

**ASSOCIAÇÃO PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS E  
TECNOLOGIA DO COMPORTAMENTO**

Gabriel Dargas

**Estruturação de um departamento de recursos humanos  
estratégico utilizando o Behavioral Systems Engineering Model**

**São Paulo**

**2018**

**GABRIEL DARGAS**

**Estruturação de um departamento de recursos humanos  
estratégico utilizando o Behavioral Systems Engineering Model**

Dissertação de mestrado apresentada  
como parte dos requisitos para  
obtenção do título de mestre  
profissional em análise do  
comportamento aplicada na  
Associação Paradigma Centro de  
Ciências e Tecnologia do  
Comportamento sob orientação do  
Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessôa.

**São Paulo**

**2018**

**Formaram parte da Banca:**

---

---

---

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Local e data \_\_\_\_\_

Gabriel Dargas

“Viver é adaptar-se”

Euclides da Cunha

## RESUMO

O *Behavioral Systems Engineering Model* é um modelo de análise e intervenção ainda pouco testado e difundido na literatura científica e que tem como base a *Behavioral System Analysis*. A presente pesquisa teve como objetivo utilizar o Behavioral Systems Engineering Model tal como descrito em Malott (2003) para estruturar o departamento de RH estratégico em uma organização comercial. O *Total Performance System* foi utilizado como unidade de análise para os três primeiros níveis de análise do *Behavioral Systems Engineering Model* – Macrossistema, Organização e Processos. Como principal resultado, foi possível estruturar um departamento de RH estratégico como descrito na literatura usando-se o modelo descrito por Malott. A missão da organização, o plano estratégico para os próximos três anos da organização e a análise departamento-função são compatíveis com resultados obtidos por outras formas de intervenção descritas na literatura pertinente. A missão formulada se mostrou como uma ferramenta de gestão. O planejamento estratégico estabeleceu medidas em dimensões consideradas importantes pela literatura. Por fim, o RH estruturado seguiu critérios descritos como estratégicos.

**Palavras-chave:** *Behavioral Systems Analysis; Behavioral Systems Engineering Model*; RH estratégico; missão organizacional; planejamento estratégico; reestruturação de departamento.

## **ABSTRACT**

The Behavioral Systems Engineering Model is a model of analysis and intervention based on Behavioral System Analysis but not widely tested and diffused in the scientific. The present study aimed to use the Behavioral Systems Engineering Model as described in Malott (2003) to structure the strategic HR department in a commercial organization. The Total Performance System was used as the unit of analysis for the first three levels of analysis of the Behavioral Systems Engineering Model - Macrosystem, Organization and Processes. As a main result, it was possible to structure a strategic HR department as described in the literature using the model described by Malott. The mission of the organization, the strategic plan for the next three years of the organization and the department-function analysis are compatible with results obtained by other forms of intervention described in the pertinent literature. The mission formulated proved to be a management tool. Strategic planning established measures in dimensions considered important by the literature. Finally, the structured HR followed criteria described as strategic.

**Palavras-chave:** Behavioral Systems Analysis; Behavioral Systems Engineering Model; Strategic HR; mission statement; strategic planning; department restructuring.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	i
ABSTRACT.....	ii
SUMÁRIO .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
Histórico do Departamento de Recursos Humanos.....	1
<i>Behavioral Systems Analysis</i> .....	4
Total Performance System .....	8
A intervenção utilizando-se o <i>Behavioral Systems Engineering Model</i> .	13
Nível 1 - Macrossistema.....	14
Nível 2 - Organização.....	16
Nível 3 - Processos .....	17
Intervenções experimentais utilizando <i>Behavioral Systems Engineering Model</i> .....	21
O Departamento de RH em uma intervenção utilizando o <i>Behavioral Systems Engineering Model</i> .....	27
Objetivo da Pesquisa .....	28
MÉTODO .....	29
Participantes .....	29
Procedimento .....	29
Nível 1 – Macrossistema e Missão.....	30
Descrição Geral e objetivo do nível .....	30
Método Nível 1 .....	30
Resultados Nível 1 .....	36
Nível 2 – Organização.....	42
Descrição geral e objetivo do nível.....	42

Método Nível 2 .....	42
Resultados Nível 2 .....	49
Nível 3 – Processos .....	61
Descrição geral e objetivo do nível .....	61
Método Nível 3 .....	61
Resultados Nível 3 .....	63
DISCUSSÃO.....	77
Referências.....	100

## LISTA DE FIGURAS

Figura I.1. Representação gráfica do modelo <i>Behavioral Systems Engineering Model</i> adaptado de Malott (2003) .....	8
Figura I.2. Representação do TPS adaptado de Malott (2003) .....	11
Figura I.3. Representação do TPS de uma empresa de publicidade fictícia .....	12
Figura I.4. Representação do TPS adaptado de Brethower (2002) .....	13
Figura I.5. Representação adaptada do “ <i>super-system map</i> ”, o TPS de Rummier e Brache (2013) .....	13
Figura I.6. TPS do Macrossistema adaptado de Malott (2003) .....	15
Figura I.7. Exemplo de Organograma .....	18
Figura I.8. Exemplo de análise departamento-função .....	20
Figura 1.1. TPS do Macrossistema baseada em Malott (2003) .....	34
Figura 1.2. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 1 .....	36
Figura 1.3. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 2 .....	37
Figura 1.4. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 3 .....	37
Figura 1.5. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 4 .....	38
Figura 1.6. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 5 .....	38
Figura 1.7. TPS do Macrossistema da rede elaborado pelo pesquisador .....	39
Figura 1.8. TPS definitivo do Macrossistema da rede .....	40

Figura 1.9. Missão planejada pelo pesquisador .....	40
Figura 1.10. Missão definitiva da rede .....	41
Figura 2.1. Slide de apresentação do modelo de plano estratégico baseado em Malott (2003) .....	48
Figura 2.2. TPS da rede .....	50
Figura 2.3. Definição de medidas para o plano estratégico e respostas de cada sócio conforme apresentado em reunião juntamente com a resposta final dos membros do Conselho .....	52
Figura 3.1. Análise estrutural da rede. Os Departamentos destacados em cinza representam os diretamente relacionados com vendas ou produção .....	64
Figura 3.2. Representação gráfica da análise departamento-função da rede .....	72

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1.1. Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para cada função/departamento do Grupo, baseado em Malott (2003) .....	19
Tabela 1.1. Perguntas feitas aos sócios majoritários da organização, na ordem em que foram feitas pelo pesquisador .....	32
Tabela 2.1. Perguntas feitas aos sócios majoritários da rede referentes aos componentes do TPS da rede, na ordem em que foram feitas pelo pesquisador .....	45
Tabela 2.2. Lista de medidas cujo desempenho atual foi coletado .....	59

Tabela 3.1. Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para cada função/departamento do Grupo com base nas respostas do cargo mais alto de cada departamento .....	66
Tabela 3.2. Sugestões feitas pelo pesquisador em relação às Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para o departamento de RH da Rede .....	75

O *Behavioral Systems Engineering Model* (Malott, 2003) é um modelo de análise e intervenção advindo da *Behavioral Systems Analysis* (BSA). Nesse modelo a organização é um sistema aberto que faz parte de outros sistemas maiores e é composto por sistema menores (Malott, 2003). São analisadas variáveis tanto internas quanto externas à organização para auxiliar à alta gerência a se adaptar ao meio caótico da organização e assim, garantir a sobrevivência da mesma. Essa abordagem permite diversas intervenções, entre elas, a elaboração da missão da organização, seu planejamento estratégico, e reestruturação de departamentos.

