistema de gestão existentes, considerando-se a realidade da empresa objeto de estudo deste trabalho, optou-se pelo modelo de sistema de gestão proposto por Falconi pelo fato de que este abrange várias formas de gerenciamento, estabelecendo uma hierarquia entre eles, além de prazos para aferição dos resultados. Além disso, o modelo de sistema de gestão de Falconi está acessível em bibliografia atual e é adequado ao contexto da empresa estudada.

Ao escolher-se o modelo de sistema de gestão de Falconi, também foi considerada a aderência deste aos critérios de excelência que compõem o MEG – Modelo de Excelência em Gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. O MEG é uma ferramenta completa que atende os requisitos de gestão de empresas de todos os portes e segmentos e foi adotada pelo PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, ao qual a empresa estudada possui termo de adesão e anualmente participa fazendo a avaliação de suas práticas por meio do SAG – Sistema de Avaliação da Gestão.

Estando inserida em um mercado, toda empresa possui uma estratégia competitiva que pode ser explícita ou implícita. Segundo Porter (1986, p. 13), “esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente pelas atividades dos vários departamentos funcionais da empresa”. No caso da empresa estudada, verifica-se a necessidade de aprimorar o processo de planejamento e implementação de planos de ação, a fim de melhorar os resultados da organização e disseminar as estratégias e práticas de forma clara para seus *stakeholders*.

O nome da empresa objeto deste estudo é reservado devido à solicitação da direção. Embora concorde com os objetivos do presente estudo de caso, por razões estratégicas, a direção prefere que a identidade da empresa seja preservada. A organização trabalha com prestação de serviços de intermediação de negócios imobiliários e configura-se como empresa familiar, a qual é dirigida pelo fundador, gerenciada pela segunda geração e possui um membro da terceira geração na área operacional.

Desta forma, a pergunta de pesquisa do presente trabalho é: como implantar o modelo de sistema de gestão de Falconi em uma empresa familiar do ramo imobiliário?

1.2 OBJETIVOS

Para atender à pergunta de pesquisa formulada para o presente trabalho, foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um plano de ação para implantar o modelo de sistema de gestão de Falconi em uma empresa familiar do ramo imobiliário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar modelos de sistema de gestão disponibilizados na literatura comercial especializada;
- b) analisar o modelo de sistema de gestão proposto por Falconi;
- c) analisar a adequação do modelo de sistema de gestão proposto por Falconi à empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Bornholdt (2005, p. 19) explica que numa empresa familiar os sistemas “família”, “sociedade”, “empresa” e todas suas inter-relações, geralmente se fundem, se sobrepõem e são interdependentes, tornando a experiência com este tipo de organização comparável a um “mergulho num mundo fascinante” que proporciona um “desafio permanente”. Para o autor, “a complexidade das relações afetivas e financeiras de núcleos familiares encanta, atrai e provoca um desejo e uma necessidade de buscar novos conhecimentos e novas experiências” (BORNHOLDT, 2005, p. 19).

É sobre a dinâmica dessa complexidade típica das empresas familiares que se fundamenta o propósito do presente trabalho. Ainda criança, o autor deste estudo presenciou o surgimento de uma empresa que representou a realização do sonho de

um jovem empreendedor de 38 anos. Esse jovem é seu pai, que após anos de trabalho em outros segmentos, como agricultura, indústria e comércio varejista, sendo os primeiros na condição de empregado e o último como empregador, resolve entrar no ramo imobiliário. Neste novo segmento, inicialmente trabalha como funcionário em três empresas, até que resolve fundar a sua própria. Isto ocorre efetivamente no ano de 1984.

A recém inaugurada organização, por ocasião de sua fundação, não se constituía como empresa familiar. Era, na realidade, conforme Bornholdt (2005, p. 20), “unipessoal”, ou seja, de um único dono, que exercia todas as funções na empresa. Entretanto, esse status começou a mudar com o ingresso do filho mais velho de seu fundador e, pouco mais tarde, com a entrada do segundo filho, autor deste estudo. Estava constituída, portanto, uma empresa familiar.

Hoje, após três décadas, a empresa que começou com um homem só, apresenta uma estrutura maior e um quadro pessoal formado por pessoas da família e de fora da família. O fundador, a propósito, continua oficialmente como único proprietário, porém, frequentemente dá sinais de que pretende deixar a direção da empresa. Além dos filhos, a empresa atualmente conta com um membro da terceira geração, neto do fundador.

Uma marca que acompanhou a empresa ao longo de muitos anos, é a prática do “aprender fazendo”. De fato, isto costuma funcionar em um cenário de pouca concorrência, como uma vez já foi o mercado imobiliário na região de atuação da empresa. Contudo, o cenário se transformou completamente e a empresa estudada buscou, naturalmente, se atualizar, alcançando sucesso em alguns aspectos. Mas não em todos.

Atualmente pode ser observado que a gestão da empresa estudada possui várias necessidades, a saber: aprimoramento do processo de planejamento; alinhamento entre o trabalho realizado no dia a dia e os objetivos organizacionais; estabelecimento de metas; definição e acompanhamento de planos de ação; maior formalização de processos; e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional.

Em suma, percebeu-se que a empresa estudada possui várias oportunidades de melhoria. Estas questões foram se tornando cada vez mais recorrentes e lacunas na forma como o trabalho é desenvolvido no dia a dia da

organização se tornaram cada vez mais perceptíveis. Frequentemente, por exemplo, surgem dúvidas sobre as funções e atribuições das pessoas na empresa.

Portanto, com o conhecimento adquirido em palestras e cursos, com destaque para a especialização em gestão empresarial, o autor do presente estudo chegou à hipótese de que a implementação de uma mudança estrutural na gestão pode ser a melhor alternativa para elevar o nível de excelência da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda conceitos relacionados à gestão de empresas familiares, apresenta caminhos para se construir modelos de sistema de gestão, e, por último, discorre acerca do modelo de sistema de gestão de Falconi, apresentando as vantagens de sua aplicação para uma organização. Tais fundamentos são necessários para embasar e permear o estudo de caso desta pesquisa, permitindo uma melhor compreensão dos aspectos práticos e servindo de norteadores para as ações.

2.1 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar, segundo Lodi (1993 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 26), é “a organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família a pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.” Entretanto, para Casillas, Vázquez e Díaz (2007) uma empresa é familiar quando uma família está envolvida em uma empresa e pelo menos um membro dela faz parte da sua equipe diretiva.

Segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 74) não há consenso sobre o conceito do termo “empresa familiar”. Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (*apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 74), empresa familiar é aquela cujo controle acionário (a maioria do percentual de ações votantes) se encontra em posse de um indivíduo, família ou grupo de famílias.

Em outras palavras, as empresas podem ser classificadas, primordialmente, pela propriedade familiar, e não pela gestão familiar (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 74). Para Bornholdt (2005, p. 34) “no mundo de negócios, o predomínio é de empresas denominadas familiares, seja na Europa, Ásia, América do Norte ou América do Sul”.

A empresa familiar, segundo Lodi (1987, p. 79), é uma instituição secularmente anterior a qualquer formulação administrativa racional, “dotada de

estruturas e padrões que permanecem dissimulados sob roupagens administrativas modernas”.

Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 32), normalmente a empresa familiar contém variáveis mais *afetivas* do que *racionais* e isto leva os empresários familiares a apresentarem características autocráticas e condutas protetivas que demonstram poder hierárquico, formando um modelo de gestão atípico.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 83), conflitos fazem parte de toda e qualquer organização e são importantes pois estimulam novas idéias e a visão das situações de uma maneira diferente, até então desconhecida.

Pelo fato de possuir uma estrutura familiar nela alocada, a empresa familiar precisa considerar um conjunto de interações e abordagens que são realidades específicas de uma família e que, portanto, lhe atribuem determinadas particularidades de atuação. Por esta razão, segundo Grzybovski e Tedesco (2000, p. 26), é necessário discutir o “tipo de gestão adotada na empresa no que tange à sua interação com a família que representa”.

A empresa, mesmo representando uma família, pode adotar gestão do tipo profissional, ou seja, a atuação de executivos profissionais. Se assim o fizer, poderá assimilar de maneira mais rápida e efetiva novas técnicas, experiências e filosofias que estão sendo utilizadas pelas empresas de sucesso, otimizando e alavancando resultados internos (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 26).

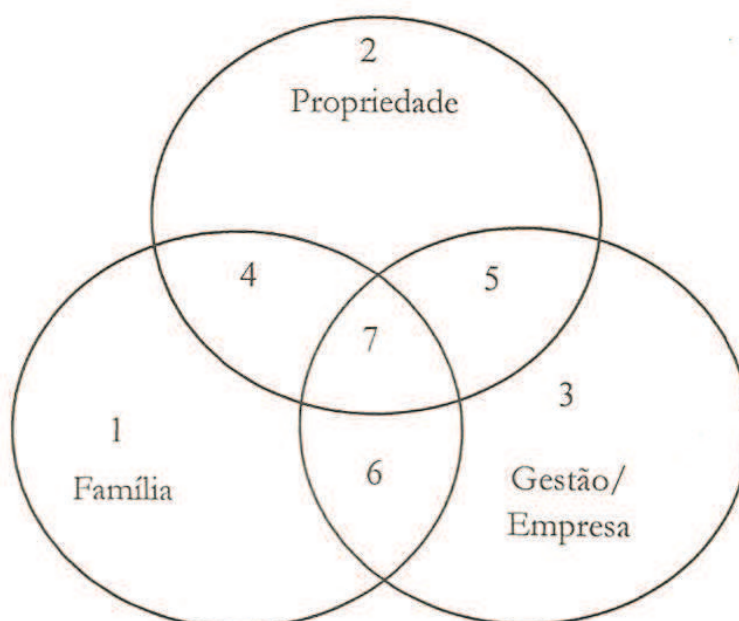
Segundo Oliveira (1999 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 32), as empresas brasileiras “têm dificuldades em interagir com as novas realidades mercadológicas presentes a partir da regionalização econômica num contexto global.” Este novo cenário requer que a empresa familiar adote um novo modelo gerencial, capaz de provocar a ampliação da competitividade e a otimização dos resultados (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 32).

Em pesquisa de campo desenvolvida, constatou-se que há empresas familiares que adotam um modelo de gestão antagônico. No que tange ao gerenciamento de recursos humanos, configuram-se como um sistema fechado (voltado para a família e ignorando as especificidades do mercado) ao passo que, quando se trata de mercadorias e satisfação do cliente, o processo de decisão é unilateral (pela família, mas voltado para o mercado), configurando-se como um sistema aberto (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 32).

Segundo Tagiuri e Davis (1982 *apud* Gersick *et al.*, 1997, p. 5) um retrato mais preciso das empresas familiares como um todo, precisaria apresentar “uma distinção crítica da propriedade, do gerenciamento e da empresa. Em consequência disso, foi introduzido o Modelo de Três Círculos, uma estrutura básica utilizada no estudo das empresas familiares.

O Modelo de Três Círculos atua na compreensão da dinâmica da empresa familiar considerando-a como o conjunto de três subsistemas independentes, e serve para descobrir a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações da empresa, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

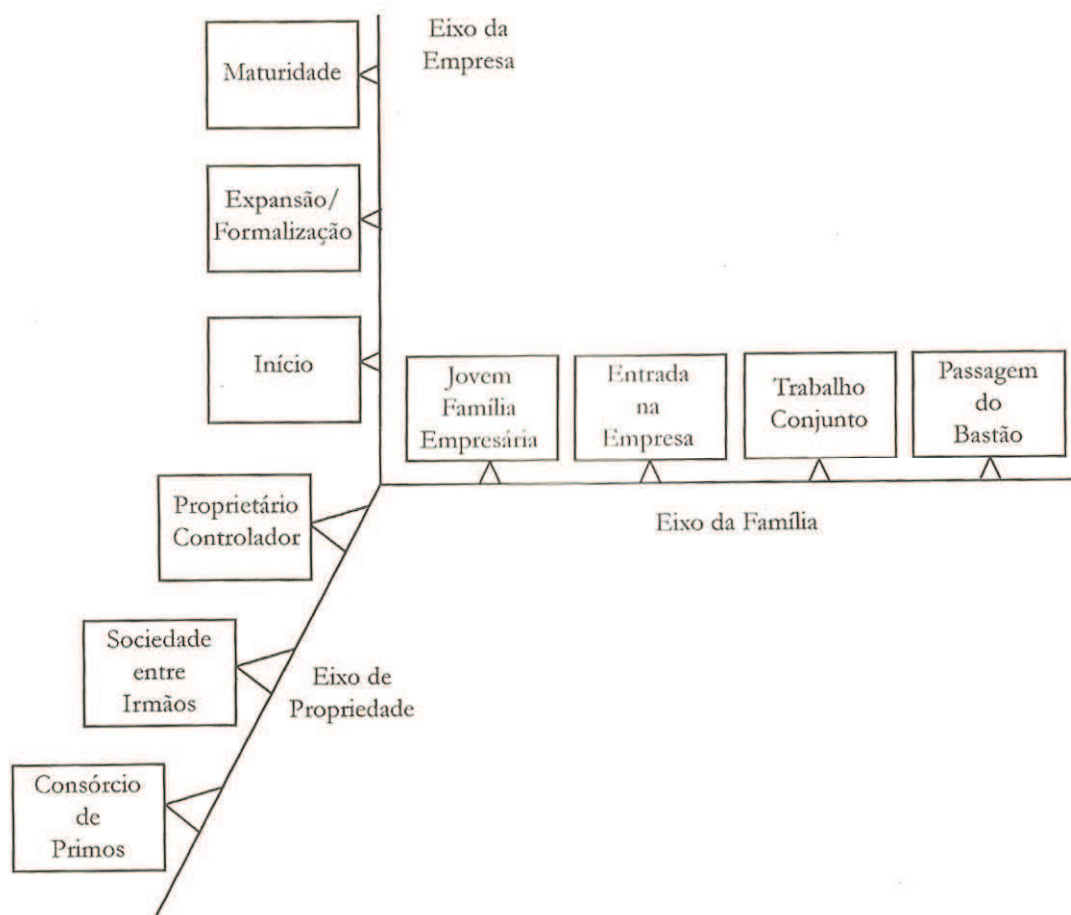
O Modelo de Três Círculos apresenta o sistema de uma empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: família (membros da família, parentes), propriedade ou sociedade (sócios e acionistas) e gestão ou empresa (gerentes, funcionários). “Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 6).

Pessoas que tiverem mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, ficando dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo (GERSICK *et al.*, 1997, p. 7). A título de exemplo, o proprietário que também é

membro da família, mas não trabalha na empresa estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa.

Entretanto, tendo-se em vista que alguns dos dilemas mais importantes das empresas familiares se relacionam com a passagem do tempo, conforme Gersick *et al.* (1997, p. 16), o Modelo de Três Círculos foi mais tarde adaptado para fornecer não apenas uma imagem instantânea, mas sim o estudo da evolução de cada um dos três subsistemas. O então denominado “Modelo Tridimensional do Desenvolvimento das Empresas Familiares” incluiu a variável tempo ao esquema dos três círculos, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Modelo Tridimensional do Desenvolvimento das Empresas Familiares



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 18).

A vantagem de acrescentar a dimensão do tempo é a possibilidade de se estudar separadamente a evolução do negócio, da família e da estrutura da

propriedade e, ao fazê-lo, antecipar grande parte dos problemas que a empresa familiar enfrentará, preparando-se para resolvê-los.

Cada um dos subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – possui uma dimensão separada de desenvolvimento. “Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 17).

A primeira dimensão trata do desenvolvimento da *propriedade* ao longo do tempo, cujo eixo é composto por três estágios distintos: proprietário controlador; sociedade entre irmãos; e consórcio de primos (GERSICK *et al.*, 1997, p. 19). Podem acontecer, nas empresas familiares, sequências diferentes desta, entretanto, segundo Gersick *et al.* (1997, p. 20) “esses três estágios de desenvolvimento ainda explicam a maior parte da variação ao longo da mais ampla gama de empresas”.

A segunda dimensão descreve o desenvolvimento da *família* ao longo do tempo. “Esta dimensão capta o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 20). Esse eixo evolutivo é dividido em quatro estágios: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão (GERSICK *et al.*, 1997, p. 21).

Por fim, conforme Gersick *et al.* (1997, p. 24), a dimensão *empresa* possui um eixo evolutivo composto por três estágios distintos: início/lançamento, expansão/formalização e maturidade. O primeiro estágio, início/lançamento, “abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 24). O segundo estágio, expansão/formalização, considera a empresa familiar a partir do ponto em que se estabelece no mercado e estabiliza suas operações, até o período em que a velocidade do crescimento e das mudanças organizacionais cai drasticamente. O último estágio desse eixo é o da maturidade, no qual observa-se uma estagnação na empresa familiar. Para a empresa familiar sair deste estágio, há duas saídas: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa.

Em cada estágio do eixo *empresa*, segundo Gersick *et al.* (1997, p. 24), a empresa familiar possui desafios específicos, cujos principais são:

- Lançamento: Conciliar o sonho do fundador com a análise racional. O fundador precisa desenvolver a capacidade de fazer uma análise objetiva.
- Expansão: Resultante do êxito no desafio da sobrevivência, caracteriza-se pela expansão de algumas áreas e necessidade de contratação de funcionários para postos gerenciais. O processo se mostra instável quando, o proprietário que estava acostumado a controlar pessoalmente as atividades, demonstra um comportamento ambivalente outorgando poder aos novos gerentes e, mais tarde, reassumindo o controle.
- Maturidade: A falta de uma abordagem estratégica, faz com que os proprietários considerem a empresa uma fonte automática de receita e mostrem-se resistentes a reinvestir capital o que pode-se tornar ainda pior se coincidir com a transferência da liderança. Surge então, o desafio da adaptação e renovação.

Para Lodi (1987, p. 4), a liderança na empresa familiar deve ser exercida pelo mais capaz com amplo respaldo da direção. “Por se tratar de questão tão delicada, a sucessão deveria ser conduzida com muita habilidade pelo fundador enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física” (LODI, 1987, p. 4). Lodi (1987, p. 129) afirma que o período de transição de poder na empresa familiar passa por três fases críticas:

- A crise da sucessão: durante a passagem da geração do fundador para segunda geração. Etapa marcada pela transição do poder, personificada pela figura do fundador com dificuldade para treinar e avaliar possíveis sucessores e obstáculos à profissionalização da empresa;
- A crise de liderança: caracterizada pela divisão do poder surgindo, entre os sucessores, crises políticas e de liderança, e acentuada necessidade de profissionalização;
- A crise de identidade: acontece principalmente na terceira geração. Devido ao crescimento da empresa, os valores iniciais do fundador se tornaram muito distantes, há falta de profissionalização e as divergências entre os interesses dos ramos familiares emergem.

Segundo Bornholdt (2005, p. 33) a empresa familiar “nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. Se ainda não passou, terá o processo transgeracional e sucessório pela frente.” Bornholdt (2005, p. 33) acrescenta que a empresa familiar “é um tipo muito especial de empresa”. Para o autor:

As pessoas que trabalham numa empresa familiar sentem a diferença desse tipo de empresa, pois sempre estabelecem vínculos além da identidade corporativa. As famílias empresárias têm consciência do papel que desempenham junto aos funcionários e à comunidade. A grande maioria das empresas do mundo é familiar, mas por que são tão especiais? Certamente porque, para a maioria dos empreendedores, conciliar trabalho com amor é a obra de sua vida (BORNHOLDT, 2005, p. 33).

Para Bornholdt (2005, p. 45) a relação entre pais e filhos é um dos temas mais complexos nas empresas familiares, pois:

se desenvolve numa atmosfera carregada de emoção e ambiguidades. Geralmente, também está acompanhada de sofrimento e satisfação para ambos. Pode-se dizer que esse é um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração um em relação ao outro. As expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representam uma constante ameaça (BORNHOLDT, 2005, p. 45).

Segundo Bornholdt (2005, p. 150) para um adequado relacionamento nas empresas familiares, é preciso haver combinações entre as partes. Os níveis de alçada e responsabilidade, mesmo se estiverem descritos em acordo societário, estatuto ou contrato social, podem permanecer como suposições ou expectativas recíprocas. “A combinação verbal ou escrita sobre os pontos convergentes, divergentes ou sobrepostos, podem contribuir para diminuir eventuais atritos ou conflitos (BORNHOLDT, 2005, p. 150).

Para identificar os níveis de alçada e de responsabilidade, Bornholdt (2005, p. 150) sugere que se parta da pirâmide tradicional abordada pela escola básica sobre estratégias e gestão: os níveis *estratégico*, *tático* e *operacional*, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura piramidal para níveis de alçada e responsabilidade



Fonte: Bornholdt (2005, p. 150).

A hierarquia de temas que determina os níveis de alçada, ilustrada na Figura 3, é condição estratégica para o planejamento na empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 151). Segundo Oliveira (2011, p. 51), cada parte da pirâmide está correlacionada a um nível de poder decisório existente na empresa e requer um planejamento específico. Tem-se, portanto, o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional (OLIVEIRA, 2011, p. 52).

Segundo Oliveira (2011, p. 52) o *planejamento estratégico* “é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente”. Esse nível de influência considera a estrutura de toda a organização e a melhor interação desta com o ambiente, de onde provém os fatores externos ou não controláveis pela empresa.

O *planejamento tático*, por sua vez, “é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado, e não a empresa inteira” (OLIVEIRA, 2011, p. 52). Esse nível de influência, segundo Oliveira (2011, p. 52), limita-se a um conjunto de aspectos homogêneos da estrutura da organização.

Já o *planejamento operacional*, conforme Oliveira (2011, p. 52), “é a consolidação, principalmente por meio de processos formais, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas, criando condições para a adequada realização dos trabalhos diários da empresa”. O nível operacional, portanto, considera uma parte bem específica da estrutura da organização.

As interações entre os três tipos de planejamento na empresa devem respeitar, como premissa, considerar a empresa como um todo. Isto é fundamental para que não se perca a visão global da abordagem da estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2011, p. 52).

Quanto ao porte da empresa familiar, podem ser distinguidos dois grupos básicos. O primeiro é composto por empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade centrada ou exclusiva da família. O outro é composto por grandes empresas familiares, que tendem a sofrer transformações, como abertura do capital, diminuição da concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo. “Ao primeiro grupo dá-se o nome de *empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado*; ao outro, denomina-se *empresas*

familiares descentralizadas ou abertas” (MARTINS *et al.*, 1999 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 101).

O processo de profissionalização da gestão pode ser apreendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela gestão vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 78).

A profissionalização, em suma, consiste em duas grandes frentes de ação: “o processo de delegação das responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações no seio da organização” (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 78). Por sistemas formais de gestão, entendem-se, conforme Grzybovski e Tedesco (2000, p. 78), “o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa”.

Para evoluir para um estilo profissional de gestão, primeiramente o empresário deve reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças. “Ele deve estabelecer e implantar um programa de ações para facilitar o processo de mudanças profundas que a profissionalização implica” (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 79). A profissionalização da gestão da empresa pode ser alcançada, segundo Grzybovski e Tedesco (2000, p. 79), com a “concepção e implementação de seus sistemas de gestão”.

2.2 MODELOS DE SISTEMA DE GESTÃO

Segundo Magretta (2003, p. 13) “gestão é uma ciência humana, ordenada livremente a partir de todas as disciplinas que nos ajudam a entender a nós mesmos e a nosso mundo”. Para a autora, “a gestão viabiliza as organizações; a boa gestão as faz funcionar bem” (2003, p. 14).

“A gestão não trata basicamente de ocupar um posto privilegiado na cadeia de comando. A verdadeira genialidade da gestão está em converter a complexidade e a especialização em desempenho” (MAGRETTA, 2003, p. 15). Para a autora, “o

primeiro e principal objetivo da gestão é a criação de valor” (MAGRETTA, 2003, p. 27).

Para Campos (2009, p. 13) existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer organização: liderança; conhecimento técnico; e método.

Sobre o papel do líder numa organização, Covey (*apud* HANDY *et al.*, 1997, p. 163) escreve que, no “Novo Paradigma”, o líder tem três funções: explorar; alinhar e dar autonomia (*empowerment*). As funções de modelagem da liderança baseada em princípios – explorar, alinhar e dar autonomia – representam um paradigma que é diferente do tradicional pensamento gerencial (p. 163). Para Covey (*apud* HANDY *et al.*, 1997, p. 163) existe uma grande diferença entre gerência e liderança, ambas funções vitais, e, portanto, é fundamental compreender esta diferença para não confundi-las.

Liderança está voltada para fazer as coisas certas; gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Liderança garante que as escadas que estamos subindo estão apoiadas na parede certa; gerência assegura que estamos subindo as escadas da maneira mais eficiente possível. A maioria dos gerentes e executivos opera segundo paradigmas ou formas de pensamento existentes, mas os líderes têm a coragem de trazer à tona estes paradigmas, identificar as premissas e motivações subjacentes a eles e desafiá-las, perguntando, “Isto ainda é sensato?” (COVEY *apud* HANDY *et al.*, 1997, p. 163).

Para Campos (2009, p. 14) “liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo”. Baseado nesta definição, é necessário desenvolver o conteúdo da liderança, seguindo os itens do modelo de agenda do líder, conforme mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo da agenda do líder



Fonte: Campos (2009, p. 14).

Campos (2009, p. 19) explica que faz-se certa confusão entre conhecimento técnico e conhecimento de método. Sobre conhecimento técnico, Campos (2009, p.19) ensina que é o tipo de “conhecimento relacionado com o processo no qual o indivíduo trabalha”. O autor complementa enfatizando que “toda organização deve zelar para que esteja atualizada em conhecimento técnico em nível global.”

Entretanto, com relação a método, Campos (2009, p. 20) entende que é uma “sequência de ações necessárias para se atingir certo resultado desejado”, ao passo que meta é “o resultado a ser atingido”. Para o autor, gerenciar é perseguir resultados e não existe gerenciamento sem método. “O método é então a essência do gerenciamento” (CAMPOS, 2009, p. 20).

Campos (2009, p. 21) ensina que os diretores devem ter conhecimento de método e pelo menos dos aspectos básicos do processo de análise de informações. Usualmente, para se referir à coleta e análise de informações é utilizada a palavra “inteligência”, não só por órgãos de segurança, mas também pelas áreas de marketing das empresas (CAMPOS, 2009, p. 21). Para o autor, o método adiciona inteligência à atividade gerencial.

Segundo Bertalanffy (*apud* CAMPOS, 2009, p. 26), sistema é “um conjunto de fatores interligados com função(ões) específica(s)”. Ao passo que sistema de

gestão, para Campos (2009, p. 28), é “um conjunto de ações interligadas de tal maneira que os resultados da empresa sejam atingidos”.

Segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 15), ao longo dos últimos 30 anos, um vasto conjunto preexistente de conceitos, métodos e ferramentas de apoio à gestão vem sendo disponibilizado às organizações com diferentes possibilidades de benefícios para estas. Adicionalmente, aspectos como necessidades de relacionamento com clientes e atendimento a requisitos legais, têm conduzido à definição de referências que legitimam, ainda que parcialmente, a capacidade de gestão das organizações no ambiente de negócio.

Essas referências tornaram-se base para as organizações que buscam melhores níveis de competitividade e sustentabilidade e, além disso, orientam os tomadores de decisão na construção da gestão organizacional. Entretanto, ponderam os autores, as referências são apenas pontos de partida e sobre elas é necessário o desenvolvimento de soluções específicas pelas organizações (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 15).

Para Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 16) as organizações devem buscar ajustar o ambiente de negócio, suas estratégias e os principais componentes da gestão – pessoas, arquitetura, rotinas e cultura – como forma de obter melhor desempenho ou mesmo sobreviver no mercado.

Para Vicente (1999 *apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 25), há organizações caracterizadas por sistemas fechados e sistemas abertos.

- Sistemas fechados: são os sistemas que **não** interagem com seu ambiente (ou ecossistema), não sofrendo os distúrbios dele decorrente.
- Sistemas abertos: são os sistemas que interagem com o seu ambiente (ou ecossistema), sofrendo dele interferências que provocam distúrbios ou mudanças.

Segundo Campos (2009, p. 27) um exemplo de sistema fechado é uma linha de produção, no qual as reações são mais previsíveis, pois existem poucas interfaces e as variáveis são mais controladas. Por outro lado, como sistema aberto, Campos (2009, p. 27) cita a área de vendas, onde “as reações são mais imprevisíveis, pois existem mais variáveis não controláveis, como, por exemplo, a reação do concorrente, do revendedor e do cliente”.

Senge (*apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 16) ressaltou sua preocupação com a necessidade de os decisores serem capazes de gerenciar de forma sistêmica, inter-relacionada e global suas organizações. Segundo Senge, nas

organizações de inspiração clássica, os processos decisórios seguem modelos mentais dominados em sua maioria pelo raciocínio linear, e são, portanto, incompletos e cronicamente não sistêmicos (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 25).

Para Senge (*apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 25), o modo linear de ver o mundo faz com que os fenômenos naturais, sociais, políticos e econômicos sejam enxergados como uma seqüência de eventos e, desta forma, torna-se impossível ter uma visão global das conseqüências, mesmo sabendo que elas são abrangentes.

Em contraponto ao modo linear está a “Concepção Sistêmica”, segundo a qual o mundo é descrito em termos de *relações* e de *integração*. Diferentemente das organizações de inspiração clássica, Capra (2002 *apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 26) trata da auto-organização, um princípio dinâmico que reflete a plasticidade e a flexibilidade interna de sistemas vivos regidos mais por relações dinâmicas que por rígidas estruturas mecânicas.

Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 27) enfatizam a importância do fator humano nas organizações: “mais do que suas instalações e equipamentos, o que caracteriza uma organização são as relações interpessoais entre os indivíduos que a compõem, e entre eles e seus interlocutores externos ao sistema organizacional”. Ou seja, enquanto um constructo social, uma organização é produzida pelas pessoas e o padrão de relações que elas estabelecem, caracterizado por *valores, crenças, motivações, expectativas e outros aspectos inerentes à natureza humana* (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 27).

Outro fator importante na gestão organizacional é a cultura, pois exerce influência sobre os resultados e processos das empresas (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 29). Schein (2004 *apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 29), apresenta a cultura organizacional como o:

conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para Srour (2008 *apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 29), “a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”.

Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 125) destacam que para a formatação de um modelo de gestão, a organização precisa contemplar a cultura já estabelecida. A cultura organizacional representa um “padrão de compartilhamento de pressupostos básicos”, portanto, “a internalização e perpetuação do modelo de gestão se sustenta em sua inserção dentro desse padrão de compartilhamento” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 125).

No cenário atual, segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 36), as organizações passaram a viver em um ambiente de competição mais acirrada e no qual a conquista do mercado consumidor torna-se uma questão de sobrevivência.

Vollmann (1996 *apud* PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 36) definiu duas formulações que reproduzem com propriedade as situações impostas às organizações:

- Para onde as organizações devem direcionar-se para conseguir o domínio do mercado?
- Como se manter na direção correta em um mundo em constante mudança?

Dessa forma, para Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 37), o propósito maior de uma organização é a sua própria sobrevivência e perenidade, o qual deve ser perseguido com base em ética que contemple de forma harmônica a preocupação com a preservação do planeta, o desenvolvimento da sociedade e o respeito ao indivíduo.

Segundo os autores, este olhar parte dos seguintes pressupostos: visão sistêmica, sociedade, meio ambiente, organização, gestão e indivíduo (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 37). Os autores entendem que a gestão:

Visa desenvolver a capacidade da organização de se adaptar a um mundo em transformação. Nesse sentido, deve buscar o equilíbrio entre: o qualitativo e o quantitativo; o objetivo e o subjetivo; os estilos racional e analítico com os estilos intuitivo e orgânico baseados na empatia; a competição e a colaboração (p. 37).

No âmbito desse complexo cenário, fortaleceu-se a construção de “empacotamentos”, orientações em larga escala sobre os principais conceitos, métodos e ferramentas da gestão necessários à competitividade no novo mundo (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 37). Entre esses “empacotamentos”, as normas ISO 9000 foram o caso mais clássico de modelo de referência à gestão, haja vista suas milhares de certificações no mundo.

Para Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 39), os modelos de referência podem ser de requisitos (questionando o que é feito para um conjunto de problemas de gestão) ou de solução (prescrevendo como deve ser tratado aquele conjunto de problemas de gestão).

Segundo os autores, por meio da aplicação de modelos de referência, pode ser concebido um metamodelo de gestão, que irá configurar-se como um referencial conceitual para determinada organização (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 40). E, contemplando as particularidades da organização específica, o metamodelo pode ser convertido no modelo de gestão que:

trata-se de representações parciais da realidade que descrevem como se conformam os elementos de gestão, explicitando as interconexões lógicas entre eles para uma dada organização. Esse modelo é configurado por um conjunto de práticas de gestão reconhecidas formalmente pelas organizações, enunciadas em manuais, figuras, procedimentos, etc (p.40).

O modelo de gestão, portanto, se materializa em meio às peculiaridades e características exclusivas de uma dada organização. É a “identidade” de cada organização que torna, apesar de usarem os mesmos referenciais, o modelo de gestão de cada organização único (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 40).

Para Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 122), modelo de gestão é um valioso conceito que em muito facilita as organizações na adoção de diferentes modelos de referência à gestão, bem como na promoção da integração, em termos práticos, das soluções gerenciais adotadas. Para os autores, modelo de gestão é uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos da gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos (p. 122). Nesse contexto, entende-se por elementos de gestão os costumes, valores, práticas e processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 122).

Tabatoni e Jarniou (1975 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 79) definem sistema de gestão empresarial como “o processo de decisões que dão finalidade, organizam e controlam as ações coletivas de pessoas ou de grupo de pessoas que estejam realizando as atividades que lhe são determinadas em uma organização”. Dessa forma, o sistema de gestão expressa a divisão do trabalho na organização, bem como a coordenação para a integração das atividades de seus diferentes setores e serviços com o objetivo de orientá-los no sentido de realizar os grandes objetivos organizacionais (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 79).

Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 79) um sistema de gestão é composto por três subsistemas: *planejamento*, *organização* e *controle*.

O subsistema de *planejamento*, segundo Tabatoni e Jarniou (1975 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 79):

São os processos de orientação das atividades e determinam sua natureza, sua localização, seus níveis, suas distribuições temporais, seus componentes operacionais principais, em referência aos princípios de ação coletiva definidos ou simplesmente praticados pelos tomadores de decisão. Os sistemas de planejamento são procedimentos racionais que estabelecem objetivos para a organização e produzem planos (estratégicos e operacionais) coerentes e coordenados entre si para viabilizar o atingimento de tais objetivos.

O subsistema de *organização*, por sua vez, segundo Tabatoni e Jarniou (1975 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 80), constitui a infra-estrutura do sistema de administração da empresa, por meio da:

- Institucionalização de *órgãos/setores* compostos de grupos de pessoas dotados de recursos aos quais são designados missões;
- Implantação de *procedimentos operacionais* que regulam os processos e atividades logísticas e administrativas;
- Definição de *papéis e responsabilidades* que são prescritos às pessoas que operam nos diferentes órgãos;
- Institucionalização de *estruturas administrativas* que definem os procedimentos relacionais entre os diferentes órgãos com vistas à coordenação e ao controle de suas atividades para, assim, assegurar a *pilotagem* da organização.

E, finalmente, o subsistema de *controle*, conforme definição de Tabatoni e Jarniou (1975 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 80), tem como objetivo:

Fazer a *convergência dos esforços* dos membros da organização, realizar uma *integração* das eficácias individuais através da ação sobre a *capacidade* e a *vontade* (motivação) do participante de atuar segundo as finalidades da organização e dentro do quadro das restrições organizacionais.

Para Tabatoni e Jarniou (1975 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 81), é por meio do subsistema de controle que a organização permanentemente compara os resultados conseguidos com os objetivos estabelecidos em seu planejamento. Caso sejam detectadas discrepâncias entre o previsto e o realizado, é desencadeado todo um processo de decisões e ações sobre a capacidade e a motivação dos participantes da organização, visando superar as dificuldades e viabilizar o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Para Morin (1988 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 84), o sucesso numa organização é fortemente determinado pela capacidade de a organização dominar o processo de evolução organizacional. Segundo Flamholtz (1986 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 84), há seis áreas ou atividades do desenvolvimento organizacional que são críticas para o sucesso da organização em suas diferentes fases de desenvolvimento, conforme pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Pirâmide do desenvolvimento organizacional



Fonte: Flamholtz (1986, p. 19 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 87).

Nas fases iniciais de implantação, os esforços da empresa estão voltados para as atividades que vão garantir a sua existência: seus produtos/serviços e seus respectivos mercados. Entretanto, na medida em que vai evoluindo, os esforços da empresa serão no sentido das tarefas e desenvolvimentos que estão no topo da pirâmide. “Os sistemas operacionais e de gestão darão a racionalidade necessária para assegurar níveis de eficiência que garantam uma existência rentosa para a empresa” (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 87).

O conhecimento organizacional, segundo Grzybovski e Tedesco (2000, p. 242), tem suas raízes no individual, do qual a organização necessita para evoluir em seu aprendizado. “A organização que aprende desenvolve uma dinâmica própria, flexível, em níveis não convencionais [...] favorecendo o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimento no todo organizacional, que se torna parte do seu *jeito de ser*: cultura organizacional” (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p. 243).

Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 236), aprendizagem organizacional é o “processo de transferência dos conhecimentos do nível individual para o nível organizacional, tendo como pressupostos de aprendizagem o pensamento sistêmico, ou seja, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o diálogo”.

Considerando as constantes mudanças no estilo de gestão, no relacionamento com clientes e novas tecnologias, entre outras, Gutierrez (2011) categoriza dois tipos de comportamentos empresariais: as empresas “serrote” e as empresas “escada”.

As empresas “serrote” são aquelas que compreendem a necessidade de implementar as mudanças exigidas pelo mercado. Após esta compreensão passam a agir na implantação do “novo” no gerenciamento das rotinas de trabalho, entretanto, não são capazes de sustentar as mudanças e regridem para o “velho”, justificando essa regressão com os mais variados argumentos.

Uma analogia cabível neste contexto são as pessoas que iniciam um regime alimentar. Sentem a necessidade de ficarem mais magras, começam uma dieta radical, mas no meio do caminho percebem o quanto será difícil enfrentar aquela dura rotina, e regridem totalmente, voltando a comer três vezes mais do que antes.

Já as empresas "escada" são aquelas que detêm a competência de completar o ciclo das mudanças. Estas empresas compreendem a exigência do mercado, iniciam um plano de mudanças para acompanhar tais demandas, lutam contra as dificuldades inerentes a toda mudança, e, com muito sacrifício conseguem subir mais um degrau rumo ao sucesso.

Utilizando-me de outra analogia, é a pessoa que entende que chegou o momento de parar de fumar, compra adesivos, balas e outros artigos do gênero, se lança nesse propósito de mudanças, enfrenta todas as dificuldades nesta árdua missão, mas é forte o suficiente para vencer o vício.