O departamento de Recursos Humanos (RH), dentro das organizações, é responsável por diversas funções. Atualmente, o RH atua em recrutamento e seleção de candidatos, remuneração e programas de benefícios para funcionários, treinamentos, programas de avaliação de desempenho, admissões e demissões (Marras, 2016). Também têm se discutido sobre a necessidade deste departamento ser estratégico, voltado às necessidades da organização (Marras, 2016; Cançado, Coutinho, Almeida & Sant'Anna, 2005; Tanure, Evans & Cançado, 2010). Nesse sentido, é preciso um modelo que permita estruturar um RH estratégico nas organizações, sendo que uma possibilidade é o *Behavioral Systems Engineering Model* (Malott, 2003).

### **Histórico do Departamento de Recursos Humanos**

O RH no Brasil passou por diversas transformações desde o momento que foi criado. Segundo Marras (2016), há cinco fases na evolução do perfil profissional de RH: 1) Contábil (antes de 1930); 2) Legal (de 1930 a 1950); 3)

Técnicista (1950 a 1965); 4) Sindicalista (1965 a 1985); e 5) Estratégica (1985 até hoje). Em cada uma das fases, as atividades desempenhadas pelo RH foram alteradas para que este departamento atendesse às necessidades específicas do mercado.

Na fase Contábil, o capital humano era visto pelo enfoque contábil e a função do RH era fiscalizar as entradas e saídas provenientes desse capital (Marras, 2016). Os custos da organização eram a principal preocupação do RH e suas atividades envolviam contabilizar horas trabalhadas, faltas e atrasos para o pagamento. Antes de se tornar um departamento, o RH era um cargo denominado “chefe de pessoal”.

O cumprimento das então recém-criadas leis trabalhistas, na Era Vargas era o aspecto principal da fase Legal (Marras, 2016). Nesta fase, as atividades exercidas antes pelo chefe de pessoal passaram a ser exercidas por um cargo ligado ao Departamento Pessoal, dando início ao departamento de RH dentro das organizações (Marras, 2016). O Departamento Pessoal cumpria, portanto, as tarefas de um agente fiscalizador e cumpridor da legislação vigente (Cançado *et al.*, 2005).

Na fase Técnico, empresas brasileiras adotaram o modelo americano de gestão de pessoal por causa da implantação da indústria automobilística no país. Nesta fase, o Departamento de RH, chamado de Relações Industriais, exercia, além das atividades das fases anteriores, funções relacionadas a benefícios, recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos e cargos e salários (Marras, 2016). A fase foi marcada pelo grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho.

Na fase Sindicalista ocorreram mudanças no Departamento de RH causadas principalmente pelo movimento sindical (Marras, 2016). Além dos procedimentos burocráticos e puramente operacionais, o Departamento de RH assumiu responsabilidades ligadas à ordem “humanística”, voltadas aos indivíduos e suas relações (com sindicatos, sociedade, etc.). Nesta fase, o RH deveria ampliar o comprometimento das pessoas e melhorar o clima organizacional (Sant’Anna, Diniz, Paiva & Oliveira, 2013).

Na fase atual, a Estratégica, o RH assume posturas estratégicas por conta da maior abertura do mercado brasileiro aos mercados internacionais na década de 1990 (Tanure *et al.*, 2010). Sant’Anna et al. (2013) complementam esta informação ao afirmar que as fases anteriores já não forneciam vantagens competitivas às empresas e com isso o RH assumiu diferentes responsabilidades. Isso significa que este departamento começou a se preocupar com questões de longo prazo em relação aos trabalhadores da empresa (Marras, 2016). Diante deste cenário, o RH começou a ser visto nas empresas como um parceiro para alinhar as políticas de RH e as estratégias de negócio importantes para a organização.

Conforme o RH assumiu posturas mais estratégicas, suas atividades aumentaram. Além das já citadas anteriormente, o RH é responsável pelo desenvolvimento gerencial, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional, por exemplo (Marras, 2016). Na fase Estratégica ele também assume a função de agente de mudança, responsável por preparar o contexto organizacional para as mudanças planejadas, “elaborando estratégias organizacionais, sendo o principal agente entre as pessoas e a direção da organização e cuidando da cultura organizacional” (Sant’Anna et al., 2013, p. 5).

Apesar da fase Estratégica estar em vigor desde 1985, diversas pesquisas questionam se as empresas brasileiras realmente exercem este modelo (e.g., Cançado et al., 2005; Tanure et al., 2010; Sant'Anna et al., 2013). Os resultados dessas pesquisas mostram, ao entrevistar profissionais do departamento de RH, que não existe conexão entre os contextos organizacionais e acadêmicos. Em outras palavras, o RH de empresas brasileiras ainda trabalha muito com questões operacionais e com o cumprimento da legislação, obedecendo às fases Contábil e Legal.

Para Tanure et al. (2010), os modelos adotados pelo RH brasileiro como apresentado em sua pesquisa, juntamente com a divergência entre o discurso e a prática, colaboram com a pouca importância que as organizações têm dado ao departamento de RH. Sant'Anna et al. (2013) concordam com essa afirmação dizendo que esse modelo de atuação também faz com que o dinheiro aplicado no departamento e nas pessoas seja visto como gasto ao invés de investimento.

A discrepância entre a teoria e prática revela a necessidade de se elaborar um modelo de RH estratégico que contemple as necessidades atuais das organizações e realmente atue como parceiro estratégico, ajudando a organização a atingir seus objetivos. Este modelo deve levar em conta todas as características das empresas em que foi implementado. Uma possibilidade desse modelo pode ser a *Behavioral Systems Analysis*.

### ***Behavioral Systems Analysis***

A *Behavioral Systems Analysis* (BSA) surgiu a partir da intersecção entre a Análise do Comportamento (AC) e a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) (Brethower, 2002a). Esse campo começou a se desenvolver a partir de trabalhos

realizados na Universidade de Michigan entre 1961 e 1969 (Dickinson, 2001). O primeiro texto em sistemas comportamentais foi provavelmente o “*Behavioral Analysis in Business and Industry: A Total Performance System*”, de Brethower, em 1972 (Dickinson, 2001). Segundo Brethower (2002a), a AC “ajuda a entender como as pessoas funcionam seguindo a realidade do mundo que elas vivem” (p.1), enquanto a TGS ajuda a “entender como o mundo funciona” (p. 1).