Gutierrez (2011) finaliza questionando o leitor: “e sua empresa em qual categoria está?” Pode estar entre aquelas que sempre compreendem a necessidade de mudar, chegam a iniciar um plano de mudanças, mas nunca terminam o ciclo, num “vai e volta” sem fim que nunca sai do lugar. Ou, quem sabe, no grupo de empresas que enfrenta todas as dificuldades oriundas das mudanças, mas concluem o processo com êxito, subindo degrau a degrau.

2.3 MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DE FALCONI

Segundo Campos (2009, p. 28), quando há um sistema de gestão, as metas do diretor estão ligadas às metas de suas chefias num relacionamento de causa-efeito, de tal maneira que, para que as metas do diretor sejam alcançadas, é necessário que as metas de suas chefias também sejam. Isto porque as metas são estabelecidas sobre as funções de sistemas e existe uma hierarquia de sistemas que interagem.

Para Campos (2009, p. 28), um sistema de gestão é “um conjunto de ações interligadas de tal maneira que os resultados da empresa sejam atingidos”. O autor complementa este conceito, explicando que:

Para que algo seja chamado de “sistema de gestão”, é necessário que sejam partes interligadas com a função de produzir resultados. Estas partes interligadas, por sua vez, devem, cada uma delas, seguir o método, pois, pela própria definição de método, não pode haver “sistema de gestão” que não seja baseado em puro método (CAMPOS, 2009, p. 28).

Para Campos (2009, p. 29) o sistema de gestão tem a vantagem de ser um mapa que mostra onde o trabalho de cada um se insere. “Uma organização que consegue, ao longo dos anos, envolver todos na prática do sistema de gestão, terá formado um time imbatível de pessoas, onde cada um é competente naquilo que faz.”

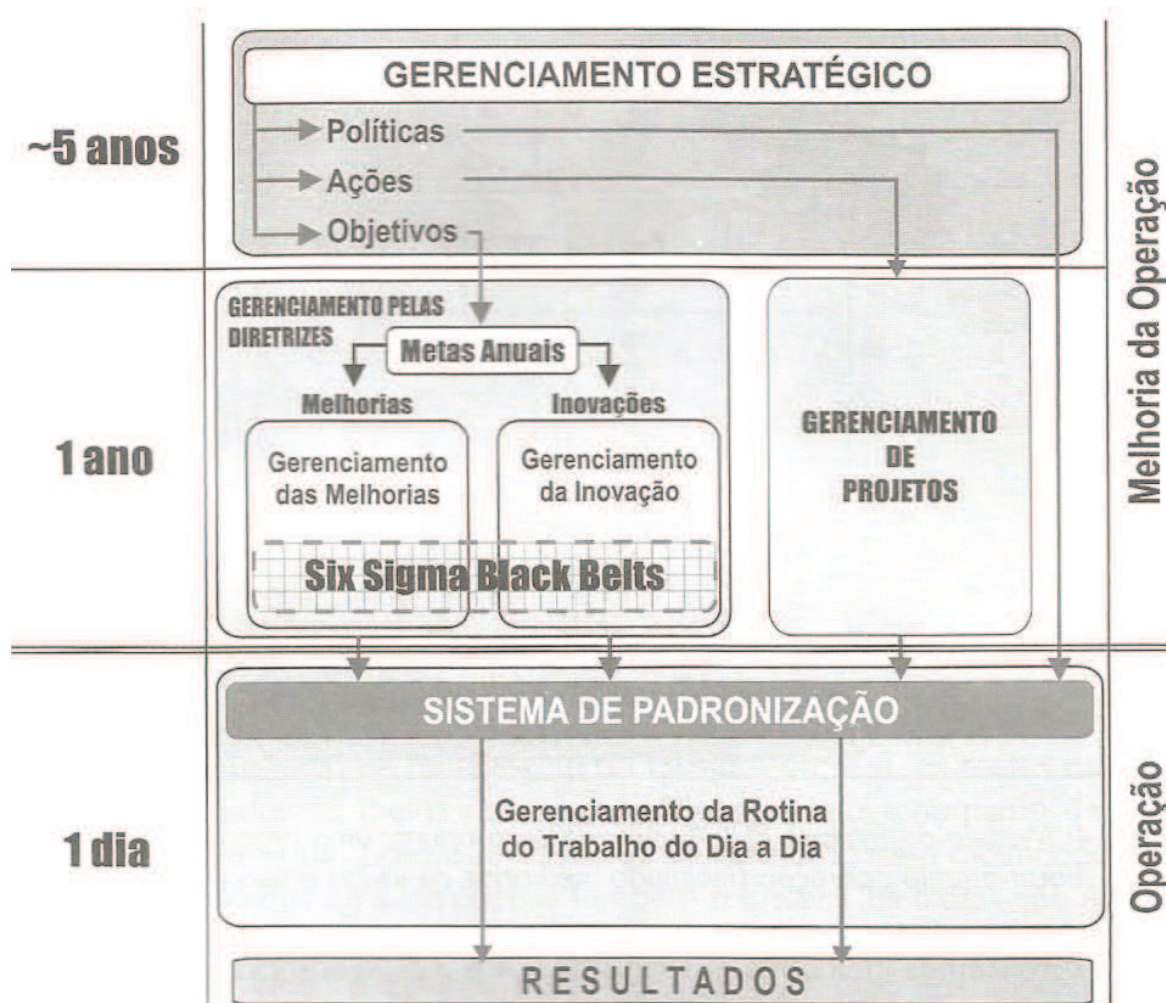
Campos (2009, p. 29) atribui o sucesso do sistema de gestão ao método, enfatizando sua importância:

O método, do qual se origina o sistema de gestão, é que propicia esta participação e envolvimento de forma organizada e é isto que torna a organização cada vez mais forte. Está claro que tudo isto implica na participação de 100% das pessoas na gestão da empresa pois todos terão suas metas. Quem não tem meta não gerencia.

A Figura 6 mostra um modelo de sistema de gestão. Nela pode-se observar que todos os componentes do sistema são meios e que o único fim é produzir resultados. Para Campos (2009, p. 30) “toda melhoria deve ser conduzida dos fins para os meios”. Ou seja, é preciso primeiro estabelecer os resultados prioritários a serem melhorados e depois, em função do primeiro, descobrir quais são os meios prioritários a serem alterados de tal forma a garantir aqueles resultados.

Como resultado deste trabalho anual tem-se o desenvolvimento do sistema de gestão, que é um projeto de longo prazo e depende do aprendizado das pessoas (CAMPOS, 2009, p. 30).

Figura 6 - Modelo de sistema de gestão de Falconi



Fonte: Campos (2009, p. 30).

O desenvolvimento de um sistema de gestão é um processo de aprendizado e como tal leva tempo para ocorrer. “A vantagem é que, quando o concorrente acordar, ele terá que fazer o mesmo caminho que, também para ele, levará anos” (CAMPOS, 2009, p. 31).

Cada empresa, seja pelo nível de conhecimento técnico e de método de seu pessoal, seja pelo nível da liderança, seja por seus aspectos culturais em particular, está num determinado estado de desenvolvimento de sua gestão. Para Campos (2009, p. 31) “não adianta querer cortar caminho, pois as pessoas necessitam de tempo para aprender”.

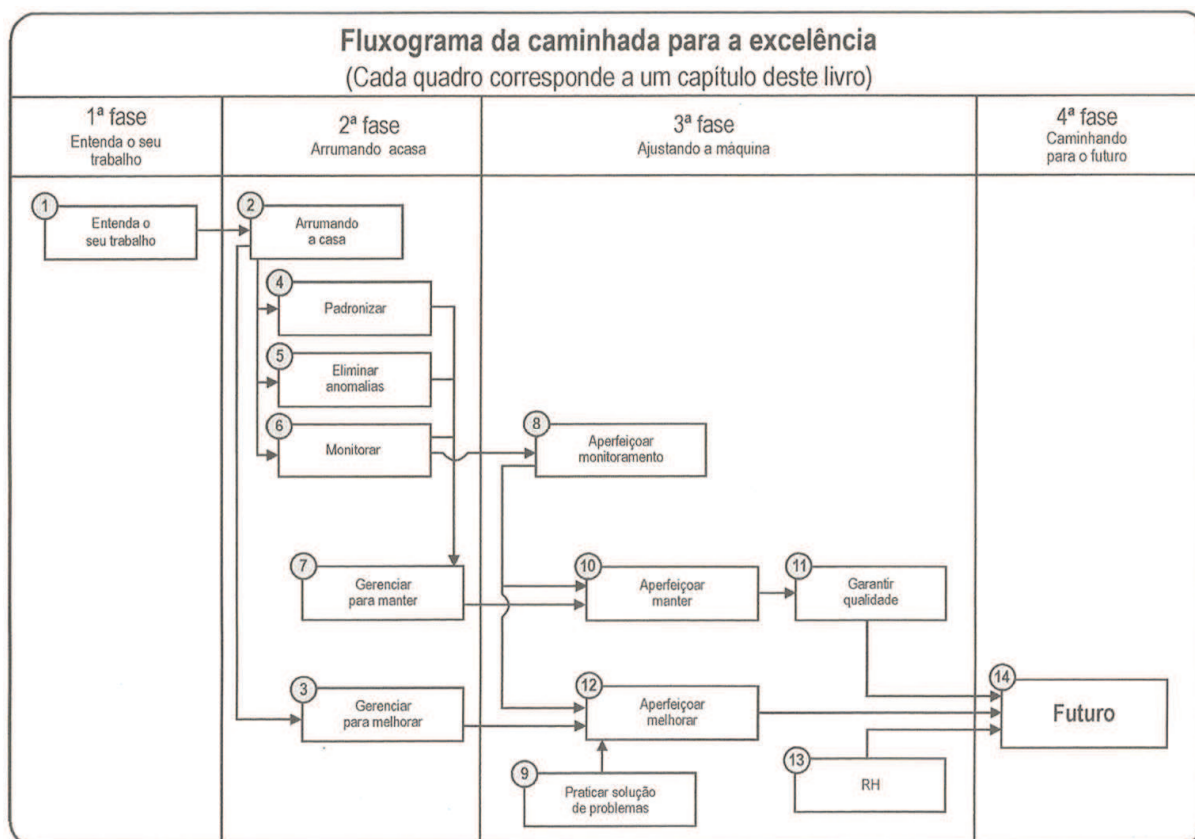
Sobre o processo de aprendizado humano, para Maslow (*apud* CAMPOS, 2009) qualquer ser humano, em qualquer lugar, nasce com um *potencial mental* que é totalmente aleatório: “cada um tem o seu, independente de raça, local de

nascimento etc.” (p. 115). Para que um indivíduo não tenha perdas de aprendizado ao longo da vida, o treinamento deve ser contínuo (diário). Dentro de uma organização, segundo Campos (2009, p. 116), “uma pessoa deve ser constantemente desafiada a buscar conhecimento novo e isto é feito por meio da meta ou mudando-se o cargo da pessoa de forma a criar o desconforto”. Outro importante conceito de Maslow (*apud* CAMPOS, 2009, p. 116), relacionado ao aprendizado é o de *motivação*. Para o autor, motivação não é um estado de espírito circunstancial ou episódico, mas sim, saúde mental.

Para Campos (2009, p. 31) a grande dificuldade para as empresas alcançarem a excelência é estabelecer a base de uma boa rotina. Nesse sentido, o autor defende a ideia de que as organizações precisam adotar o *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*, que é “uma atividade que busca a manutenção (confiabilidade) e a melhoria incremental (competitividade) do nível de controle (resultados)” (CAMPOS, 2002, p. 38).

O autor propõe um fluxograma dividido em quatro fases que a organização precisa passar para alcançar a excelência, conforme mostra a Figura 7 (CAMPOS, 2013, p. 19).

Figura 7 - Fluxograma da caminhada para a excelência



Fonte: Campos (2013, p. 19).

Para Campos (2013, p. 23) a primeira fase da caminhada para a excelência numa organização consiste em as pessoas entenderem seu próprio trabalho. O autor esclarece que o objetivo de todo trabalho humano é satisfazer as necessidades daqueles que precisam do resultado desse trabalho (CAMPOS, 2013, p. 23). E sempre que as necessidades das pessoas são satisfeitas, o trabalho agrega valor. Para Campos (2013, p. 23) agregar valor é agregar satisfação ao cliente, porque “o cliente só paga por aquilo que, na sua percepção, tem valor”.

Numa empresa, segundo Campos (2013, p. 24), “as pessoas trabalham exercendo funções dentro de uma organização hierárquica”. O autor ensina a distinção entre função e organização: “função (o que fazer) é uma coisa, e organização (cargos, hierarquia, organograma) é outra. *Função é tipo de trabalho, e cargo é posição*” (CAMPOS, 2013, p. 24).

Nas empresas há quatro tipos de função: operação, supervisão, gerenciamento e direção. Estas funções se dividem em duas categorias: a) funções

gerenciais: direção e gerenciamento; b) funções operacionais: supervisão e operação (CAMPOS, 2013, p. 24).

A organização hierárquica na empresa muda constantemente ao longo dos anos, contudo, as funções não se alteram (CAMPOS, 2013, p. 24). O trabalho em cada função sofre alteração quando há ocorrência de anomalias. Conforme Campos (2013, p. 26) anomalias são quebras, manutenção corretiva, defeitos, retrabalho, reclamações de clientes, atrasos, erros, enfim, “são todos os eventos que fogem do normal”.

Quando ocorrem anomalias, o trabalho não agrega valor para a empresa; só agrega custo. Para aumentar a produtividade, as anomalias devem ser eliminadas e isto só ocorrerá pela ação das funções operação, supervisão e gerenciamento, principalmente deste último (CAMPOS, 2013, p. 26).

As funções operacionais devem estar centradas na padronização e no atingimento de metas. Para Campos (2013, p. 26) “não existe gerenciamento sem metas”. Para se atingir metas de melhoria, é necessário o estabelecimento de novos padrões ou atualizar os padrões existentes. Para se atingir metas padrão, é necessário cumprir os padrões da empresa. “Portanto, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. A padronização é o cerne de gerenciamento” (CAMPOS, 2013, p. 26).

Campos (2013, p. 28) ressalta que “as funções gerenciais demandam conhecimento”.

Quanto maior o conhecimento de um indivíduo, maiores são as possibilidades de atingir metas nunca antes imaginadas. No futuro, a informatização e a automação farão com que o trabalho humano fique concentrado nas funções gerenciais, nas quais o conhecimento é vital. [...] A produtividade e a competitividade são alcançadas por meio do conhecimento. Nada substitui o conhecimento (CAMPOS, 2013, p. 28).

Segundo Campos (2013, p. 28) existem dois importantes tipo de conhecimento: conhecimento gerencial; conhecimento técnico do trabalho. O autor demonstra preocupação ao constatar que nas empresas existem: muitos chefes que não exercem a função gerencial; diretores, gerentes e supervisores que não exercem a função supervisão; e até operadores que, por falta de padronização e treinamento, não exercem bem as suas funções (CAMPOS, 2013, p. 28).

A segunda fase na caminhada para a excelência é intitulada por Campos (2013, p. 33) como “arrumando a casa”. Esta fase começa por escolher uma área da empresa que não vai bem, afinal, “gerenciar é resolver problemas” (CAMPOS, 2013, p. 33). Em seguida, é necessário definir os problemas (resultados indesejáveis) dessa área. Os problemas podem ser localizados (excesso de quebra de equipamento, erros de faturamento, erros em compras, etc) ou interfuncionais (reclamações de clientes, queda de vendas, etc).

Campos (2013, p. 33) recomenda que para cada problema localizado é preciso definir um item de controle. É importante fazer um gráfico mostrando a situação atual e a meta. Campos (2013, p. 33) enfatiza que é necessário planejar o atingimento da meta em seis meses e tudo o que for feito deve ser focado nessa meta. “Só faça aquelas coisas que o ajudem a atingir a sua meta. O resto é, no momento, desperdício de tempo e de recursos” (CAMPOS, 2013, p. 33).

“Arrumar a casa”, segundo Campos (2013, p. 34), “significa essencialmente tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais, sejam as melhores do mundo naquilo que fazem”. O autor adverte que se a padronização for perfeita e se todos cumprirem os padrões, não deverá haver anomalias (CAMPOS, 2013, p. 34).

Em outras palavras, arrumar a casa significa melhorar o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Esse gerenciamento já é praticado na empresa, contudo, para Campos (2013, p. 34), “certamente existe espaço para melhorá-lo”.

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, conforme Campos (2013, p.34) é centrado:

1. Na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa.
2. Na padronização dos produtos, dos processos e das operações.
3. Na monitoração dos resultados desses processos e sua comparação com as metas.
4. Na ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas.
5. Num bom ambiente de trabalho (5S) e na máxima utilização do potencial das pessoas (CCQ e sistema de sugestões).
6. Na busca contínua da perfeição.

Quanto melhor for o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, segundo Campos (2013, p. 34), “mais tempo disporá o gerente para participar do

gerenciamento interfuncional”. O autor enfatiza que o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia é o conjunto de

ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização. [...] É a base da administração da empresa e deve ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade (CAMPOS, 2013, p. 36).

Para Campos (2013, p. 36) para atingir metas é fundamental fazer mudanças. Se as metas forem rigorosas, serão necessárias também mudanças rigorosas. Entretanto, os seres humanos não gostam de mudanças e inventam as mais variadas, complexas e inteligentes explicações para não mudar (CAMPOS, 2013, p. 36).

O papel do líder (gerente) é compreender essa situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregos. Nesse processo de mudanças, dois fatores são decisivos: liderança; educação e treinamento (CAMPOS, 2013, p. 36).

Segundo Campos (2013, p. 37) quando uma pessoa lê um livro ou participa de algum curso, ela adquire conhecimento mental. Com o passar do tempo, esse conhecimento desaparece. Entretanto, quando a pessoa faz alguma coisa com esse conhecimento, ela adquiriu o conhecimento prático, um conhecimento que nunca acaba. “Quem sabe faz” (CAMPOS, 2013, p. 37). O autor conclui, portanto, que “o conhecimento prático é superior ao conhecimento mental porque o primeiro engloba o segundo” (CAMPOS, 2013, p. 37).

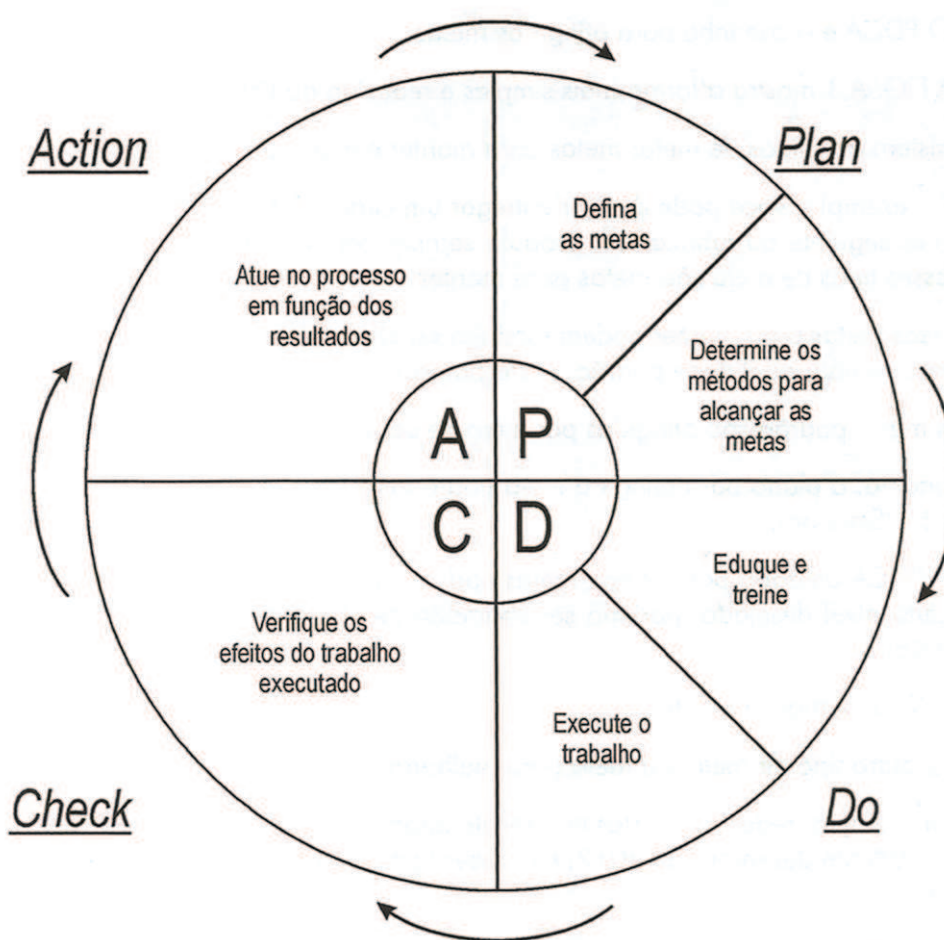
As mudanças numa empresa, conforme Campos (2013, p. 37), são a prática do conhecimento. Isto agrega valor pois traz benefícios para as pessoas. O líder, portanto, deve conduzir as mudanças da seguinte maneira:

1. Primeiro dê conhecimento do tema ao seu pessoal (educação)
2. Depois ensine seu pessoal a aplicar esse conhecimento, homem a homem, no local de trabalho (treinamento), imediatamente. Ensine-lhes como fazer, pessoalmente.
3. Deixe-os fazer acompanhando-os no início.
4. Elogie o bom resultado alcançado (CAMPOS, 2013, p. 37).

Para planejar a melhoria do gerenciamento na empresa, Campos (2013, p. 38) recomenda trabalhar simultaneamente o PDCA (conforme Figura 8), padronização, itens de controle, 5S, eliminação de anomalias, etc.

Segundo Campos (2009, p. 24) o método gerencial (método de solução de problemas) é único, mas existem várias denominações comerciais. A denominação adotada por Campos (2009, p. 24) é PDCA, que significa *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*, representado na Figura 8.

Figura 8 - PDCA – Método de gerenciamento de processos



Fonte: Campos (2013, p. 174).

Conforme Campos (2002, p. 36) o PDCA, significa, sucintamente:

- P – Estabelecimento das Diretrizes para todos os níveis gerenciais;
- D – Execução das Medidas prioritárias e suficientes;
- C – Verificação dos resultados;

A – Reflexão (análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas [contramedidas]).

Campos (2013, p. 38) aconselha que o líder coloque para si mesmo esta meta: “tornar o seu gerenciamento da rotina excelente em dois anos. No máximo!” O próximo passo é montar um plano de melhoria do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia para sua própria gerência”. Uma boa maneira de iniciar o melhoramento do gerenciamento da rotina, segundo Campos (2013, p. 38) é implantar o 5S.

Segundo Campos (2013, p. 43) “o segredo do bom gerenciamento está em saber estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir”. Se o plano de ação for bom, a meta de melhoria é atingida. Um plano de ação pode ser feito de forma simplificada, conforme Campos (2013, p. 45) seguindo-se os seguintes passos:

1. Receba a meta de melhoria de sua chefia ou estabeleça sua própria meta (qualidade, custo, atendimento, moral e segurança). Estabeleça um item de controle.
2. Levante as informações (fatos e dados). Analise o problema.
3. Faça um *brainstorming* (quais as causas que nos impedem de atingir a meta?)
4. Plano de ação gerencial (contramedidas sobre as causas)

Campos (2013, p. 46) sugere que o plano de ação seja elaborado na forma do 5W 1H. O próximo passo é colocar este plano de ação num lugar visível e executá-lo com firmeza. Segundo Campos (2013, p. 44) esse plano de ação representa todo conhecimento adquirido sobre o problema e o método simplificado pode ser usado em todos os problemas, obtendo-se bons resultados.

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, segundo Campos (2013, p. 49), possui como instrumento básico o *padrão*. É o padrão que “indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho” (CAMPOS, 2013, p. 49).

A padronização deve ser começada pelo processo prioritário e somente as tarefas prioritárias. Nesse sentido, o fluxograma auxiliará em dois objetivos: garantir a qualidade; aumentar a produtividade (CAMPOS, 2013, p. 49). Todos os gerentes devem estabelecer os fluxogramas (padrões) dos processos sob sua autoridade.

Deve também mapear a sua área, fazendo um fluxograma de processo para cada produto de sua gerência. “Não queira fazer perfeito da primeira vez. Não tenha medo de errar”, recomenda Campos (2013, p. 49).

Para se fazer fluxogramas é fundamental que se compreenda a diferença entre processo e operação. Processo “é uma *sequência de mudanças* na forma, composição, propriedades e posição de matérias-primas, componentes ou produtos” enquanto que operação “é uma *sequência de trabalhos conduzidos por homens e/ou máquina e que introduzem modificações* de forma, composição, estrutura ou posição em matérias-primas, componentes ou produtos” (CAMPOS, 2013, p. 50). Ou seja, conforme Campos (2013, p. 50) o processo “apenas representa a sequência dos resultados conseguidos nas várias operações”.

Complementando essa reflexão, Campos (2013, p. 50) apresenta o conceito de tarefa: é uma *sequência de trabalhos conduzida por um homem* dentro de uma operação. Portanto, uma operação “poderá englobar uma ou mais tarefas” (CAMPOS, 2013, p. 50). As tarefas prioritárias numa empresa devem ser definidas em uma reunião e, então, serem padronizadas. É importante lembrar de começar fazendo o fluxograma do processo do produto prioritário (CAMPOS, 2013, p. 50).

Nesse contexto, cabe ressaltar a importância dos *procedimentos operacionais padrão* que se referem a procedimentos conduzidos nas operações, e não nos processos. Na empresa cabe aos líderes tomarem a iniciativa de redigir os procedimentos operacionais padrão, retratando a situação atual, bem como treinar pessoal (CAMPOS, 2013, p. 55).

“Não há necessidade de escrever muito”, recomenda Campos (2013, p. 55) sobre os procedimentos operacionais padrão, “basta listar as atividades críticas da forma mais resumida possível e na sequência certa”. Por atividade crítica, entende-se a “atividade que tem que ser feita para que a tarefa tenha bom resultado” (CAMPOS, 2013, p. 55).

Com padronização, os resultados devem melhorar substancialmente, contudo, “o trabalho só estará padronizado quando todos os operadores estiverem executando a tarefa da mesma maneira” (CAMPOS, 2013, p. 57). No entanto, o autor destaca que “o procedimento operacional padrão é apenas um pedaço de papel no qual a sequência do trabalho é registrada para uso futuro” e que “a essência da padronização é o treinamento” (CAMPOS, 2013, p. 57).

Feitos os planos de ação e aprofundada a padronização, o próximo passo é a eliminação de anomalias (CAMPOS, 2013, p. 59). Nesse sentido, é importante que o líder mostre as funções de cada um, pois, fazendo isso por meio de treinamento no trabalho e o que deve ser feito, a equipe poderá trabalhar de forma mais harmoniosa e eficaz (CAMPOS, 2013, p. 59). Todas as pessoas cuja função é cumprir procedimentos operacionais padrão são operadores. O treinamento dos operadores, bem como das outras pessoas, é baseado em padronização: “esse é o treinamento operacional” (CAMPOS, 2013, p. 60).

De acordo com Campos (2013, p. 60) “os operadores devem relatar as anomalias, tanto as boas quanto as ruins, para que as causas sejam localizadas, e as ações corretivas possam ser tomadas”. Toda anomalia é uma não conformidade, ou seja, tudo que for diferente do usual ou for anormal.

O próximo passo é monitorar os resultados do processo. Para tanto, são fundamentais os itens de controle, ou seja, características numéricas sobre as quais é necessário exercer o controle (CAMPOS, 2013, p. 73). “Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva” (CAMPOS, 2013, p. 73).

Há dois tipos de itens de controle: para resultados que se deseja manter; para resultados que se deseja melhorar (CAMPOS, 2013, p. 73). Para resultados que se deseja manter podem ser utilizados a carta de controle ou o histograma, que mostra variações que podem revelar oportunidades de ganho (CAMPOS, 2013, p. 73). Outrossim, para resultados que se deseja melhorar, é importante levantar dados, fazer um gráfico e estabelecer uma meta. É importante também dispor os principais itens de controle em local de fácil acesso a toda a equipe (CAMPOS, 2013, p. 79).

A terceira fase da caminhada para a excelência numa organização é intitulada como “ajustando a máquina” que, segundo Campos (2013, p. 87), consiste em medir tudo, catar todos os desvios, todos os problemas. Nessa fase, o gerenciamento deve ter como objetivo harmonizar os interesses das pessoas para que todos fiquem satisfeitos. Conforme Campos (2013, p. 87) estas pessoas são: clientes; acionistas; empregados; vizinhos.

Para “ajustar a máquina” é necessário aperfeiçoar o monitoramento dos resultados dos processos. Resultados, para Campos (2013, p. 88), são as características dos produtos (bens ou serviços) que afetam a satisfação das pessoas e a motivação e segurança com as quais a equipe trabalha.

Nesse contexto, segundo Campos (2013, p. 88) o líder deve assumir a responsabilidade, ou seja, “cumprir as metas estabelecidas pelas pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos)”. Para tanto, Campos (2013, p. 88) recomenda que o gerente defina a descrição do negócio, a missão e a visão. A seguir, conforme Campos (2013, p. 94), o líder deve identificar os “clientes internos e externos de cada produto” e buscar saber quais são suas necessidades em “qualidade, custo (preço) e entrega (prazo, quantidade, local, etc.).

Identificados os clientes e suas necessidades, é preciso estabelecer itens de controle, começando pelos produtos prioritários. “Itens de controle”, segundo Campos (2013, p. 97), “são características que precisam ser monitoradas para garantir a satisfação das pessoas”. Portanto, é fundamental fazer uma avaliação (levantamento de dados) para que se conheça a situação atual de cada item de controle (CAMPOS, 2013, p. 97).

Além dos itens de controle, o gerente também deve conhecer seu processo, onde reside sua autoridade, e isto é feito por meio de itens de verificação. “Os itens de verificação medem o desempenho dos componentes do processo: equipamentos, matérias-primas, condições ambientais, aferição dos equipamentos de medida, cumprimento dos procedimentos operacionais padrão, etc” (CAMPOS, 2013, p. 99).

O gerente também deve saber se alguém já tem valores melhores que os dele, por meio de *benchmarking*. Caso encontre, deve buscar saber como o concorrente conseguiu isso (CAMPOS, 2013, p. 101). Existem três tipos de *benchmarking*: 1) interno: comparação de atividades semelhantes dentro da empresa; 2) competitivo: comparação de atividades semelhantes às dos concorrentes; 3) funcional: comparação de atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de ramos diferentes (CAMPOS, 2013, p. 101).

Valores de *benchmarking*, segundo Campos (2013, p. 102) podem ser conseguidos em várias fontes: literatura técnica; visitas aos concorrentes; fabricantes de equipamentos; organizações de empresas de um mesmo setor; congressos; fornecedores; distribuidores; consultores; etc.

Para Campos (2013, p. 104), “a essência do trabalho de um gerente é resolver problemas”. O autor ensina que existem problemas bons e problemas ruins e explica a diferença entre eles. Problemas ruins “são as anomalias ou desvios do padrão e devem ser eliminados o quanto antes. São aqueles inesperados” (CAMPOS, 2013, p. 104). Em contrapartida, problemas bons “são os que surgem a

partir de novas metas de melhoria. Esses sempre existirão” (CAMPOS, 2013, p. 104).

Finalmente, a quarta fase da caminhada para a excelência é intitulada “caminhando para o futuro”, caracterizada por uma concorrência cada vez mais acirrada e uma corrida pela produtividade cada vez maior. Esta corrida pela produtividade possui duas ênfases: operações centradas no cliente; redução feroz de custos (CAMPOS, 2013, p. 161).

Segundo Campos (2002, p. 27) informação não é poder: “o verdadeiro poder reside na habilidade de coletar, processar e dispor a informação de tal modo a transformá-la em conhecimento que pode ser utilizado para atingir metas”. Para o autor, numa organização não basta que apenas o líder adquira esta habilidade de transformar informação em conhecimento. “É necessário que TODOS sejam hábeis planejadores para que a empresa atinja as metas que necessita para sua sobrevivência” (CAMPOS, 2002, p. 27).

Para Campos (2002, p. 45) “uma meta é um gol, um ponto a ser atingido no futuro”. Para que a meta seja atingida é preciso definir aquilo que tem ser feito. Em outras palavras, é a ação de planejar. O autor explica que uma meta é constituída de três partes: a) um objetivo gerencial; b) um valor; c) um prazo. O autor cita um exemplo de meta, para melhor compreensão: a) objetivo gerencial: reduzir o número de reclamações; b) valor: em 50%; c) prazo: até dezembro deste ano.

Campos (2002, p. 46) é enfático ao utilizar-se de frases de efeito como “gerenciar é atingir metas”, “não existe gerenciamento sem meta” e “a direção é a meta”. O autor, dessa forma, consegue transmitir a ideia central e a importância do gerenciamento e do estabelecimento de metas nas organizações.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O método é “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” (VERGARA, 1997, p. 12). Pode ser entendido como a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para desempenhar o papel cognitivo da teoria. O método aproxima o pesquisador do fato estudado (VERGARA, 2010).

O presente capítulo delinea o método de pesquisa, a unidade de análise e aponta as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. Ao final, são apresentadas as limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

“Estudo de caso”, segundo Vergara (1997, p. 47), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”.

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010, p. 24).

Primeiramente, conforme Yin (2010, p. 23), o pesquisador deve explicar como está se dedicando à observação de um caminho metodológico rigoroso que inicia com uma revisão minuciosa da literatura e com a preposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa. Em segundo lugar, o pesquisador deve reconhecer os pontos fortes e as limitações da pesquisa de estudo de caso (YIN, 2010, p. 23).

O estudo de caso, conforme Yin (2010, p. 39), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”

Entretanto, como o fenômeno e o contexto não são sempre distinguíveis nas situações da vida real, outras características técnicas, incluindo a coleta de dados e

as estratégias de análise de dados, tornam-se a segunda parte da definição técnica de estudos de caso:

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p.40).

Conforme Stoecker (1991 *apud* YIN, 2010, p. 40) o estudo de caso não é apenas limitado a uma tática de coleta de dados isolada ou mesmo uma característica de projeto isolada. Para Yin (2010, p. 40). A pesquisa de estudo de caso compreende, de fato, um método abrangente, que cobre a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados.

A presente pesquisa constitui-se, portanto, em um estudo de caso único com abordagem qualitativa, de forma que a ênfase dada por meio desse formato permitiu uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo e o entendimento de suas particularidades segundo o contexto estudado.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Yin (2010, p. 52) a seleção da unidade de análise apropriada é uma consequência quando o pesquisador especifica exatamente as questões de pesquisa primárias.

O Vale do Sinos pertence à Região Metropolitana de Porto Alegre e sua população é formada principalmente por descendentes de imigrantes alemães. É uma das áreas com maior potencial econômico e industrial do Rio Grande do Sul e algumas das maiores empresas do estado e também do Brasil, estão instaladas na região, além de multinacionais, principalmente dos Estados Unidos e da Alemanha. Atualmente a região representa cerca de 20% do PIB Gaúcho.

A região do Vale do Sinos é um dos principais polos calçadistas do país. Esse fator contribuiu significativamente para o desenvolvimento da região, atraindo investidores que encontraram, além do potencial industrial, o potencial turístico nas belas paisagens e nos atrativos naturais existentes.

O ramo imobiliário do Vale do Sinos é composto por empresas de construção civil, incorporadoras, imobiliárias, administradoras de imóveis, bancos que concedem créditos para aquisição de imóveis, despachantes imobiliários, advogados especializados em direito imobiliário, órgãos públicos envolvidos no cadastro e registro de imóveis e tabelionatos que formalizam juridicamente a vontade das partes envolvidas na compra e venda de imóveis.

Sobre o cenário atual do mercado imobiliário, o professor de macro economia Rogério Castanho (*apud* CRISTINA, 2014), afirma que "a alta no preço verificado desde 2009 - quando uma demanda reprimida de compradores começou a ir ao mercado - inicia agora um processo estagnação. Será um momento de retomada nas principais cidades do Rio Grande do Sul".

A empresa estudada iniciou suas atividades no ano de 1984 e tem como propósito a prestação de serviços de intermediação em negócios de imóveis, por meio do trabalho de corretores de imóveis e demais colaboradores internos. A organização conta com uma equipe de profissionais qualificados e busca o aperfeiçoamento contínuo pela capacitação em cursos, palestras e seminários. Neste trabalho, a empresa estudada será referenciada pelo nome fictício Empresa ABC.

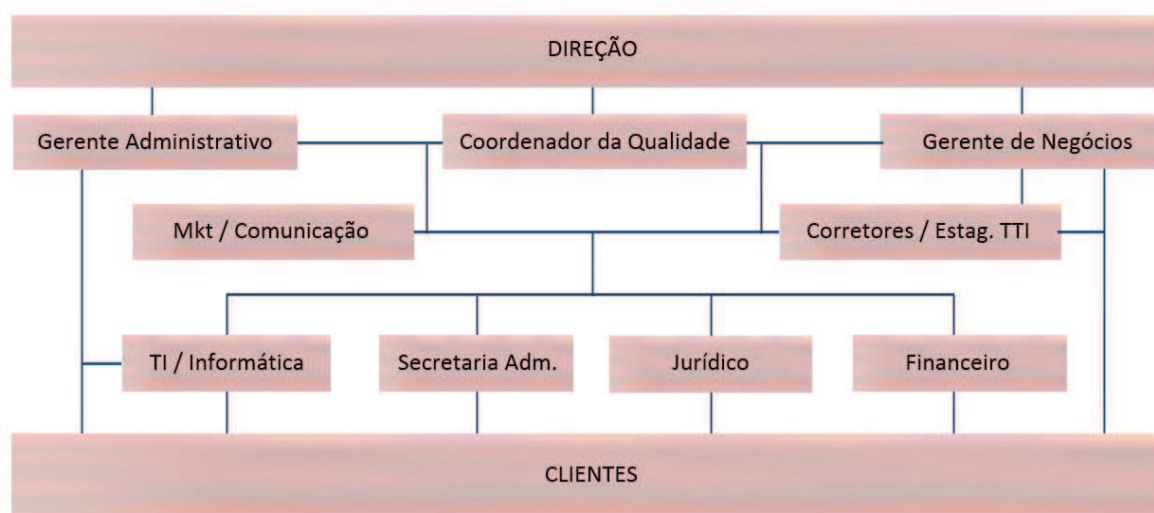
A definição do *negócio* da empresa estudada é: soluções na intermediação de negócios imobiliários. A empresa estudada tem como *missão*: satisfazer as expectativas dos clientes e fornecedores na prestação de serviços imobiliários; estimular o desenvolvimento dos colaboradores; contribuir com a consciência socioambiental; garantir a continuidade do negócio.

Os *princípios* da empresa estudada são: respeito e valorização do ser humano; ética nos compromissos acordados; tomar decisões com base em fatos e dados; excelência no atendimento; aperfeiçoamento contínuo; qualidade nos serviços prestados; respeito ao meio ambiente. A empresa estudada tem como *visão*, considerando como meta o ano de 2016, ser reconhecida como referência na prestação de serviços na região e segmento de atuação.