Nesse modelo de análise, a organização é um sistema aberto que faz parte de outros sistemas maiores e é composto por sistema menores (Malott, 2003). Um sistema aberto é “um grupo de componentes inter-relacionados que se adaptam às complexidades, dinâmicas e ‘caos’ do ambiente” (Malott, 2003, p. 201). A BSA leva em conta diversas variáveis que podem interferir nos resultados da organização, sendo que essas variáveis são tanto internas quanto externas à organização (Brethower, 2002a). Isso significa que esse sistema se relaciona com as variáveis internas (componentes inter-relacionados) para se adaptar (sobreviver) às variáveis externas (ambiente complexo, dinâmico). Fazendo um paralelo, a organização é vista como um indivíduo que modifica seu ambiente e é modificado por ele (Brethower, 2002b).

A abordagem BSA pode ser caracterizada pela análise de múltiplos níveis da organização através do “uso de várias ferramentas específicas que facilitam o processo de captura e compartilhamento de informações, identificação de metas, identificação de problemas e desenvolvimento de soluções” (Diener, McGee & Miguel, 2009, p. 110). Com essa abordagem, é possível identificar áreas que podem ser melhoradas, além de ajudar a planejar e gerenciar as variáveis para que as mudanças aconteçam (Malott, 2003). Entre os usos para a BSA destacam-se: design de processos; mudanças em políticas; mudanças

em distribuição de recursos; realinhamento ou desenvolvimento de estratégias; desenvolvimento de sistema de incentivos; e reestruturação organizacional (Diener et al., 2009; McGee, 2007).

A BSA dá base para mais de uma abordagem de análise e/ou intervenção. Há pesquisas que utilizam a BSA para analisar áreas como a de saúde mental, o sistema científico e sistemas educacionais (e.g. Brethower, 1970; Harshbarger & Maley (ed.), 1974; Hayes, Dubuque, Fryling & Pritchard, 2009), como pressuposto para planejar intervenções em organizações (e.g. Alavosius *et al.*, 2009; Brethower & Wittkopp, 1988; Frederiksen, Riley & Myers, 1985; Hyten, 2009; Krapfl, Cook, Sullivan, Cogar, 2009; Kriesen, 2011; Malott & Garcia, 1988; Mihalic & Ludwig, 2009; Sasson, Alvero & Austin, 2006; Tosti & Herbst, 2009; Williams, Vittorio, & Hausherr, 2003). Por fim, há autores que descrevem modelos de como deveria ser a abordagem de análise e intervenção ao utilizar a BSA (e.g. Abernathy, 2008; Diener *et al.*, 2009; Malott, M. E. 2003; Malott, R. W. 1974; Rummler & Brache, 2013; Smith & Chase, 1990).

Entre um dos modelos de abordagem iniciais desta área, encontra-se o modelo descrito por Richard W. Malott de 1974, "*A Behavioral-Systems Approach to the Design of Human Services*", no qual o autor descreve o modelo de abordagem utilizando sistemas comportamentais. Dentre os principais modelos de análise e intervenção, destacam-se Rummler e Brache (2013), responsáveis pelo modelo "*Three Levels of Performance*", e Maria E. Malott (2003), responsável pelo "*Behavioral Systems Engineering Model*". A diferença entre os modelos vem de como deve ocorrer a análise e a intervenção na organização, além das ferramentas utilizadas pelo modelo e as variáveis que são consideradas na análise. Por exemplo, no modelo proposto por Malott (2003), há

a análise do Macrossistema que contém a organização, ou seja, sua área de atuação, enquanto no modelo de Rummier e Brache (2013) essa análise não acontece.

O *Behavioral Systems Engineering Model* é um modelo *top-down*. Isto é, as mudanças começam nos sistemas mais complexos da organização (questões ligadas à missão da organização e seu planejamento estratégico) e cascadeiam para sistemas menos complexos (como análise de processos e de atividades) até que as contingências comportamentais chave são identificadas (Malott, 2003). Para a análise desses sistemas é utilizada a unidade de análise *Total Performance System*. Uma representação gráfica desse modelo é apresentada na Figura I.1.

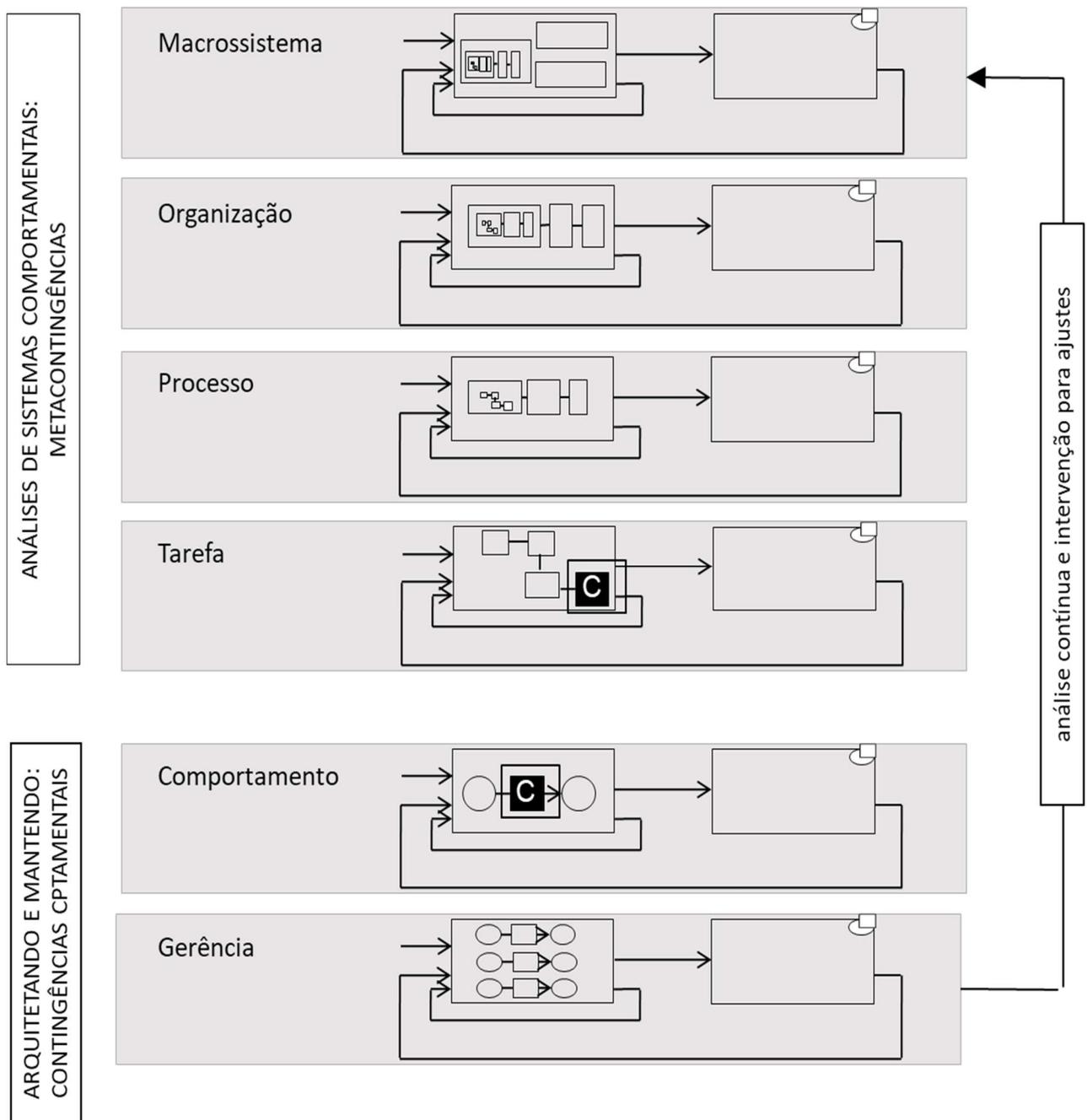


Figura I.1. Representação gráfica do modelo *Behavioral Systems Engineering Model* adaptado de Malott (2003).

### Total Performance System

O Total Performance System (TPS) é a unidade de análise usada na BSA. Essa unidade de análise foi desenvolvida por Dale Brethower em sua Tese em

1970, porém o relato dessa nomeação só foi atribuído em 1972 (Dickinson, 2001). Essa unidade de análise ajuda a ilustrar como um sistema comportamental interage com seu ambiente (Malott, 2003). É através dessa unidade de análise que a organização é analisada, verificando-se as relações entre os diferentes componentes do sistema. Fazendo um paralelo entre a análise do comportamento e a BSA, na BSA essa unidade é comparada à contingência de três termos da análise do comportamento (Brethower, 2002b).

Há diferenças entre os TPS apresentados pelos diferentes modelos de BSA. Nessa pesquisa está descrito o modelo detalhado por Malott (2003). Embora todos os modelos sigam a premissa de sistema aberto e levem em consideração variáveis tanto internas quanto externas à organização (e.g. estrutura organizacional, produtos, sistema receptor dos produtos), há diferenças em quais são essas variáveis e o quanto elas são aprofundadas. Por exemplo, o modelo de TPS de Brethower (2002b) é formado por seis componentes, enquanto o modelo da Malott (2003) é formado por oito e o de Rummler e Brache (2013), também chamado de "*super-system map*", por onze componentes. Embora todos tenham componentes em comum, cada um tem suas particularidades.

No modelo proposto por Malott (2003), o TPS é formado por oito componentes, todos necessários para a análise adequada de um sistema e que precisam funcionar adequadamente para o sistema se manter. Os oito componentes são listados a seguir. Juntamente com a descrição do componente, é dado um exemplo do que constituiria o componente no caso da análise de uma empresa fictícia de Marketing.

- 1) Missão: é a razão para o sistema existir. E.g., aumentar visibilidade e participação no mercado dos produtos e serviços de seus clientes.
- 2) Produtos: são os produtos ou serviços produzidos pelo sistema (podendo ser comportamentais<sup>1</sup> ou produtos agregados<sup>2</sup>). E.g., anúncios ou campanhas publicitárias em mídias físicas e/ou digitais.
- 3) Sistema Receptor: são os clientes que recebem os produtos. E.g., clientes da organização, empresas de diversos ramos.
- 4) Feedback do Sistema Receptor: são os dados do sistema receptor que informam se os produtos atendem às necessidades desse sistema. E.g., número de produtos entregues no tempo certo, número de reclamações recebidas, número de novos clientes.
- 5) Sistema Processador: é o sistema que transforma os recursos em produtos. E.g., A empresa em si, seus departamentos e estrutura organizacional.
- 6) Feedback do Sistema Processador: são os dados do sistema processador que informam como esse sistema está funcionando. E.g., custo de produção, tempo despendido em cada etapa da produção.
- 7) Recursos: recursos, ou antecedentes, necessários para e que o sistema processador consiga fazer o produto. E.g., pessoal (funcionários, gerentes), serviços (fornecedores), equipamento (computadores, máquinas fotográficas).

---

<sup>1</sup> Produto comportamental é o “resultado depois do comportamento ter ocorrido” (Malott, 2003, p. 37).

<sup>2</sup> Produto agregado é o “resultado composto de múltiplos produtos comportamentais” (Malott, 2003, p. 37).

8) Competição: outros sistemas que competem pelos recursos ou pelo sistema receptor do sistema analisado. E.g., outras organizações do mesmo ramo disputando por clientes ou profissionais.

Esses componentes estão listados em uma ordem decrescente de ordem de análise colocada por Malott (2003). Isto é, segundo a autora, uma análise deve começar com a elaboração da missão do sistema e terminar na elaboração da competição. Uma representação gráfica dos componentes de um TPS é apresentada na Figura I.2 e na Figura I.3 é apresentada a ilustração do TPS de uma empresa fictícia de Marketing.

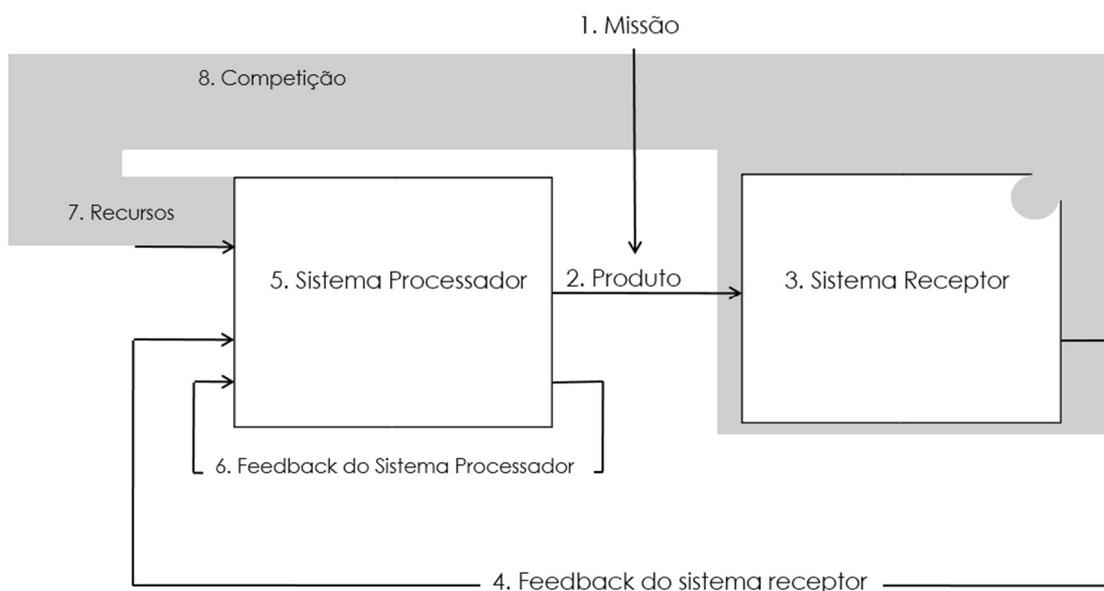


Figura I.2. Representação do TPS adaptada a partir de Malott (2003).