Os *processos principais* do negócio da empresa estudada são: agenciamento de imóveis à venda; divulgação da marca e dos imóveis à venda; atendimento e apresentação de imóveis a clientes; realização de negócios imobiliários. Já os *processos de apoio* são: financeiro, administrativo, informática,

encaminhamento de financiamentos e serviços externos. O organograma da empresa é mostrado na Figura 9.

Figura 9 - Organograma da empresa estudada



Fonte: Empresa ABC (2014).

A Figura 9 mostra o organograma da empresa estudada, em sua versão atual. No topo está o proprietário que, além de diretor, ocupa os cargos de financeiro e RH. A direção é dividida com o filho mais novo, que também ocupa os cargos de gerente de negócios, coordenador da qualidade, gerente de comunicação e supervisor de estágios. O filho mais velho ocupa os cargos de gerente administrativo e gerente de informática. O setor jurídico é dividido entre os dois filhos e a secretaria administrativa é dividida entre uma secretária e um secretário, neto do fundador, que atua como auxiliar do diretor, do gerente de negócios e do gerente administrativo.

A força de trabalho da empresa estudada é denominada como colaboradores. Além dos cargos já citados, a organização possui um setor de vendas composto por seis corretores de imóveis, devidamente credenciados no órgão da categoria. Entre os corretores estão o diretor, o gerente de negócios e quatro profissionais autônomos. Com relação aos vínculos, portanto, há quatro contratados pelo regime de CLT e os demais são corretores de imóveis autônomos.

Os clientes da empresa estudada são pessoas físicas e jurídicas que buscam comprar e vender imóveis no Vale do Sinos e, em se tratando de áreas de

terra rurais, comerciais e industriais, o perímetro de atuação abrange também o Vale do Paranhana e outras regiões do Rio Grande do Sul.

A empresa estudada possui três classes de fornecedores, a saber: a) fornecedores de imóveis: investidores, construtoras, loteadoras, incorporadoras e proprietários com interesse de venda; b) fornecedores de recursos financeiros: bancos, correspondentes bancários e administradoras de consórcio; c) fornecedores de insumos: software, segurança, serviços contábeis, material de expediente, publicidade, informação, serviços públicos, consultoria e treinamentos.

O porte da organização é micro empresa e a mesma não possui passivo ambiental (impactos socioambientais negativos).

A empresa possui um histórico de ações na busca pela excelência, no qual se destacam: a participação no Programa GDE - Gestão e Desenvolvimento pela Excelência, promovido pelo CQRVS - Comitê da Qualidade Regional Vale do Sinos, no qual a empresa foi representada por seu Gerente de Negócios; participação da gerência em vários eventos relacionados à gestão pela qualidade; participação de colaboradores em palestras relacionadas às suas funções; Planejamento Estratégico realizado em 2011, elaborado pelas lideranças e demais colaboradores; reuniões de análise crítica mensalmente com toda a equipe; padronização de processos; reunião mensal da direção com consultor; revisão anual do Planejamento Estratégico; participação da empresa anualmente no SAG - Sistema de Avaliação da Gestão, do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, ao qual aderiu em 2012.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Adotou-se, como técnicas de coleta de dados, a consulta a documentos da empresa, a entrevista semiestruturada e a observação neutra. A primeira fase abrangeu a pesquisa bibliográfica e documental, por meio de consulta à literatura especializada, enquanto a segunda correspondeu à consulta aos documentos da empresa, às observações do autor e, sobretudo, à entrevista semiestruturada.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 193) “o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe”.

Para a entrevista, buscou-se elaborar as perguntas com base na literatura consultada e apresentada no capítulo 2 do presente trabalho. A entrevista foi aplicada a dois grupos distintos: o primeiro refere-se aos sujeitos internos, que compreendeu o diretor geral, o gerente administrativo, um corretor de imóveis e uma corretora em fase de estágio na empresa. O segundo grupo refere-se aos sujeitos externos, que compreendeu dois fornecedores (proprietários) de imóveis para venda, um cliente comprador de imóveis e um consultor em gestão. Além das entrevistas, o quadro de análises foi construído com base no referencial teórico e na consulta aos documentos da empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados optou-se pela técnica de triangulação de dados, que é uma forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas, ao adotar como estratégia de investigação múltiplos pontos-de-vista e métodos de obtenção de informações (YIN, 2010, p.40).

Nesta pesquisa foi utilizada a triangulação entre os dados obtidos por meio das seguintes fontes: consulta a referencial teórico em livros e outras publicações sobre o tema que está sendo analisado na empresa; consulta a documentos e registros gerados internamente pela empresa; obtenção de dados/informações primárias por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais, realizadas com *stakeholders* da empresa.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vergara (1997, p. 59) ensina que “todo método tem possibilidades e limitações”. Explicitar as limitações do método escolhido é uma maneira de antecipar-se às críticas possíveis que os leitores poderão fazer, mas que ainda assim justificam o método como o mais adequado aos propósitos da investigação (VERGARA, 1997, p. 59).

Desta forma, entre as dificuldades encontradas no presente trabalho, está o fato de que a pesquisa não pode ser generalizada. Outra limitação ocorreu na

pesquisa documental, pois alguns dados relevantes para a análise não foram localizados nos documentos da empresa.

Outrossim, apesar da identificação, na bibliografia consultada, da abordagem de outros temas pertinentes à empresa estudada, a pesquisa realizada se limitou a propor a aplicação do modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa, de maneira a seguir as definições do capítulo 1 do presente trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme foi mencionado na seção introdutória e na situação problemática e pergunta de pesquisa do trabalho, a situação atual da empresa estudada apresenta um conjunto de oportunidades de melhoria, que foi evidenciado na consulta aos documentos da empresa e nas entrevistas com os *stakeholders* da mesma.

Com a realização das entrevistas obteve-se múltiplos pontos de vista sobre as questões abordadas. Considerando-se a relevância das respostas, em relação aos objetivos do presente estudo, estas informações foram, posteriormente, submetidas à triangulação com os dados do referencial teórico e das consultas e observações realizadas na empresa.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Na triangulação doravante apresentada, para cada questão da pesquisa aplicada, são apresentados o conteúdo encontrado no referencial teórico, nos documentos da empresa e uma análise das respostas dos pesquisados. Por fim, é apresentada a síntese elaborada pelo pesquisador.

Na observação neutra foram utilizados: mural da empresa; Manual da Qualidade; Manual da Gestão; Comunicação Interna; livro de atas de reunião; auto avaliação da gestão; relatório de capacitações; pesquisa de clima organizacional; crachás dos funcionários, etc.

A questão 1 foi: “por que o assunto gestão é importante para uma empresa familiar?”

O referencial teórico da questão 1 se fundamenta em Grzybovski e Tedesco (2000, p. 32), para os quais a empresa familiar contém variáveis mais *afetivas* do que *racionais* e isto leva os empresários familiares a apresentarem características autocráticas e condutas protetivas que demonstram poder hierárquico, formando um modelo de gestão atípico. Pelo fato de possuir uma estrutura familiar nela alocada, a empresa familiar precisa considerar um conjunto de interações e abordagens que são realidades específicas de uma família e que, portanto, lhe atribuem determinadas particularidades de atuação. Por esta razão, segundo Grzybovski e

Tedesco (2000, p. 26), é necessário discutir o “tipo de gestão adotada na empresa no que tange à sua interação com a família que representa”.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se no Manual da Qualidade elaborado em 2011, a padronização de seus processos. O Manual da Qualidade é constituído de uma pasta catálogo e está dividido em POPs – Procedimentos Operacionais Padrão. O Manual da Qualidade contém, hoje, um total de 85 POPs e fica à disposição de todos os funcionários no balcão da secretária, na recepção da empresa.

Com a aplicação da entrevista foram obtidas respostas que, submetidas à análise, levaram às considerações a seguir.

Para o Entrevistado 1, qualquer tipo de empresa precisa de gestão, entretanto, quando se trata de uma empresa familiar, a gestão favorece um melhor relacionamento entre as pessoas e facilita a tomada de decisão. Ele salientou, ainda, que na empresa familiar é importante ter um sistema de gestão bem elaborado.

O Entrevistado 2, por sua vez, afirma que numa empresa familiar a gestão é mais importante que numa empresa não familiar, uma vez que os proprietários fazem parte da gestão. Segundo ele, os papéis do acionista e do gestor são diferentes, mas muitas vezes, numa empresa familiar, estes papéis estão numa mesma pessoa. O proprietário da empresa familiar, portanto, precisa ter discernimento para distinguir o momento de agir como acionista e o de agir como gestor.

Segundo o Entrevistado 3, as empresas familiares são as mais complicadas de gerenciar porque há uma tendência de se misturar questões de trabalho com assuntos de família. Para o entrevistado, numa empresa familiar a hierarquia muitas vezes não é tão clara e, nesse contexto, a gestão é uma forma de reger as relações entre as pessoas.

Mais do que qualquer outra empresa, conforme o Entrevistado 4, uma empresa familiar necessita de um sistema de gestão para que as definições dos papéis não sejam confundidas com os laços familiares. Ele acrescenta, ainda, que considera a Ambev o modelo de gestão vencedor no mundo atualmente, devido às questões de meritocracia e da forma de tratar os colaboradores. Para ele, numa empresa familiar a gestão é primordial

Segundo o Entrevistado 5, não se deve diferenciar empresa familiar de não familiar quando o assunto é gestão. Para ele, o gerenciamento é fundamental e imprescindível, independentemente de haver uma família envolvida na empresa.

Para o Entrevistado 6, o direcionamento de uma empresa familiar é o proprietário. Segundo ele, as organizações familiares normalmente iniciam como pequenos negócios que, com o passar do tempo, vão crescendo e demandam um sistema de gestão para sustentar seu desenvolvimento.

O Entrevistado 7, por sua vez, entende que a presença de membros de uma família, faz da gestão algo fundamental numa organização. Para ele, a gestão é uma maneira de garantir a organização da empresa.

Para o Entrevistado 8, a gestão é uma importante forma de melhorar o desempenho de uma empresa familiar. Segundo ele, a gestão possibilita que a empresa alcance os resultados esperados.

Diante das informações levantadas, considerando a questão 1, o pesquisador chegou à síntese de que a gestão é fundamental numa empresa familiar, pois, entre outros aspectos, colabora com a definição das atribuições das pessoas. É importantíssimo que os papéis dos membros da empresa sejam bem definidos a fim de evitar eventuais conflitos.

A questão 2 foi: “como você avalia a atual gestão da empresa?”

O referencial teórico da questão 2 se fundamenta em Campos (2009). Cada empresa, seja pelo nível de conhecimento técnico e de método de seu pessoal, seja pelo nível da liderança, seja por seus aspectos culturais em particular, está num determinado estado de desenvolvimento de sua gestão. Para Campos (2009, p. 31) “não adianta querer cortar caminho, pois as pessoas necessitam de tempo para aprender”.

Numa empresa, segundo Campos (2013, p. 24), “as pessoas trabalham exercendo funções dentro de uma organização hierárquica”. O autor ensina a distinção entre função e organização: “função (o que fazer) é uma coisa, e organização (cargos, hierarquia, organograma) é outra. *Função é tipo de trabalho, e cargo é posição*” (CAMPOS, 2013, p. 24).

Além disso, em cada estágio do eixo *empresa*, segundo Gersick *et al.* (1997, p. 24), a empresa familiar possui desafios específicos, cujos principais são:

- Lançamento: Conciliar o sonho do fundador com a análise racional. O fundador precisa desenvolver a capacidade de fazer uma análise objetiva.
- Expansão: Resultante do êxito no desafio da sobrevivência, caracteriza-se pela expansão de algumas áreas e necessidade de contratação de funcionários para postos gerenciais. O processo se mostra instável quando o proprietário que estava acostumado a controlar pessoalmente as atividades, demonstra um comportamento ambivalente outorgando poder aos novos gerentes e, mais tarde, reassumindo o controle.
- Maturidade: A falta de uma abordagem estratégica, faz com que os proprietários considerem a empresa uma fonte automática de receita e mostrem-se resistentes a reinvestir capital o que pode-se tornar ainda pior se coincidir com a transferência da liderança. Surge então, o desafio da adaptação e renovação.

Na consulta aos documentos da empresa, sobretudo no Manual da Qualidade, observou-se que cada POP – Procedimento Operacional Padrão, é identificado com um número de acordo com a sequência em que foi criado, e possui um conjunto de itens que auxiliam na localização rápida das informações. Estes itens são: recursos; data da padronização; autor; objetivo; responsável; substituto; revisões; e os passos de cada operação padronizada.

A aplicação da entrevista resultou em respostas que foram submetidas à análise e levaram às considerações seguintes.

Para o Entrevistado 1, a Empresa ABC é uma empresa familiar com uma cultura bem definida, na qual o criador da empresa é o líder, responsável pela tomada de decisões macro. Segundo ele, é notável que a Empresa ABC tem evoluído nos últimos tempos.

Conforme o Entrevistado 2, há duas mudanças importantes acontecendo na Empresa ABC, sendo uma delas o processo de transição da gestão do fundador para seu sucessor. Ele percebe que o fundador demonstra o desejo de fazer esta sucessão. A outra mudança observada está relacionada com a relação da Empresa ABC com o mercado, pois aumentou o número de colaboradores, está numa localização estratégica, fez importantes investimentos e, conseqüentemente, está assumindo uma melhor posição no cenário econômico da região.

Perguntado sobre a gestão da Empresa ABC, o Entrevistado 3 respondeu que a considera uma das mais sérias e competentes, sobretudo pelo nível dos profissionais que possui. Ele observou que a Empresa ABC tem aumentado o investimento em capacitação e, portanto, está no caminho certo.

O Entrevistado 4, por sua vez, disse que a Empresa ABC possui vários pontos favoráveis e que, inclusive, os próprios concorrentes locais dela a

recomendaram a ele. Para este respondente, a Empresa ABC tem acertado ao procurar novas parcerias, o que tem colaborado para a “ampliação dos horizontes da organização”. Segundo ele, a gestão pode ser simplificada e deve ser simplificada o máximo possível.

Para o Entrevistado 5, a atual gestão da empresa tem muito a melhorar, pois tem-se dado ênfase à qualidade em detrimento do gerenciamento pelo planejamento estratégico. Conforme este respondente, a Empresa ABC precisa fazer uma revisão de valores, de foco, de área de atuação.

O Entrevistado 6, por seu turno, percebe que há, na gestão da Empresa ABC, um conflito de gerações. O fundador tem um estilo e o sucessor tem outro, com uma visão de expansão e que buscou conhecimento para estruturar a empresa de forma diferente.

Já o Entrevistado 7 percebe pontos positivos e negativos na gestão da Empresa ABC. Como ponto positivo, ele menciona a vontade de querer organizar. Todavia, como ponto negativo, ele cita que muitas ideias são sugeridas, mas, entretanto, poucas são colocadas em prática.

Segundo o Entrevistado 8, a atual gestão da empresa é média e tem muitos pontos para melhorar. Como ponto forte, ele cita que a Empresa ABC tem uma tendência para a organização. E, como ponto fraco, ele menciona a baixa produtividade que a empresa tem apresentado.

Considerando como base a questão 2, o pesquisador chega à síntese de que atualmente a empresa possui dois líderes com estilos muito diferentes. Um tem 68 anos de idade e uma experiência de aproximadamente 35 anos de atuação no ramo imobiliário. É intuitivo e imediatista. O outro líder, autor deste estudo, tem 35 anos de idade e 20 anos de experiência no ramo imobiliário. É técnico e valoriza o planejamento. Há falta de comunicação e divergências de ideias entre os líderes, o que acaba, algumas vezes, por confundir os liderados e prejudica a tomada de decisões na empresa.

Considerando-se a abordagem de Gersick *et al.* (1997, p. 24), entende-se que no eixo *empresa* a organização encontra-se no estágio de maturidade, “no qual observa-se uma estagnação na empresa familiar”. Segundo Gersick *et al.* (1997), para a empresa familiar sair deste estágio, há duas saídas: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa.

A questão 3 foi: “na sua percepção, como seria a gestão ideal da empresa?”

O referencial teórico da questão 3 se fundamenta em Campos (2009, p. 28): quando há um sistema de gestão, as metas do diretor estão ligadas às metas de suas chefias num relacionamento de causa-efeito, de tal maneira que, para que as metas do diretor sejam alcançadas, é necessário que as metas de suas chefias também sejam. Isto porque as metas são estabelecidas sobre as funções de sistemas e existe uma hierarquia de sistemas que interagem.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se que, apesar de haverem vários registros de revisões, o Manual da Qualidade apresentou sinais de desatualização. Há nomes de pessoas responsáveis por algumas atividades que não mais trabalham na empresa. Também verificou-se que há algumas revisões não concluídas, ou seja, não foi seguida a praxe da empresa.

Com a aplicação da questão 3 aos oito entrevistados, todos *stakeholders* da Empresa ABC, obteve-se as reflexões a seguir.

Para o Entrevistado 1, a gestão ideal da empresa requer a divisão da tomada de decisão. Segundo ele, o fundador deveria ouvir mais o seu sucessor, principalmente pelo seu nível de conhecimento, pois o sucessor tem muito a contribuir para melhorar a gestão da empresa.

Segundo o Entrevistado 2, numa gestão ideal deveriam ser consideradas as diferentes aptidões da Empresa ABC, a saber: venda de imóveis urbanos e venda de imóveis rurais. Para ele, é necessário que se faça uma separação destas atividades, pois, atualmente, existe uma mistura que não favorece bons resultados.

Para o Entrevistado 3, o ideal é que se busque a capacitação em todos os níveis, desde o corretor até o proprietário da empresa. Ele enfatizou que as pessoas têm uma tendência a se acomodar, sobretudo quando o mercado está bom. Contudo, ele recomenda humildade para reconhecer que não se sabe tudo e que se deve criar condições para que as pessoas na empresa estudem.

De acordo com o Entrevistado 4, o problema de qualquer empresa familiar é determinar as atribuições das pessoas. Para ele, toda empresa familiar tem problema de sucessão e de administrar a hierarquia em seu dia a dia. Ele adverte, ainda, que uma briga familiar pode interferir no negócio da empresa. Uma imobiliária, segundo ele, é uma empresa simples, pois não tem vários escalões, não tem produção, entrega, frete, etc, portanto, é bastante enxuta em termos de decisão.

Segundo o Entrevistado 5, a gestão ideal da empresa deve estar focada em gerenciamento pelo planejamento estratégico, que passa, necessariamente, por:

definir as áreas de atuação; definir as regras do negócio para cada um dos profissionais que atuam. Para um melhor desempenho, o campo de atuação, deveres e obrigações precisam estar descritos.

Para o Entrevistado 6, é necessário que se faça uma unificação de ideias, uma unidade de pensamento. É importante conseguir que o fundador e o sucessor conversem e definam onde a empresa deve estar daqui há 10 ou 20 anos.

De acordo com o Entrevistado 7, há na Empresa ABC uma resistência a mudanças e isto não favorece o desenvolvimento da organização. Para ele, a empresa precisa aproveitar as novas tecnologias à disposição e cita, como exemplo, os vários recursos da internet. Segundo ele, alguém na empresa tem que “tomar a frente”, para que os outros sigam o que este líder colocar em prática.

Para o Entrevistado 8, a gestão da Empresa ABC necessita de uma mudança para que volte a produzir resultados. Segundo ele, a gestão atual é muito demorada, e, portanto, ele afirma sonhar com uma gestão em que os resultados sejam mais rápidos e levem a empresa a uma melhor situação financeira.