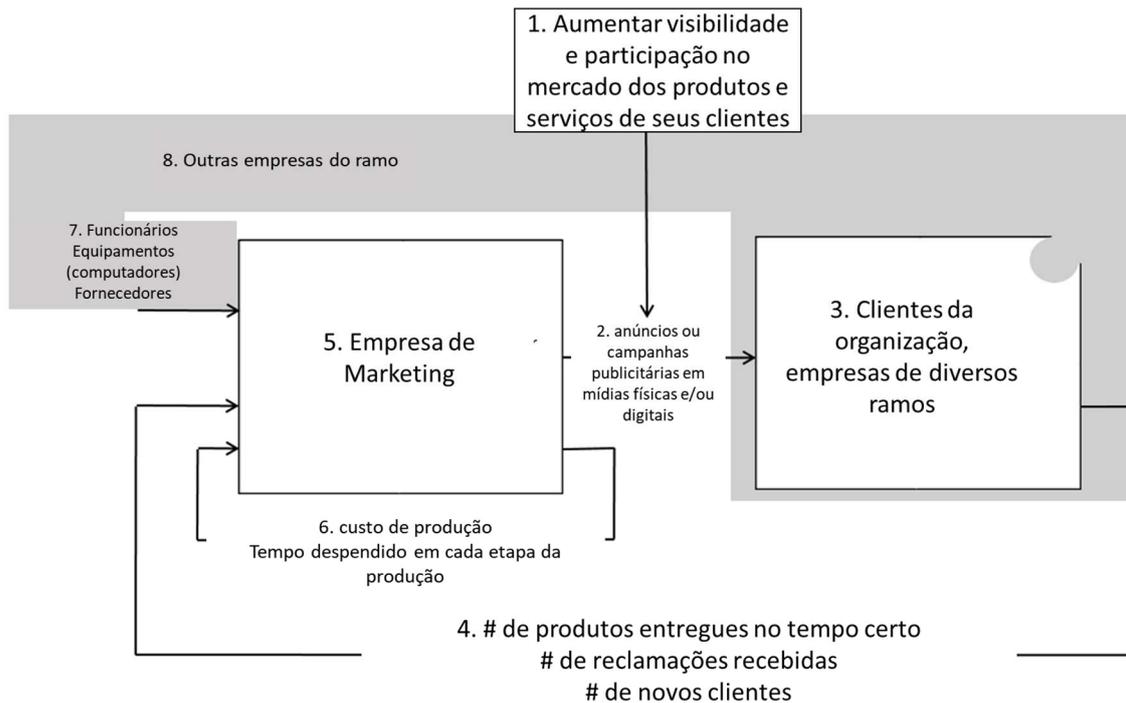


Figura I.3. Representação do TPS de uma empresa de marketing fictícia.

O modelo de Brethower (2002b) não possui o componente “missão” nem o componente “competição”. O modelo de Rummler e Brache (2013), por sua vez, tem várias diferenças entre os componentes quando comparado ao de Malott (2003). Por exemplo, o modelo de Rummler e Brache (2013) não possui o campo “missão”. Este modelo de TPS possui um componente “investidores” (localizados em paralelo ao sistema receptor), “influências ambientais gerais” (que são influências do governo, da economia e da cultura) e um componente “gerência” (localizado dentro do sistema processador). Os modelos de ambos os TPSs estão descritos nas Figuras I.4 e I.5, respectivamente.

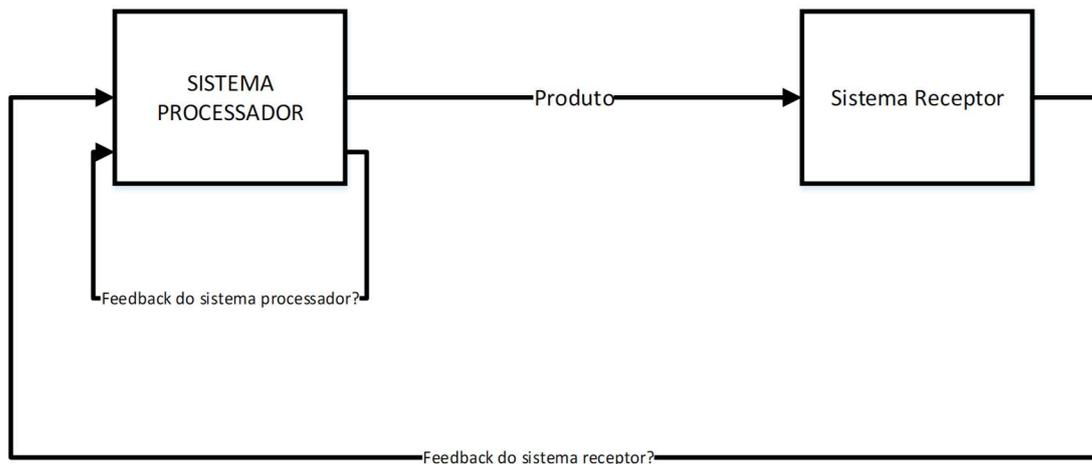


Figura I.4. Representação do TPS adaptada a partir de Brethower (2002b).