Tendo como base a questão 3, o pesquisador chega à síntese de que há grandes aspectos positivos na empresa. Os principais deles são a ética, o reconhecimento do mercado, a imagem de uma empresa séria, de confiança e a boa localização. Entretanto, há aspectos negativos, como a falta de interação e alinhamento entre as metas dos líderes e colaboradores. Falta, por exemplo, por parte do fundador, o estímulo para que os colaboradores busquem se qualificar e se atualizar. Os colaboradores com mais tempo de empresa não participam de palestras e cursos e, conseqüentemente, sua produtividade costuma ser abaixo do esperado. Também há falhas no processo de seleção e contratação, papel desempenhado pelo fundador, e pouca cobrança de resultados. Inexiste uma prática sistematizada para avaliação de desempenho dos colaboradores. Isto, a exemplo de outras coisas, decorre de constatação empírica e intuitiva.

A questão 4 foi: “considerando que a visão da empresa é o que a empresa pretende ser no futuro, na sua opinião qual deve ser a visão da empresa?”

O referencial teórico da questão 4 se fundamenta em Campos (2013, p. 88). O líder deve assumir a responsabilidade, ou seja, “cumprir as metas estabelecidas pelas pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos)”. Para tanto, Campos (2013, p. 88) recomenda que o gerente defina a descrição do negócio, a missão e a visão.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se que a visão da empresa pode ser encontrada no Manual da Qualidade, no Manual da Gestão, no mural da empresa e nos crachás dos funcionários. A visão da empresa é: “ser até 2016 reconhecida como referência na prestação de serviços na região e segmento de atuação.”

Com a aplicação da entrevista, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Segundo o Entrevistado 1, a visão da Empresa ABC, em função da alta competitividade do mercado, deve ser voltada para o crescimento, para o desenvolvimento e para a atualização. Para ele a visão deve ser um objetivo grandioso, ou, em outras palavras, o objetivo macro da Empresa ABC. O respondente afirma que os 30 anos de existência dão à Empresa ABC uma importante base e, portanto, ela tem um futuro bastante promissor. Ele afirma, ainda, que a visão trata da consolidação e da perpetuidade do negócio e, portanto, deve ser feito um planejamento estratégico onde sejam construídas as diretrizes que darão sustentabilidade para a empresa.

O Entrevistado 2, por sua vez, sugere que a Empresa ABC deve ter, como visão, atuar na região e se consolidar no mercado como uma empresa de confiança, com oferta de produtos, com rentabilidade e ser a melhor, em termos de qualidade, no sentido de proporcionar que as necessidades do cliente sejam atendidas.

A visão da empresa, para o Entrevistado 3, deve ser ficar sempre atenta ao mercado, ter um bom site, se desenvolver, e buscar um trabalho externo de consultoria que coloque a Empresa ABC à frente das outras. O respondente falou, também, que a contratação de um consultor é importante porque hoje o mercado é muito dinâmico e as mudanças ocorrem de forma muito rápida. Ele recomenda, por fim, que a empresa procure manter o quadro de funcionários porque ter vendedores com bastante “tempo de casa”, transmite uma credibilidade imensurável para a empresa.

O Entrevistado 4, por seu turno, afirmou que já fez planejamento estratégico e entende que a empresa deveria identificar qual é o seu principal ponto forte. Na opinião dele, a Empresa ABC possui uma imagem forte de tradição, de estar junto com a comunidade, portanto sugere que a empresa reveja seus objetivos e busque pautar todas ações de acordo com um determinado comportamento. Ele diz, ainda, que o mercado hoje está à procura de imagens claras e recomenda a leitura do livro

"The Virgin Way: Everything I Know About Leadership", de Richard Branson, ainda sem tradução para português. Para o respondente, é fundamental que se identifique qual o perfil da empresa, pois no perfil da empresa ela é mais competente e, ao se comunicar com os clientes, eles perceberão esse perfil.

Já o Entrevistado 5 enfatizou que não concorda com a afirmação contida na questão 4, de que a visão da empresa é o que ela pretende ser no futuro. Para ele, a visão da empresa deve refletir o que ela quer ser hoje. Segundo o respondente, o futuro é algo inatingível, e, portanto, decisão e posicionamento devem ser tomados agora, para que a empresa se porte e se posicione como a direção quer ser percebida no mercado. Para ele, toda empresa precisa transmitir segurança, a ideia de que detém conhecimento e de que está ciente das suas responsabilidades com os clientes. Portanto, segundo ele, a empresa precisa definir seu planejamento estratégico, qualificar as pessoas, fazer com que elas percebam sua área de atuação e entendam a visão da empresa.

Para o Entrevistado 6, uma organização com 30 anos, como é a Empresa ABC, deveria ter como visão, ser referência na sua região de atuação, em excelência naquilo que faz. Caso consiga atingir esta visão, a tendência é que as pessoas admirem e desejem fazer negócios com a empresa.

Segundo o Entrevistado 7, a Empresa ABC deve buscar ser moderna e se diferenciar das demais. A organização deve ter como visão se tornar uma referência na cidade, melhorando seus produtos e qualificando cada vez mais os profissionais.

De acordo com o Entrevistado 8, a visão da empresa deve ser de expansão, ou seja, a abertura de uma rede de filiais e, desta forma, obter reconhecimento internacional. Para o respondente, o autor deste estudo deve se dedicar mais à área de vendas pois assim ajudará a empresa a se desenvolver.

Tendo como base na questão 4, o pesquisador chegou à síntese de que há uma relação, na percepção das pessoas, entre a visão e a identidade de uma empresa. No caso da Empresa ABC, especificamente, há um forte vínculo da imagem do fundador com a imagem da empresa. As virtudes do fundador são vistas como pontos fortes da empresa. Na avaliação do pesquisador, a atual descrição da visão da empresa está correta, contudo, poucas ações estão sendo feitas para que esta visão seja alcançada. Uma alternativa para viabilizar esta visão é a prática do planejamento estratégico na empresa, que teve norteadores definidos em 2011, contudo, não chegou a ser concluído.

A questão 5 foi: “considerando que a missão é o sentido da existência da empresa, na sua opinião qual é a missão da empresa?”

O referencial teórico da questão 5 se fundamenta em Campos (2013, p. 88) para quem o líder deve assumir a responsabilidade, ou seja, “cumprir as metas estabelecidas pelas pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos)”. Para tanto, Campos (2013, p. 88) recomenda que o gerente defina a descrição do negócio, a missão e a visão.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se que, assim como a visão, a missão da empresa também está disponível no Manual da Qualidade, no Manual da Gestão, no mural da empresa e nos crachás dos funcionários. A visão da Empresa ABC, dividida em quatro partes, é “satisfazer as expectativas dos clientes e fornecedores na prestação de serviços imobiliários; estimular o desenvolvimento dos colaboradores; contribuir com a consciência socioambiental; garantir a continuidade do negócio”.

A aplicação da questão 5 resultou em respostas que foram submetidas à análise e levaram às considerações seguintes.

Segundo o Entrevistado 1, a missão da Empresa ABC deve ser satisfazer as necessidades das partes interessadas, ou seja, dar lucro para o investidor, satisfazer as expectativas dos clientes, promover o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores, manter boa relação com os fornecedores e parceiros, além de cumprir seu papel social garantindo a sustentabilidade de seu ecossistema.

Para o Entrevistado 2, a visão e a missão de uma empresa são semelhantes e, portanto, devem transmitir confiança ao seu público e, assim sendo, a empresa deve buscar oferecer produtos e serviços com qualidade.

Segundo o Entrevistado 3, atualmente há um consenso de que uma empresa do ramo imobiliário não vende: “ela faz realizações”. Então, segundo ele, a missão da empresa deve ser realizar sonhos. O respondente sugere que a empresa invista em CRM – *Customer Relationship Management*, como forma de aumentar as vendas e aprimorar a experiência entre a empresa e o cliente. A missão das empresas no futuro, segundo ele, além de vender, é “falar as coisas certas no momento certo” para, desta forma, realizar o sonho do cliente.

Para o Entrevistado 4, há um “parentesco” entre a missão e a visão de uma empresa. O respondente diz que Richard Branson tem uma abordagem muito

interessante sobre este assunto e que, como um dos pilares da empresa familiar é a perpetuidade, ela deveria cuidar da sua sucessão.

Segundo o Entrevistado 5, a missão da Empresa ABC é ser uma entidade que viabilize o caminho para que os clientes consigam atingir seus objetivos.

Para o Entrevistado 6, a missão da Empresa ABC é a satisfação do cliente. Ou seja, oferecer um trabalho tão bom que não permita que o cliente tenha motivos para reclamar. Em outras palavras, a empresa deve proporcionar um trabalho com excelência e sem erros.

Segundo o Entrevistado 7, a missão da Empresa ABC é se tornar referência no mercado imobiliário da cidade, o que pode ser alcançado fazendo-se mais investimentos em marketing e publicidade, além de ter foco nos profissionais de vendas pois eles são a imagem da empresa.

Para o Entrevistado 8, a missão da Empresa ABC é proporcionar a satisfação dos clientes. Segundo ele, é comum receber depoimentos elogiosos de clientes e isto é deveras gratificante.

Tendo como base a questão 5, o pesquisador chega à síntese de que a missão da empresa, conforme ensina Campos (2013), foi efetivamente definida no nível gerencial. Isto ocorreu em 2011, pela ação do autor deste trabalho. Na avaliação do pesquisador, a missão da empresa está correta e tem sido buscada e atingida, conforme observado em vários POPs – Procedimentos Operacionais Padrão, e no testemunho dos Entrevistados 6 e 8.

A questão 6 foi: “qual é o papel do diretor na empresa?”

O referencial teórico da questão 6 se fundamenta em Covey (*apud* HANDY *et al.*, 1997, p. 163). Liderança está voltada para fazer as coisas certas; gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Liderança garante que as escadas que estamos subindo estão apoiadas na parede certa; gerência assegura que estamos subindo as escadas da maneira mais eficiente possível. A maioria dos gerentes e executivos opera segundo paradigmas ou formas de pensamento existentes, mas os líderes têm a coragem de trazer à tona estes paradigmas, identificar as premissas e motivações subjacentes a eles e desafiá-las”.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se que entre os POPs – Procedimentos Operacionais Padrão localizados, o primeiro de autoria do diretor chama-se “Pensamento positivo” e foi incluído no Manual da Qualidade em 16 de dezembro de 2011. O objetivo desse POP é:

despertar o otimismo voltado para o bem, o bom relacionamento e acreditar que fazendo o bem sem olhar a quem, Deus pai e Jesus Cristo se encarregarão do que for necessário para atingir nossos objetivos pessoais e familiares. Acredite em você e seus colegas para construirmos uma equipe do bem e de sucesso (EMPRESA ABC, 2011).

Com a aplicação da entrevista, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Para o Entrevistado 1, o papel do diretor da Empresa ABC é estabelecer as diretrizes que empresa deve seguir, sobretudo os objetivos estratégicos da empresa, ou seja, onde a empresa pretende chegar.

Segundo o Entrevistado 2, cabe ao diretor dar as linhas gerais e atuar como facilitador. Para o respondente, uma empresa de serviços é muito simples, porque possui poucas coisas que tem que ser feitas, como, por exemplo, captação de produtos, meio de divulgação, formação da equipe e integração do funcionário novo.

Para o Entrevistado 3, o termo “diretor” existe numa empresa como uma referência ao proprietário, entretanto, há uma tendência de diminuição da “distância” entre diretor e funcionário, que dá lugar a um tratamento de colaboradores entre si. Segundo o respondente, muitas pessoas deixam os chefes e não as empresas em que trabalham. Ou seja, elas mudam de empresa, não por causa da empresa, mas por causa do mau gestor, por não compatibilizarem mais com seus chefes.

Segundo o Entrevistado 4, o diretor é quem representa a empresa perante seus públicos. O papel dele é ser a visão externa e interna da empresa. Em outras palavras, o diretor praticamente incorpora a tarefa da missão, contudo delegar é fundamental.

Para o Entrevistado 5, há uma diferença entre qual é e qual deveria ser o papel do diretor da Empresa ABC. Segundo ele, o papel atual do diretor é buscar conciliar as qualidades e as deficiências das pessoas, Por outro lado, o papel do diretor deveria ser, além de continuar fazendo o que já faz, ocupar-se em viabilizar o planejamento estratégico. Para o respondente, isso vai permitir que as pessoas se expressem melhor em suas funções, entendam sua responsabilidade, seus deveres e, desta forma, melhorar a sua produtividade.

Segundo o Entrevistado 6, o papel do diretor é dar o direcionamento e proporcionar para aqueles que trabalham na empresa as ferramentas para que se atinja o sonho da empresa.

Para o Entrevistado 7, o diretor é um líder. E o compromisso do diretor, para ele, é dar exemplos e transmitir a experiência dele para os demais. Uma forma de fazer isso é por meio de reuniões semanais com toda a equipe.

Conforme o Entrevistado 8, o papel do diretor é buscar constantemente, mesmo nas pequenas atividades do dia a dia, o crescimento da empresa. Para o respondente, o diretor precisa ser otimista e não deixar-se abalar por eventuais crises. Segundo ele, se uma crise econômica afetou a organização, é porque faltou trabalho e estratégia na empresa.

Tendo como base a questão 6, o pesquisador chegou à síntese de que os papéis do diretor são: dar as diretrizes da organização, ser exemplo para os colaboradores, motivá-los, representar a empresa perante os seus públicos e cobrar a realização daquilo que foi acordado.

O diretor da empresa foi um dos entrevistados, momento em que puderam ser observados vários traços de sua personalidade. Verificou-se, então, que o mesmo demonstra ter muita fé, otimismo, orientação para o trabalho e um forte senso de humanidade. Todavia, em alguns casos, o diretor apresenta resistência a mudanças e uma tendência a tomar decisões sozinho ao invés de levar ao conhecimento do gerente. Esta razão, inclusive, acaba, por vezes, constituindo-se em fonte de conflito entre o diretor e o gerente.

Quando foi formulada a questão 6, portanto, antes da aplicação da pesquisa, o pesquisador pensou exclusivamente no fundador da empresa. Entretanto, para surpresa do entrevistador, nas respostas de alguns entrevistados percebeu-se que eles se reportaram a ele como sendo efetivamente o diretor da Empresa ABC.

A questão 7 foi: “qual é o papel do gerente na empresa?”

O referencial teórico da questão 7 se fundamenta em Campos (2013). O papel do líder (gerente) é compreender a situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregos. Nesse processo de mudanças, dois fatores são decisivos: liderança; educação e treinamento (CAMPOS, 2013, p. 36).

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se no relatório de capacitações, vários eventos (cursos e palestras) que os colaboradores participaram, sendo que muitos foram custeados pela própria empresa. Também foi verificada, por meio das atas, a constância de propósito na realização de reuniões

mensais com toda a equipe, e, também, por meio de auto avaliações anuais da gestão.

Com a aplicação da questão 7, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Para o Entrevistado 1 o papel do gerente é ajudar o diretor a construir as diretrizes estratégicas do negócio e ser o responsável por “fazer as coisas acontecerem” na empresa.

Segundo o Entrevistado 2, uma empresa de pequeno porte não possui necessidade de ter um gerente. Em outras palavras, na Empresa ABC, o diretor e o gerente são um mesmo papel. Para o respondente, numa empresa pequena, seja qual for a atividade, a pirâmide deve ser baixa para que a tomada de decisão seja rápida, para as coisas fluírem. Neste caso, o diretor ou gerente é muito mais um parceiro do que um diretor isolado.

Para o Entrevistado 3, o gerente tem papel fundamental na empresa. O diretor delega poderes o gerente e este, por sua vez, deve estar muito próximo da equipe, ser um amigo da equipe. Para o respondente, o gerente deve tomar cuidado para não trazer problemas pessoais para o ambiente da empresa.

Segundo o Entrevistado 4, o papel do gerente é lidar com o dia a dia da empresa e se ocupar com muito cuidado das coisas que o diretor não faz. Gerenciar significa implementar tudo o que foi planejado, verificar se as metas estão sendo atingidas.

Para o Entrevistado 5, o papel do gerente da Empresa ABC atualmente está dividido em, no mínimo, três áreas: vendas, marketing e qualidade. Para ele, por estar dividido, o gerente acaba não gerenciando. O gerente não pode se ocupar com uma função específica, ele deve ser um motivador e um articulador. Entretanto, segundo o respondente, o papel do gerente da Empresa ABC deveria ser apenas gerenciar. Para ele, a área de marketing deveria ser direcionada para um profissional da área e envolver-se nas vendas impede o gerente de ser motivador e articulador da equipe. E, com relação à qualidade, para o respondente, ela é resultado do gerenciamento do planejamento estratégico, ou seja, é consequência, no entanto, na Empresa ABC, tem sido tratada como causa.

Segundo o Entrevistado 6, o gerente deve ser um interlocutor entre os colaboradores e a direção: é como se o gerente tivesse uma procuração para desenvolver junto às pessoas o que o diretor estabeleceu como meta.

Para o Entrevistado 7, a palavra “gerente” está ultrapassada. Hoje, segundo o respondente, para coordenar uma equipe de vendas é necessário um gestor, que faz funções mais amplas que um gerente, desde treinar a equipe até acompanhar a finalização das vendas.

Segundo o Entrevistado 8, a Empresa ABC, por ser de pequeno porte, não tem e não deve ter gerente. Para ele, a própria situação econômica atual inviabiliza a cargo de gerente, pois há meses em que a empresa não dá lucro.

Tendo como base a questão 7, o pesquisador percebe uma polarização de opiniões entre os entrevistados. Alguns consideram o gerente um papel fundamental e imprescindível, ao passo que outros, considerando sobretudo o porte da empresa, consideram-no dispensável. Após análise reflexiva, considerando também que o diretor costuma estar pouco presente na empresa, o pesquisador chega à síntese de que é necessário que a Empresa ABC seja gerenciada por alguém que esteja presente. Portanto, a função de gerência deve existir na Empresa ABC e o gerente deve ser um viabilizador das definições do diretor. Além disso, o gerente deve ser um articulador entre o diretor e os demais colaboradores.

Entretanto, verificou-se que o atual gerente está com acúmulo de funções e tem uma tendência controladora, encontrando dificuldades para delegar determinadas tarefas. Outra questão é que, na visão do diretor, o gerente não é gerente, mas sim um auxiliar do diretor.

A questão 8 foi: “qual a importância do conhecimento na melhoria dos resultados da empresa?”

O referencial teórico da questão 8 se fundamenta em Campos (2013). Quanto maior o conhecimento de um indivíduo, maiores são as possibilidades de atingir metas nunca antes imaginadas. No futuro, a informatização e a automação farão com que o trabalho humano fique concentrado nas funções gerenciais, nas quais o conhecimento é vital. [...] A produtividade e a competitividade são alcançadas por meio do conhecimento. Nada substitui o conhecimento (CAMPOS, 2013, p. 28).

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se que, sobretudo a partir de 2011, há na empresa um compromisso com o registro de informações e retenção do conhecimento organizacional. O livro de atas de reuniões e o Manual da Qualidade são exemplos disso. Entretanto, um exemplo mais específico é o POP – Procedimento Operacional Padrão intitulado “Compartilhar conhecimento de cursos”,

cujo objetivo é fazer com que o colaborador que participou de treinamento ou capacitação fora da empresa, transmita o conhecimento adquirido aos demais colegas.

Com a aplicação da questão 8, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Para o Entrevistado 1, o conhecimento é a base de tudo numa empresa. Se a empresa não estiver diariamente se aperfeiçoando e buscando novos conhecimentos, ela está fadada ao insucesso.