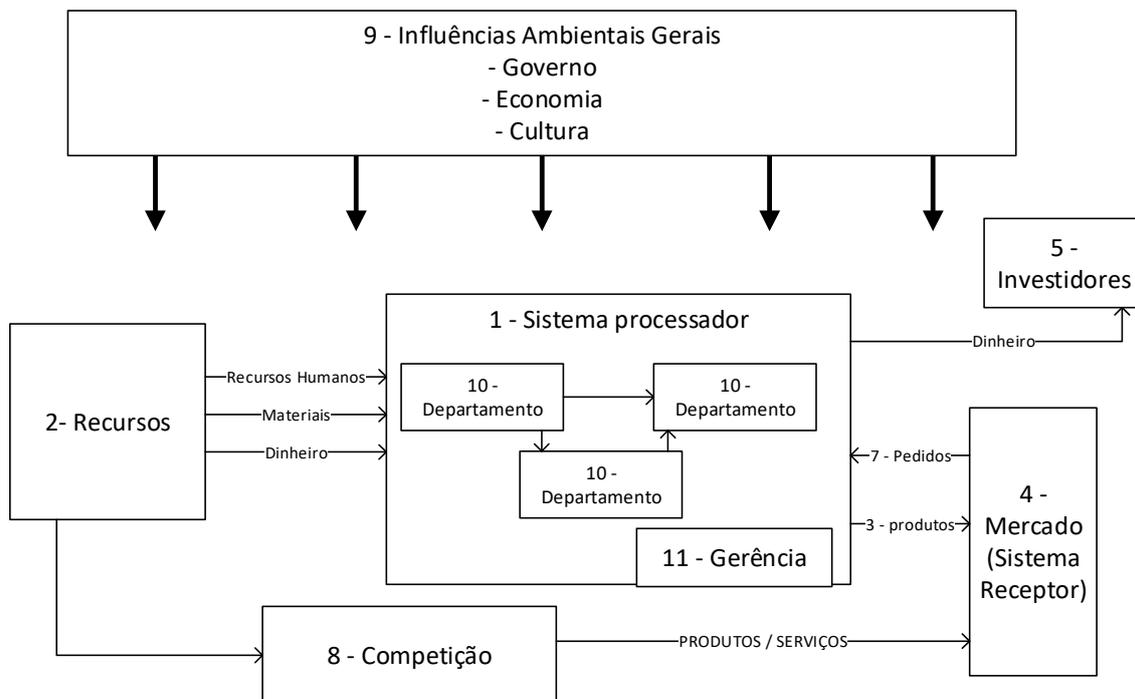


Figura I.5. Representação adaptada do “super-system map”, o TPS de Rummler e Brache (2013).

### A intervenção utilizando-se o Behavioral Systems Engineering Model

Como dito anteriormente e visualizável ao se tomar os TPSs representados na Figura I.1, de cima para baixo, esse é um modelo de análise

*top-down*. A análise parte do sistema mais amplo, caminhando sucessivamente até o sistema mais estrito (Malott, 2003). Para todos os sistemas é utilizado o TPS como unidade de análise. Cada subcomponente do sistema processador analisado em um nível será o sistema processador no nível logo abaixo. Podemos descrever o modelo de Malott como envolvendo seis níveis e dois momentos em cada um dos níveis analisados. O primeiro momento sendo o de análise, o segundo momento sendo o de intervenção. Na presente pesquisa foram analisados os níveis Macrossistema, Organização e Processos, descritos a seguir.

### **Nível 1 - Macrossistema**

No primeiro nível (a primeira linha da Figura I.1), o Macrossistema, a análise consiste em elaborar o TPS do Macrossistema, ou seja, do sistema que contém a organização; já a intervenção nesse nível consiste na elaboração da missão da organização. Ao realizar o TPS do Macrossistema, a organização em foco é um dos subcomponentes do sistema processador (os outros subcomponentes do sistema processador são as outras organizações que participam desse Macrossistema) e na análise são identificados os outros elementos do TPS do Macrossistema. Esse TPS, diferente do descrito anteriormente como modelo geral de um TPS nesse modelo, só tem cinco componentes: sistema processador, produtos, sistema receptor, feedback do sistema receptor e feedback do sistema processador. Ele se aproxima do modelo de TPS de Brethower (2002b). Um modelo desse TPS está presente na Figura I.6.

Para elaborar este TPS, uma série de perguntas descritas por Malott deve ser feita aos ocupantes dos cargos mais altos da organização, os que têm poder de decisão. As perguntas são: “qual é o Sistema Receptor do Macrossistema no qual a organização está contida?”, “quais são os feedbacks do Sistema Receptor desse Macrossistema?”, “quais são os feedbacks do Sistema Processador do Macrossistema?” e “quais são os produtos agregados desse Macrossistema?”.

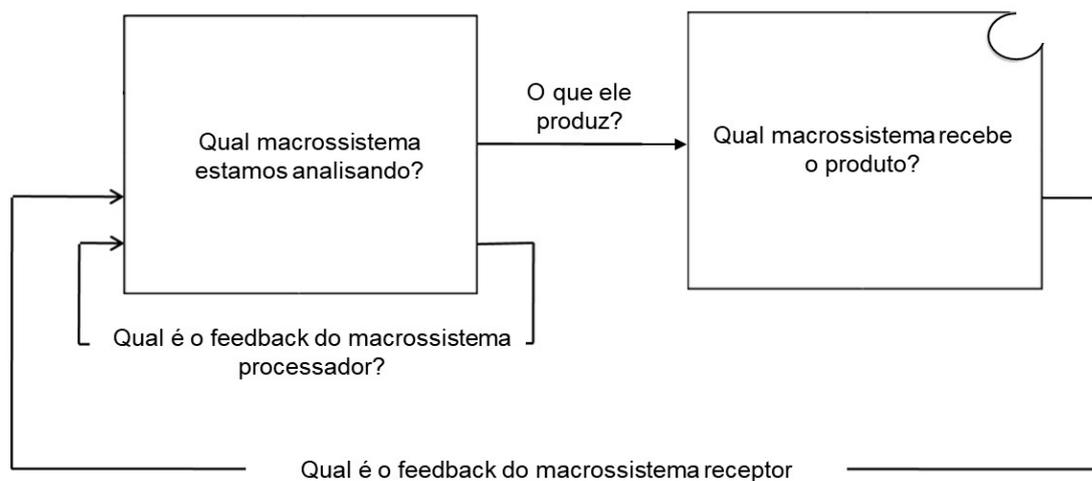


Figura I.6. TPS do Macrossistema adaptado a partir de Malott (2003).

Já a intervenção nesse nível consiste em gerar a missão da organização com base no TPS do Macrossistema. Para a missão ser elaborada, Malott (2003) desenvolveu o “Guia para formulação da missão”, descrito a seguir.

“A missão da [organização que está sendo analisada] é [produto do Macrossistema] que [feedback do sistema receptor do Macrossistema] de [sistema receptor do Macrossistema] em [feedback do sistema processador do Macrossistema]”. (Malott, 2003, p. 53)

Essa missão deve servir para guiar todas as decisões estratégicas da organização (Malott, 2003) e todos os processos da organização deveriam estar alinhados por ela (Diener et al., 2009). A elaboração da missão, para Malott, ajuda as organizações a entenderem o Macrossistema do qual fazem parte e assim possibilitar ajustes para não se perderem as dinâmicas deste Macrossistema de vista.

Ao perder de vista o Macrossistema e missão, as organizações podem falhar. Os riscos são gerar estratégias incompatíveis e cair em armadilhas de atividades – cujos efeitos colaterais são custosos e disfuncionais. (Malott, 2003, p. 49).