Segundo o Entrevistado 2, o conhecimento é fundamental, sobretudo numa empresa de prestação de serviços, como é o caso da Empresa ABC. Para ele, se a empresa não tem um produto, todo o serviço está baseado em conhecimento.

Para o Entrevistado 3, um bom gestor deve ter conhecimento de todos os setores da empresa, pois isto fará com que a empresa consiga resolver os problemas mais facilmente.

Conforme o Entrevistado 4, o conhecimento tem 100% de importância na gestão de uma empresa. É preciso conhecer profundamente o cliente e as relações. O respondente cita, novamente, o livro *"The Virgin Way: Everything I Know About Leadership"*, no qual o autor, Richard Branson, revela seu hábito de tomar nota das coisas e que isto é uma forma eficaz de retenção de conhecimento.

Para o Entrevistado 5, conhecimento é a chave para você dar o próximo passo. Para o respondente, é preciso conhecer qual a responsabilidade de cada um e qual a área de atuação de cada pessoa na empresa. Segundo ele, se um funcionário não tem consciência do que é a responsabilidade dele, o diretor ou gestor não pode cobrar, pois o funcionário sem conhecimento fica sem ação.

Segundo o Entrevistado 6, quanto mais conhecimento a empresa tem, maior é a capacidade de questionar as situações que ocorrem na gestão da empresa. E, como o mundo é muito dinâmico, para o respondente, quanto mais acesso ao conhecimento o gestor tem, mais ideias inovadoras ele pode trazer para a empresa.

Para o Entrevistado 7, o conhecimento é essencial hoje, pois possibilita melhorias na gestão da empresa. Entretanto, o respondente difere o papel do conhecimento numa empresa familiar para uma não-familiar. Segundo ele, numa empresa familiar se fica mais à vontade para falar, mas pouco à vontade para cobrar, ao passo que, numa empresa não-familiar se fica mais à vontade para cobrar. Ele recomenda que, portanto, numa empresa familiar se traga alguém

externo para conduzir os treinamentos, como, por exemplo um consultor ou *coaching*.

O Entrevistado 8, por sua vez, considera que o conhecimento é um ponto chave, sobretudo, quando as vendas não estão boas. Para ele, na Empresa ABC há pessoas com capacidade, contudo, devido a desvios de função, a produtividade da pessoa e, por consequência, da empresa acabam ficando abaixo do esperado.

Tendo como base a questão 8, o pesquisador percebe uma unanimidade sobre a questão do conhecimento. Todas as fontes bibliográficas e todos os depoimentos dos entrevistados indicam que o conhecimento tem fundamental importância na melhoria dos resultados organizacionais. Para alcançar o conhecimento, é altamente recomendado fazer-se investimentos em treinamento e capacitação das pessoas da empresa.

A questão 9 foi: “o que deveria ser feito a partir de hoje para melhorar a empresa?”

O referencial teórico da questão 9 se fundamenta em Campos (2013, p. 23), para o qual a primeira fase da caminhada para a excelência numa organização consiste em as pessoas entenderem seu próprio trabalho. O autor esclarece que o objetivo de todo trabalho humano é satisfazer as necessidades daqueles que precisam do resultado desse trabalho (CAMPOS, 2013, p. 23). E sempre que as necessidades das pessoas são satisfeitas, o trabalho agrega valor. Para Campos (2013, p. 23), agregar valor é agregar satisfação ao cliente, porque “o cliente só paga por aquilo que, na sua percepção, tem valor”.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se que o planejamento estratégico foi iniciado, mas não concluído. Também percebeu-se que o Manual da Qualidade, uma rica fonte de informações, é pouco utilizado no dia a dia da empresa. E, ainda, verificou-se que, num mesmo momento, alguns colaboradores estavam assoberbados de trabalho, enquanto que outros estavam em estado de ociosidade, o que levou o pesquisador a constatar que há uma má distribuição de operações na empresa.

Com a aplicação da questão 9, obteve-se as respostas a seguir identificadas por entrevistado.

Para o Entrevistado 1, na Empresa ABC deveria ser feito efetivamente um planejamento bem elaborado e um plano de ação, com definição das responsabilidades de cada um.

Segundo o Entrevistado 2, na Empresa ABC a direção deveria descobrir qual é, efetivamente, o diferencial positivo da empresa. Para ele, também é fundamental que a empresa analise os concorrentes diretos e busque agregar mais valor do que eles.

Para o Entrevistado 3, a Empresa ABC precisa fazer uma reunião com a equipe, ver o que está acontecendo, definir metas e fazer o acompanhamento das metas. Segundo ele, é importante, também, fazer planos de ação e tomar novas iniciativas, investir em publicidade e destinar uma parte do lucro da empresa para a comunicação com seu público.

Para melhorar a Empresa ABC, segundo o Entrevistado 4, o que deveria ser feito a partir de hoje é intensificar o planejamento estratégico: revisar a visão, a missão, as metas e disseminar estas informações para todas as pessoas na empresa. O Entrevistado 4 cita, mais uma vez, o exemplo de Richard Branson, que faz entrevistas de seleção pessoalmente. Isto é importante, segundo ele, para garantir que está se colocando na empresa pessoas que tenham princípios e valores alinhados com os da empresa. Isto vai gerar, na empresa, uma constância de comportamento. O respondente cita, ainda, benefícios que a implantação da ISO podem trazer para uma empresa, como o conceito de não conformidade, que faz as pessoas preocuparem-se mais com a qualidade do trabalho.

Segundo o Entrevistado 5, na Empresa ABC é preciso mudar o foco do trabalho, que hoje está na qualidade, para o planejamento estratégico. Para ele, se as pessoas tiverem consciência da sua área de atuação, a empresa alcançará os resultados esperados.

Para o Entrevistado 6, a Empresa ABC deve buscar diminuir o uso de papel nos processos do dia a dia e investir em meios de acessar as informações sem ter que estar presente na empresa. Ele enfatiza, entretanto, que é fundamental que as pessoas estejam qualificadas para entrar nos ambientes virtuais.

Segundo o Entrevistado 7, para melhorar a Empresa ABC, é preciso investir mais em marketing, publicidade e treinamento dos colaboradores. Isto, por consequência, tornará a empresa mais atualizada, com uma visão mais moderna.

Para o Entrevistado 8, é preciso intensificar o acompanhamento dos profissionais da área de vendas e, também, nunca descuidar do zelo e do conforto para os clientes.

Tendo como base a questão 9, o pesquisador percebe que é necessária a retomada do planejamento estratégico, porém, não esquecendo de trazer o diretor para fazer parte deste processo. Também é importante criar meios para que o Manual da Qualidade seja mais lido e utilizado. A definição de funções e o registro por escrito das funções dos colaboradores também é primordial para uma melhor organização do trabalho na empresa.

A questão 10 foi: “considerando que PDCA é “um método de análise e solução de problemas” (CAMPOS, 2013, p. 106) qual a importância de aplicar o PDCA na empresa?”

O referencial teórico da questão 10 se fundamenta em Campos (2002, p. 36) que escreve que o PDCA significa, sucintamente: P – Estabelecimento das Diretrizes para todos os níveis gerenciais; D – Execução das Medidas prioritárias e suficientes; C – Verificação dos resultados; A – Reflexão (análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas [contramedidas]).

Na consulta aos documentos da empresa, foram verificados alguns registros teóricos sobre o PDCA. Todavia, registros da aplicação do PDCA na empresa, explicitamente, não foram localizados. Há indícios, porém, do uso do PDCA na auto-avaliação da gestão da empresa, que é feita anualmente, bem como no Manual da Qualidade.

Com a aplicação da questão 10, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

O Entrevistado 1 revela que segue os ensinamentos do empresário Jorge Gerdau Johannpeter, para quem o PDCA é a base para o planejamento, a melhoria dos processos e para o atingimento de metas.

Entretanto, para o Entrevistado 2, numa empresa de pequeno porte, como é o caso da Empresa ABC, não é necessário aplicar o PDCA formalmente, como ele é concebido nos livros. Para ele, o PDCA tem que fazer parte da gestão inconscientemente e, caso o gestor precise parar para fazer o PDCA, ele corre o risco de não trabalhar. A menos que, segundo ele, o PDCA seja utilizado semestralmente, nos planejamentos estratégicos, porque os mesmos são cíclicos.

O Entrevistado 3, por sua vez, diz que as empresas modernas, hoje em dia, aplicam o PDCA na forma de uma reunião semanal, por exemplo, toda segunda-feira de manhã, para que os colaboradores tragam ideias novas para a empresa.

Segundo ele, estas ideias podem ser buscadas na internet, na concorrência e proporcionam a reflexão de como a empresa faz as coisas e como elas podem ser melhoradas.

Para o Entrevistado 4, a importância do PDCA é tão grande que ele é a base da ISO. Uma das vantagens do PDCA e da ISO, segundo ele, é que vem alguém de fora para fazer a implantação, ou seja, é o olhar externo sobre o sistema de gestão proposto.

Segundo o Entrevistado 5, o PDCA é algo importante, contudo, o planejamento estratégico é muito mais importante. Ele recomenda, portanto, que o PDCA seja aplicado na implementação do planejamento estratégico.

Para o Entrevistado 6, o PDCA é uma forma de verificar se o que foi implementado de processos e procedimentos está funcionando. Caso não esteja, segundo ele, a verificação servirá para possibilitar melhorias e atingir os objetivos.

O Entrevistado 7, por sua vez, considera o PDCA muito importante e deve ser aplicado na Empresa ABC a fim de melhorar os resultados da mesma.

Segundo o Entrevistado 8, o PDCA é importante e deve ser aplicado em reuniões com as pessoas que tenham relação com o assunto. Para ele, a Empresa ABC precisa fazer três tipos de reunião: reunião da diretoria, reunião de corretores e reunião geral.

Tendo como base a questão 10, o pesquisador entende que a aplicação do PDCA pode efetivamente contribuir para a análise e solução de problemas na empresa. Verificou-se que o P, de *plan* (planejar), seguido pelo D, de *do* (fazer), são as partes mais utilizadas do PDCA na Empresa ABC. Todavia, o C, de *check* (verificar) e o A, de *act* (agir), também foram identificados, porém, numa proporção muito menos expressiva.

A questão 11 foi: “qual a importância de estabelecer metas na empresa?”

O referencial teórico da questão 11 se fundamenta em Campos (2013). O método, do qual se origina o sistema de gestão, é que propicia esta participação e envolvimento de forma organizada e é isto que torna a organização cada vez mais forte. Está claro que tudo isto implica na participação de 100% das pessoas na gestão da empresa pois todos terão suas metas. Quem não tem meta não gerencia.

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se, sobretudo nos registros de indicadores e no livro de atas de reuniões, que há metas estabelecidas para agenciamentos (captação) de imóveis e vendas de imóveis. A meta de

agenciamentos é frequentemente alcançada, entretanto, com a meta de vendas, ocorre o oposto.

Com a aplicação da questão 11, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Para o Entrevistado 1, a meta é importante para que a empresa saiba para qual direção está indo. Segundo ele, a meta é um balizador para a empresa saber onde deve chegar e enquanto tempo deve chegar.

Segundo o Entrevistado 2, toda empresa deve estabelecer metas e definir como alcançá-las. Entretanto, para o respondente, caso não sejam dadas condições para se atingir uma meta, ela é ineficaz.

Conforme o Entrevistado 3, a meta é fundamental numa empresa porque o mercado é muito dinâmico. Ele adverte, contudo, que a meta exposta num quadro pode causar problemas. O respondente cita, como exemplo, quando uma empresa tem um ranking de vendas, pode até estar num quadro, mas desde que fique numa sala fechada, porque ele pode motivar o vendedor que está bem e desmotivar aquele que está vendendo menos que o esperado.

Para o Entrevistado 4, a importância de estabelecer metas é proporcional à importância de medir. Segundo ele, tudo que se pretende fazer na empresa tem que ser medido. Para ele, se não medir, não há como se ter qualidade. Ele cita o empresário Jorge Gerdau Johannpeter, que numa palestra disse que qualidade não é um atributo, mas algo que se mede em relação ao estabelecido. O Entrevistado 4, apresentou, então, exemplos do que pode ser medido para alcançar as metas estabelecidas: vendas por mês, faixa de renda do cliente, custos fixos, etc.

Para o Entrevistado 5, a meta é um lugar no futuro. Segundo ele, no momento em que se atinge uma meta, vem uma próxima e outras. Contudo, para se chegar ao futuro que se espera, segundo ele, é preciso estar ciente do presente e agir como se já se estivesse no futuro.

Segundo o Entrevistado 6, estabelecer meta é importantíssimo para saber que caminho se quer seguir e onde se quer chegar. Para ele, além de se ter a meta é necessário um indicador para ver se se está indo ao alcance da meta.

O Entrevistado 7, entretanto, entende que a meta é uma cobrança e o ser humano não gosta de ser cobrado. Ele sugere que a Empresa ABC tenha uma meta geral, não individual por colaborador. Para ele, a meta individual pode desestimular, porque sempre haverá uma pessoa que vende mais e outra que vende menos.

Para o Entrevistado 8, meta é necessária para quem tem preguiça. Ele apresenta um exemplo em que foi estabelecido para um corretor a meta de vender dois imóveis por mês, entretanto esse corretor tinha condições de vender quatro. Segundo ele, naquele caso a meta não ajudou em nada. Em outra situação, também mencionada pelo respondente, foi definida para o corretor a meta de vender três imóveis e ele vendeu, efetivamente, três imóveis no valor de oitenta mil Reais cada. Contudo, outro corretor, no mesmo mês, vendeu apenas um imóvel, mas esse imóvel foi uma casa no valor de quinhentos mil Reais. Ou seja, um imóvel rendeu para a empresa retorno maior que os outros três juntos. Portanto, segundo ele, pode-se ter meta, mas em valores, não em quantidade de imóveis. Contudo, mesmo assim, ele acha que definir meta não representa uma vantagem efetiva para a empresa.

Tendo como base a questão 11, o pesquisador verificou que na empresa o estabelecimento de metas é incipiente. Entretanto, é reconhecida a importância de estabelecer metas e também comparar o previsto com o executado, para, se for o caso, revisar a meta, ao menos uma vez por mês. Sobre a meta de vendas de imóveis, no entendimento do pesquisador a empresa deve optar por definir um valor de vendas e não quantidade de imóveis, como é feito atualmente.

A questão 12 foi: “como a empresa deve proceder quando uma meta não é atingida?”

O referencial teórico da questão 12 se fundamenta em Campos (2013, p. 43) que escreve que “o segredo do bom gerenciamento está em saber estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir”. Se o plano de ação for bom, a meta de melhoria é atingida. Um plano de ação pode ser feito de forma simplificada, conforme Campos (2013, p. 45) seguindo-se os seguintes passos:

1. Receba a meta de melhoria de sua chefia ou estabeleça sua própria meta (qualidade, custo, atendimento, moral e segurança). Estabeleça um item de controle.
2. Levante as informações (fatos e dados). Analise o problema.
3. Faça um *brainstorming* (quais as causas que nos impedem de atingir a meta?)
4. Plano de ação gerencial (contramedidas sobre as causas)

Na consulta aos documentos da empresa, observou-se, sobretudo no livro de atas de reuniões, que a meta de agenciamentos de imóveis é atingida

praticamente todos os meses. Contudo, a de vendas costuma ficar abaixo do esperado. O atingimento ou não das metas é registrado na ata da reunião mensal com toda a equipe.

Com a aplicação da questão 12, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Segundo o Entrevistado 1, quando a meta não é atendida ou atingida uma ferramenta excepcional é o PDCA para se encontrar as causas e o caminho para se chegar ao resultado que a meta não solucionou. Então, para ele, uma boa análise crítica a luz do PDCA é a solução para se atingir metas.

Para o Entrevistado 2, é preciso se estabelecer a meta e dar as condições para alcançar ela. Segundo ele, quando a meta não é atingida, é preciso reavaliar o planejamento, perguntando ao funcionário o porquê. Para o respondente, não é o caso de punir, porque os corretores são comissionados e querem vender, mas talvez seja necessário reavaliar a equipe, se a empresa está com a equipe certa.

Segundo o Entrevistado 3, é preciso rever o que está acontecendo, ficar por dentro do mercado, para ver se o problema é na Empresa ABC ou se é no mercado e ficar bem atento a isso. Para ele, crises acontecem, mas são passageiras. Segundo o respondente, São Paulo é uma espécie de termômetro do cenário econômico. Ele recomenda, portanto, que se fique atento a bons telejornais e bons *sites*, porque, geralmente, um evento econômico que acontece em São Paulo, cerca de dois meses depois acontece também no Rio Grande do Sul.

Para o Entrevistado 4, quando uma meta não é atingida é preciso fazer um plano de trabalho, em que será definido o que será feito para se alcançar a meta. Para ele, a meta tem que ser desafiadora, mas nunca algo impossível de ser alcançado. Segundo ele, a meta tem que estar de acordo com um parâmetro possível e também é importante fazer *benchmarking* para medir a posição da empresa em relação aos concorrentes.

Segundo o Entrevistado 5, se ao fazer o PDCA, na fase da checagem, se verificar que a meta não foi atingida, é preciso analisar a falha. Para ele, se o tipo de meta traçado for um objetivo interno, isso pode significar a mudança de função dos colaboradores ou mesmo a troca deles. Conforme o respondente, cabe, portanto, ao gerente, enquanto articulador e promotor de ações e negócios, perceber as falhas, reportar para a diretoria e tomar as ações devidas.

Para o Entrevistado 6, quando uma meta não é atingida é preciso rever a meta. Segundo ele, se a meta está muito acima do que é possível, ela pode ser totalmente desestimulante. Para o respondente, é importante descobrir se o problema foram as pessoas, se foram as ferramentas, etc. É preciso, portanto, se fazer uma avaliação do porquê não foi atingido e tentar fazer alguma alteração para atingir essa meta.

Segundo o Entrevistado 7, é importante verificar exatamente o que aconteceu, procurar o erro e tomar uma ação sobre aquilo.

Para o Entrevistado 8, se a meta não foi atingida, houve falta de trabalho, houve falta de interesse. Segundo ele, isto está acontecendo na Empresa ABC atualmente: faturamento está negativo e a estratégia de trabalho está errada. A solução, segundo ele, é chamar toda equipe e dizer que não está satisfeito, ou seja, fazer uma reunião e chamar atenção para as responsabilidades de cada um.

Tendo como base a questão 12, o pesquisador verificou que há pouco controle sobre o atingimento de metas na empresa. Observou-se que, aparentemente não há cobrança por parte da direção quando uma meta não é atingida. Também não se verificou revisão e redimensionamento de metas.

A questão 13 foi: “como deve ser conduzido um projeto de melhoria na empresa?”

O referencial teórico da questão 13 se fundamenta em Campos (2013, p. 38), que aconselha que o líder coloque para si mesmo esta meta: “tornar o seu gerenciamento da rotina excelente em dois anos, no máximo. O próximo passo é montar um plano de melhoria do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia para sua própria gerência”. Uma boa maneira de iniciar o melhoramento do gerenciamento da rotina, segundo Campos (2013, p. 38) é implantar o 5S.

Na consulta aos documentos da empresa, verificou-se a implantação de várias melhorias. Contudo, projetos de melhorias em andamento, especificamente, não foram observados.

Com a aplicação da questão 13, obteve-se as respostas a seguir, identificadas por entrevistado.

Para o Entrevistado 1, para se conduzir um projeto de melhoria, em primeiro lugar, deve-se identificar o desempenho dos processos, e, depois, definir quais os processos que devem ser melhorados. Segundo ele, é a aplicação do próprio PDCA

que ajudará a definir um plano de ação: a meta, o método, a formatação de aplicação, treinamento, capacitação e medição do andamento do que foi planejado.