Tanto as estratégias incompatíveis quanto as armadilhas de atividades são definidas por investir energia e recursos em táticas sem ter em vista o resultado final da organização. Isso também é descrito como “miopia organizacional” (Malott, 2003). Exemplos dessa miopia são realizar uma atividade burocrática sem necessidade ou sem ela acrescentar valor à organização. Como seria o caso de um vendedor ter que, obrigatoriamente, recolher diversos dados de um cliente que disse estar com pressa, podendo perder a venda por isso. Outro exemplo seria o caso de um departamento que tem metas que não condizem com os objetivos da organização.

## **Nível 2 - Organização**

No segundo nível (a segunda linha da Figura 1.1) é analisada a organização como um sistema. A intervenção nesse nível é a elaboração do planejamento estratégico da organização e a análise consiste em, inicialmente,

definir o TPS da organização. Nesse TPS, os processos<sup>3</sup> que compõem a organização são os componentes do “sistema processador”. Para o componente “missão” é utilizado o resultado da intervenção do nível de intervenção anterior. A partir dos oito componentes definidos no TPS da organização são determinadas medidas para cada um. Essas medidas são especificadas em tipo, unidade e padrão. O tipo detalha a natureza da medida (e.g., volume, qualidade e custo). A unidade é a expressão de como ela será quantificada (e.g., número de horas ou porcentagem de produção). Já o padrão refere-se ao desempenho esperado com base no desempenho passado, no desempenho da competição ou em valores específicos.

A intervenção nesse nível consiste em fazer o planejamento estratégico da organização. Realizar esse planejamento estratégico é definido por Malott (2003) como “especificar as atividades da organização que asseguram vantagem competitiva futura e lucratividade” (p. 74). Para o planejamento estratégico são usadas as medidas estabelecidas para cada componente. A partir dessas medidas, compara-se como a organização está no momento da análise com como ela deverá ser após um período de tempo (e.g., três anos). No planejamento estratégico também deve-se esclarecer a estratégia de mudança, ou seja, o plano para que os objetivos propostos sejam alcançados.

### **Nível 3 - Processos**

No terceiro nível (a terceira linha da Figura I.1), a organização é analisada a partir de seus processos (Malott, 2003). As intervenções desse nível envolvem criar ou rever a estrutura administrativa da organização, arquitetar uma análise

---

<sup>3</sup> Processos são definidos por Malott (2003) como “tarefas sistemáticas que transformam os recursos de uma organização em produtos e serviços.” (P. 203).

departamento-função da organização e contrastar como a organização “está” e como ela “deveria ser”. A estrutura administrativa faz parte da análise desse nível e “mostra as linhas de comando da organização, provendo um quadro de quem tem o poder de tomada de decisão e de entrega de consequências para desempenhos” (Malott, 2003, p. 93). Para sua elaboração é realizada a pergunta: “se eu só tivesse uma página para ilustrar como a organização funciona, como eu a mostraria?” (p. 84). A partir dessa pergunta é feito o organograma da organização. A Figura I.7 mostra um exemplo desse organograma.

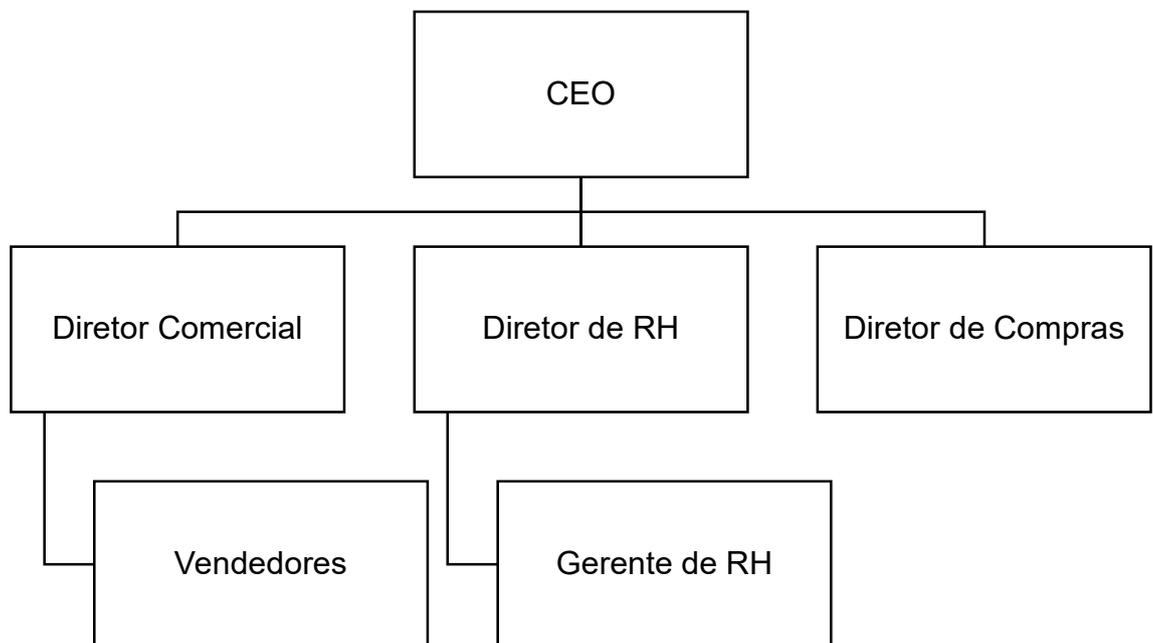


Figura I.7. Exemplo de Organograma.

A análise departamento-função mostra “as interações entre as metacontingências envolvidas na organização” (p. 94), ou seja, os produtos de um departamento que servem como recursos para outros. A partir dessa análise são identificadas as principais funções de cada departamento e as medidas de sucesso de cada um deles. Malott (2003) distingue ainda os tipos de

departamentos em: centrais – aqueles departamentos diretamente responsáveis pela renda da organização; de suporte –, os departamentos que fornecem produtos ou serviços específicos a outros departamentos; ou de integração – departamentos que recebem e fornecem informações entre todos os departamentos da organização. A Tabela I.1 sintetiza esses dados.

Tabela I.1. Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para cada função/departamento do Grupo, baseado em Malott (2003).

Departamento	Produto agregado	Principal responsabilidade	Medidas
1			
2			
3			

A partir dos dados obtidos na análise departamento-função, é feita uma representação gráfica dos departamentos, mostrando a relação entre eles e os produtos que cada um fornece a outros departamentos. Essa representação mostra a relação entre as funções departamentais identificadas e “nos ajudam a apreciar a interação entre os processos e metacontingências existentes na organização” (Malott, 2003, p. 90). A Figura I.8 apresenta um exemplo dessa análise departamento-função.