O Entrevistado 2, ao seu tempo, disse que é fundamental que a diretriz parta da diretoria e a forma como ela é transmitida para os colaboradores é determinante para a conversão em resultados. Segundo ele, ao combinar a meta com a área de vendas, é preciso prover os recursos que viabilizarão o atingimento da meta e, então, envolver os profissionais de tal forma que se sintam os criadores da ideia. Esta técnica, de acordo com o respondente, é muito utilizada em empresas, na relação com o colaborador: o diretor decide mas não deixa transparecer e, assim, consegue que as pessoas fiquem do lado dele.

Para o Entrevistado 3, um projeto de melhoria na empresa é gradativo e requer que se busque uma assistência externa. Segundo ele, às vezes, muitos projetos ficam guardados para o ano que vem, mas isto é um erro, tem que começar agora e deixar pronto para quando o mercado estiver melhor. A solução, para ele, é colocar os projetos em prática, se qualificar e se capacitar nas piores épocas. Para o respondente, é preciso investir na época de crise, porque “quem se prepara, sai na frente dos concorrentes”.

Segundo o Entrevistado 4, a primeira coisa é ter o comprometimento da direção. Ele enfatiza que qualquer projeto precisa da convicção da direção de que é realmente necessário. Depois disso, é preciso criar um plano de ação e definir as ferramentas. Segundo ele, a informática ajuda a acelerar as mudanças, as descobertas e, assim, as coisas vão se tornando mais simples. Contudo, ele reitera, é uma decisão da direção e ela vai ter que participar. Sobre a Empresa ABC, ele recomenda que o tipo de mudança que está sendo proposto, no presente trabalho, necessita impreterivelmente do comprometimento da direção, que precisa querer, implantar, cobrar, se entusiasmar e, se por acaso cair, estar disposta a subir de novo, continuar, com persistência e constância de propósito.

De acordo com o Entrevistado 5, o objetivo de qualquer projeto sempre será uma melhoria e começa pelo planejamento. Para ele, quando cada colaborador tiver a sua área definida, a gerência poderá propor, por meio de consulta com a diretoria, um plano de ação, que precisa passar pela sensibilidade de quem está naquela área. Portanto, segundo o respondente, antes de definir um plano de ação para uma melhoria, é preciso consultar os colaboradores daquela área que se pretende melhorar.

Para o Entrevistado 6, é preciso consultar as pessoas e discutir o projeto. Segundo ele, muitas vezes é difícil fazer com que todo mundo contribua, mas, se a melhoria é necessária, no momento que o projeto for apresentado em reunião, se perceberá com quem se pode contar. Também é neste momento, segundo o respondente, que é importante “ter pessoas que nem sempre concordam contigo, porque o debate oxigena o cérebro e faz ver a situação de outra forma”.

Segundo o Entrevistado 7, um projeto de melhoria tem que ser conduzido por uma pessoa que entenda e que saiba colocar em prática. Para ele, a Empresa ABC precisa, entre outras coisas, de 5S, fazer uma melhor seleção dos imóveis à venda e mais investimento em marketing e publicidade. Ele recomenda que a empresa dê preferência para agenciar imóveis que tenham melhor apresentação.

De acordo com o Entrevistado 8, um projeto de melhoria é uma necessidade hoje na Empresa ABC, pois a mesma encontra-se numa “situação delicada”. Caso, segundo ele, não se consiga resolver os problemas por meio de reunião com a equipe, uma alternativa é buscar ajuda de um profissional de fora da empresa.

Tendo como base a questão 13, o pesquisador chegou à síntese de que o planejamento estratégico, somado ao PDCA e, dentro deste, a elaboração de bons planos de ação, constituem a melhor forma para se conduzir um projeto de melhoria na empresa. E, logicamente, é necessário o acompanhamento para que o PDCA efetivamente seja executado até o estágio A.

Além das 13 questões, os entrevistados foram incentivados, ao final da entrevista, a fazer comentários, considerações, dar sugestões ou falar de ideias que poderiam vir a contribuir com a pesquisa, ou darem uma mensagem final.

O Entrevistado 1 sugeriu que a Empresa ABC utilize, além do PDCA, o MASP – Metodologia para análise e solução de problemas, que, segundo ele, nada mais é que o PDCA dividido em oito passos. Para o respondente, utilizando o MASP como método e as suas ferramentas, a empresa alcançará melhores resultados.

O Entrevistado 2, por sua vez, comentou que espera que o pesquisador obtenha êxito, pois conhece a Empresa ABC há muito tempo, admira o potencial da empresa e percebe nela aspectos a serem desenvolvidos, o que ele avalia como sendo bom, pois é uma oportunidade de crescimento. Ele cita, ainda, que o diretor tem experiência e uma qualidade instintiva que deve ser aproveitada pelo sucessor.

Segundo o Entrevistado 3, não havia nada a acrescentar, especificamente, porque já havia feito todas as colocações nas perguntas anteriores, entretanto recomendou, novamente, que se preste muita atenção no mercado.

O Entrevistado 4, por sua vez, comentou que percebe a persistência do pesquisador como uma grande virtude que agrega valor à Empresa ABC.

Segundo o Entrevistado 5, a gestão deve buscar posicionar os colaboradores de forma a amplificar os resultados da empresa e esta seria uma escolha mais sábia do que “tentar impor qualidade esperando resultados”. Para ele, o planejamento estratégico pode viabilizar melhorias da produtividade e da qualidade na empresa.

O Entrevistado 6, considerando tudo, comentou que, no seu ponto de vista, o pesquisador poderá encontrar dificuldade para implantar na empresa a proposta do presente trabalho. Entretanto, o respondente avalia que a implantação é possível mas não de forma imediata.

Para o Entrevistado 7, o corretor deve se atualizar, “tirar a visão do passado”, ter sonhos, acreditar nos sonhos e ter vontade de crescer junto com a empresa.

O Entrevistado 8, por sua vez, finalizou dizendo que o futuro da empresa está na realização de negócios de grande porte.

Tendo como base os comentários ao término das entrevistas, o pesquisador chegou à síntese de que, de uma forma ou de outra, todos os respondentes demonstraram desejo de que a Empresa ABC se desenvolva e consiga alcançar melhores resultados.

4.2 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma ferramenta fundamental para organização das ações necessárias ao atingimento dos objetivos de uma empresa. As ações descritas no presente plano de ação têm como objetivo a implantação do modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa objeto deste estudo.

Quadro 1 – Plano de ação para implantação do modelo de sistema de gestão de Falconi na empresa estudada

PLANO DE AÇÃO							
Nº	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?
1	Realizar análise <i>SWOT</i>	Identificar os clientes e suas necessidades; analisar as ações dos concorrentes	Empresa ABC	Direção	Nov/2014	Reunião para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; gerar diagnóstico de cenários interno e externo da empresa.	5 horas
2	Efetuar revisão das diretrizes organizacionais	Determinar o rumo da organização	Empresa ABC	Direção	Nov/2014	Reunião para revisão de: organograma, definição de negócio, missão, visão, políticas, objetivos, estratégias e metas.	5 horas
3	Definir funções (autoridades e responsabilidades)	Evitar conflitos; combater ociosidade; corrigir desvios de função; aumentar a produtividade	Empresa ABC	Direção	Nov/2014	Registro por escrito das funções; inclusão das funções em manual.	3 horas
4	Realizar pesquisa de satisfação de clientes	Melhorar o atendimento e os serviços da empresa	Empresa ABC	Gerência e secretária	Dez/2014.	Criação de POP; definição de questionário a ser aplicado 2 dias após fechamentos de vendas.	2 horas
5	Efetuar revisão do processo de seleção de pessoal	Definição de critérios para contratação (familiares e não familiares)	Empresa ABC	Direção e RH	Dez/2014	Estruturar entrevista de seleção; registrar informações para análise e tomada de decisão.	5 horas
6	Implantar CRM – <i>Customer Relationship Management</i>	Fidelizar clientes por meio de um bom relacionamento; tangibilizar conhecimento; aumentar as vendas	Empresa ABC	Direção e gerência	Dez/2014	Pesquisa de <i>softwares</i> existentes; testes; aquisição do <i>software</i> .	10 horas
7	Criar manual de normas de conduta	Difundir cultura da empresa; melhorar relacionamentos e a integração do funcionário novo	Empresa ABC	Direção e gerência	Jan/2015	Reunião, elaboração e aprovação do manual.	20 horas

8	Padronizar processo orçamentário	Medir custos da empresa visando controle e redução	Empresa ABC	Gerência	Jan/2015	Criação de POP; revisão de planilha; definição de itens de controle.	2 horas
9	Realizar planejamento de mídia	Fortalecer a marca; atrair novos clientes; aumentar as vendas	Empresa ABC	Direção e área de vendas	Jan/2015	Análise dos veículos e mídias disponíveis; levantamento de custos.	3 horas
10	Implantar Programa 5S	Eliminar o que é inútil, organizar o espaço de trabalho, melhorar a limpeza, criar normas claras e incentivar melhoria contínua	Empresa ABC	Líder da área de vendas	Fev/2015	Treinamento e conscientização da equipe; implementação do programa.	3 horas
11	Implantar sistema de sugestões	Contribuir de forma estratégica para a competitividade, por meio da geração de novas ideias	Empresa ABC	Líder da área de vendas	Fev/2015	Criação do POP; reunião para comunicar a todos colaboradores.	2 horas
12	Realizar pesquisa de mercado	Diferenciar-se dos concorrentes; definir posicionamento estratégico	Empresa ABC, SEBRAE e CDL	Direção	Mar/2015	Análise de dados disponíveis sobre consumidores na região.	20 horas
13	Realizar visitas de <i>benchmarking</i>	Busca de melhores práticas para conduzir a empresa a um desempenho superior	Empresa ABC	Gerência	Mar/2015	Observar, registrar, refletir, aprender e melhorar.	5 horas
14	Elaborar plano de treinamentos	Promover a atualização profissional na empresa	Empresa ABC	Direção	Mar/2015	Identificar necessidades de capacitação dos colaboradores; verificar oferta de cursos.	3 horas
15	Realizar campanha de fomento à capacitação	Tirar as pessoas da zona de conforto para que se desenvolvam	Empresa ABC, SEBRAE e CDL	Direção e RH	Abr/2015	Sensibilização para a importância da qualificação continuada; convocação para eventos e cursos.	5 horas
16	Implantar time de solução de problemas	Estimular o espírito de equipe, comprometimento e engajamento dos colaboradores com as melhorias	Empresa ABC	Gerência	Mai/2015	Capacitação dos colaboradores; delegação de tarefas.	3 horas
17	Implantar sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores	Estimular a produtividade; aumentar as vendas	Empresa ABC	Direção	Jun/2015	Medir os resultados; estabelecer metas.	3 horas

18	Realizar reuniões periódicas de avaliação do desempenho da empresa	Monitorar resultados visando a melhoria contínua	Empresa ABC	Direção e gerência	Jun/2015	Comparar previsto com alcançado; estabelecer metas.	2 horas
19	Realizar avaliação da gestão pelo SAG do PGQP	Identificar lacunas na avaliação da gestão da empresa	Empresa ABC	Direção e gerência	Jul/2015	Elaborar relatório de gestão.	10 horas
20	Definir planejamento sucessório	Criar condições para que a transição transgeracional seja feita de forma organizada; preparar as partes envolvidas para a sucessão	Empresa ABC	Direção e consultor	Ago/2015	Formular a visão familiar, definir um cronograma e elaborar um manual de conduta familiar empresarial.	40 horas

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa, a resposta para a pergunta de pesquisa e os resultados da investigação na busca de se alcançar os objetivos geral e específicos. Ao final do capítulo são descritas as contribuições deste estudo, bem como as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

Com a realização da pesquisa, buscou-se responder a seguinte pergunta: como implantar o modelo de sistema de gestão de Falconi em uma empresa familiar do ramo imobiliário? A organização, objeto deste estudo, é uma empresa tradicional, fundada há 30 anos, que possui um histórico de ações na busca pela excelência. Salienta-se, dentre estas ações, o termo de adesão ao PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, e a avaliação anual de suas práticas no SAG – Sistema de Avaliação da Gestão, aos quais o modelo de sistema de gestão de Falconi possui aderência.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi analisar modelos de sistema de gestão disponibilizados na literatura comercial especializada. Este objetivo pôde ser atingido por meio da pesquisa bibliográfica a conceituadas obras de gestão organizacional, com destaque para os autores Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) que apresentam, com riqueza de detalhes, o passo a passo da construção de um modelo de gestão.

O segundo objetivo específico foi analisar o modelo de sistema de gestão proposto por Falconi. Este objetivo, por sua vez, foi atingido por meio de uma análise detalhada do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, atividade constituída de um “conjunto de ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização” (CAMPOS, 2013, p. 36). Foi consultado, na realidade, um conjunto de três obras de Falconi, todas na mesma linha e complementares entre si.

O terceiro objetivo específico foi analisar a adequação do modelo de sistema de gestão proposto por Falconi à empresa estudada. Este objetivo foi atingido, em parte, por meio da constatação de que o referido modelo é adaptável a organizações de diferentes portes e segmentos. Verificou-se, também, que algumas práticas

constantes do modelo de sistema de gestão de Falconi, já fazem parte do dia a dia da organização objeto deste estudo.

O objetivo geral deste trabalho, que foi propor um plano de ação para implantar o modelo de sistema de gestão de Falconi em uma empresa familiar do ramo imobiliário, por consequência, também foi atingido. Após a realização das observações neutras no ambiente da empresa e das entrevistas com os *stakeholders* da mesma, pôde-se confrontar esses dados com a bibliografia contida no referencial teórico. Foi então que ficaram mais evidentes as lacunas da gestão da empresa estudada e, portanto, a definição do plano de ação foi uma consequência natural da análise realizada. No plano de ação proposto, buscou-se considerar os diferentes níveis de alçada apresentados por Bornholdt (2005, p. 150), enquadrando-se as tarefas em seus respectivos níveis de planejamento

Dentre as contribuições percebidas pela realização do presente trabalho de conclusão de curso, o acadêmico destaca a oportunidade de unir, num mesmo projeto, suas atividades profissionais e sua busca por conhecimento na área de gestão. Este estudo, portanto, possibilitou ao acadêmico transformar seu local de trabalho em objeto de um estudo científico e, simultaneamente, desenvolver um melhor entendimento sobre a empresa.

Com a experiência de ter participado do curso de especialização em gestão empresarial, o acadêmico destaca dois aspectos distintos. O primeiro trata das práticas que ele tinha prévio conhecimento, porém, a oportunidade serviu para que fossem aprofundados. O segundo aspecto trata das novas práticas de gestão, o conhecimento de vanguarda, ainda pouco disseminado que, muitas vezes, origina-se das pesquisas realizadas em instituições de ensino.

O principal benefício do presente trabalho de conclusão de curso para o acadêmico foi proporcionar uma parada estratégica para reflexão sobre algumas faces da gestão que no dia a dia passam despercebidas. Por outro lado, a empresa objeto deste estudo teve também um benefício com o presente trabalho, devido à criação do plano de ação, cuja construção foi baseada nas principais necessidades de gestão da empresa. Às lacunas previamente identificadas, somaram-se algumas mais, e todas agora compõem o plano de ação proposto.

Todo trabalho científico é resultado de escolhas realizadas pelo pesquisador e, naturalmente, em contraponto a cada escolha, existe uma renúncia. A natureza qualitativa, o método, a unidade de análise e as ferramentas para análise dos

resultados, constituem um conjunto de escolhas que são balizadoras da pesquisa e que, simultaneamente, lhe impõem limitações. Uma limitação, por exemplo, está relacionada com o nível de conhecimento dos respondentes sobre os assuntos abordados na entrevista. Foi percebido que alguns entrevistados possuíam mais conhecimento, e portanto, maior desenvoltura ao responder às questões, que outros.

Percebeu-se que a realização desta pesquisa gerou resultados que podem ser objeto de estudos futuros. Um tema que poderia ser aprofundado é a análise separada, na empresa objeto de estudo, de cada eixo que compõe o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento das Empresas Familiares (GERSICK *et al.*, 1997, p. 18), ou seja, os eixos da empresa, da família e da propriedade. Outra sugestão é a possibilidade de desenvolvimento de uma pesquisa que tenha seu início no exato ponto em que esta foi dada por concluída. Ou seja, a apresentação de um plano de ação à direção da empresa e os diferentes desdobramentos possíveis que este fato pode derivar.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRANSON, R. **The Virgin way:** Everything I know about leadership. Disponível em: <<http://www.amazon.com/The-Virgin-Way-Everything-Leadership/dp/B00NF7US4S>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9ª. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes.** 3ª. ed. Belo Horizonte: INDG, 2002.
- CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG, 2009.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CRISTINA, P. **Setor imobiliário ensaia reação no sul do país.** Disponível em: <<http://cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/setor-imobiliario-ensaia-reacao-no-sul-do-pais>>. Acesso em: 10 ago. 2014.
- CYOUNG. **A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo. Alan Kay.** Disponível em: <<http://cyoung.com.br/mensagem/a-melhor-maneira-de-prever-o-futuro-e-inventa-lo-alan-kay/>>. Acesso em: 25 out. 2014.
- EMPRESA ABC. **Comunicação interna.** 2012.
- EMPRESA ABC. **Livro de atas de reunião.** 2005.
- EMPRESA ABC. **Manual da qualidade.** 2011.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Conceitos fundamentais da excelência em gestão.** São Paulo, 2006.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Jorge Gerdau Johannpeter.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/conselheiros/jorge-gerdau-johannpeter>>. Acesso em 15 out. 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Modelo de excelência da gestão.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em 15 out. 2014.

HANDY, C. B.; BRIDGES, W.; HELGESEN, S.; PINCHOT, G.; SENGE, P. M. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª. ed. São Paulo: Futura, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. 2ª. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (org); PADULA, A. D.; VELOSO, P. R.; ANTONI, V. L.; LEITE, R. C. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

GUTIERREZ, R. **Empresa Serrote? Ou Empresa Escada?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empresa-serrote-ou-empresa-escada/55271/>>. Acesso em: 28 set. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

PGQP. **Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>> Acesso em: 12 out. 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAG. **Sistema de Avaliação da Gestão 2014**. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/sa2014/> Acesso em: 12 out. 2014.

SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5> Acesso em: 9 set. 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Nº	QUESTÃO	REFERÊNCIAS
1	Por que o assunto gestão é importante para uma empresa familiar?	Grzybovski e Tedesco (2000)
2	Como você avalia a atual gestão da empresa?	Magretta (2003)
3	Na sua percepção, como seria a gestão ideal da empresa?	Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010)
4	Considerando que a visão da empresa é o que a empresa pretende ser no futuro, na sua opinião qual deve ser a visão da empresa?	Campos (2013)
5	Considerando que a missão é o sentido da existência da empresa, na sua opinião qual é a missão da empresa?	Campos (2013)
6	Qual é o papel do diretor na empresa?	Campos (2013)
7	Qual é o papel do gerente na empresa?	Campos (2013)
8	Qual a importância do conhecimento na melhoria dos resultados da empresa?	Campos (2013)
9	O que deveria ser feito a partir de hoje para melhorar a empresa?	Campos (2013)
10	Considerando que PDCA é "um método de análise e solução de problemas" (CAMPOS, 2013, p. 106) qual a importância de aplicar o PDCA na empresa?	Campos (2013)
11	Qual a importância de estabelecer metas na empresa?	Campos (2013)
12	Como a empresa deve proceder quando uma meta não é atingida?	Campos (2013)
13	Como deve ser conduzido um projeto de melhoria na empresa?	Campos (2013)