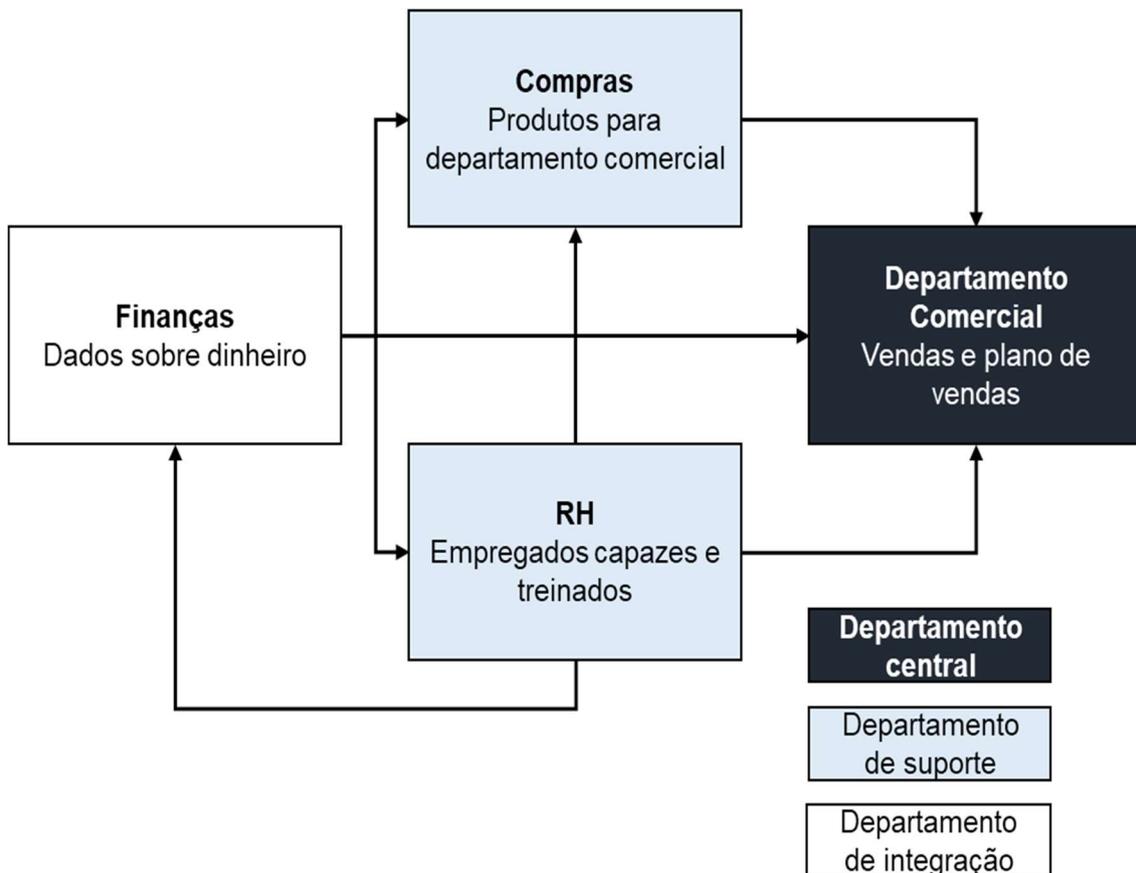


Figura 1.8. Exemplo de análise departamento-função.

Como dito anteriormente, a intervenção nesse nível consiste em comparar como a organização está com como ela deveria estar em termos de estrutura organizacional e da análise por departamento-função. A partir dessa comparação, pode-se listar os pontos a serem melhorados, para, em seguida, elaborar-se um plano visando a resolução das discrepâncias encontradas.

A partir das análises e intervenções realizadas no nível de Processo (marcando o fim do recorte do presente estudo), tornam-se possíveis as análises e intervenções nos níveis seguintes. Nestes níveis (nível de Tarefa, nível Comportamental e nível de Gerência) são analisadas as tarefas de cada processo identificado e o que precisa ser melhorado para, então, efetuar as mudanças necessárias para que a eficiência e eficácia da organização

aumentem. Depois de se identificar as tarefas que compõem um processo, são arquitetadas as mudanças necessárias para o aumento de eficiência do processo. Essas mudanças são mantidas pelo design e implementação de contingências comportamentais, sendo que essas mudanças comportamentais devem acontecer tanto nos comportamentos dos funcionários quanto no nível gerencial (comportamentos da gerência).

### **Intervenções experimentais utilizando *Behavioral Systems Engineering Model***

Foram encontrados poucos textos e artigos publicados que testam o modelo proposto por Malott (2003). Os únicos textos que foram passíveis de acesso foram a Tese de Miller (2003) e a Tese de Aureliano (2018). Ambas as teses serão apresentadas a seguir com seus objetivos, método para os três primeiros níveis de análise e intervenção e resultados alcançados pela pesquisa.

Os objetivos da pesquisa de Miller (2003) foram: 1) projetar um processo de colocação de analistas do comportamento em vagas de trabalho de maneira a agregar valor para a análise do comportamento em trabalhos, estágios e programas de pós-graduação; 2) desenvolver uma estrutura de coletas de dados que auxilie a *Association for Behavior Analysis International* – ABAI – (associação norte-americana de analistas do comportamento) na avaliação de assuntos relacionados a recursos humanos da área da análise do comportamento; e 3) avançar o conhecimento sobre BSA e sua metodologia.

Primeiro passo dado por Miller (2003) foi realizar uma análise em cada um dos níveis descritos por Malott (2003). Essa análise teve como objetivo

assegurar que o projeto de um novo processo de colocação de trabalho estava “consistentemente conectado aos sistemas mais complexos que o contêm para que as contribuições adicionem valor à ABAI e à área da análise do comportamento” (Miller, 2003, p. 18). Em cada nível foi feita 1) a análise TPS de cada nível; 2) especificação de medidas relacionadas ao processo de colocação de trabalho; 3) descrições de como cada medida especificada em cada um dos níveis contribui para o projeto do novo processo; e 4) uma discussão de como cada medida adiciona valor à ABAI. Não foram feitas intervenções nos três primeiros níveis.

No nível de Macrossistema foi feito, primeiramente, o TPS do Macrossistema da ABAI (área da análise do comportamento). Há diferença entre o TPS do Macrossistema descrito por Malott (2003) e o utilizado na elaboração da análise do Macrossistema por Miller (2003). Miller utilizou um TPS do Macrossistema de sete componentes (acrescentando missão e recursos), enquanto o de Malott (2003) é ilustrado com cinco componentes. Não há descrição do método utilizado para determinar os componentes do Macrossistema, exceto pela missão do Macrossistema que foi retirada do trabalho realizado por Malott, R. W., Malott, M. E. e Trojan (2000).

Após a análise do Macrossistema, Miller (2003) fez a descrição de medidas dos componentes do Macrossistema que se relacionam com o processo de colocação de profissionais no mercado de trabalho, que a autora estava desenvolvendo. Para cada medida é descrita como essa medida adicionará valor para ABAI e para o planejamento do novo processo, embora também não esteja descrito o método para esta definição.

No nível de Organização, Miller (2003) elaborou o TPS da organização (ABAI). Novamente a representação desse TPS da Organização tem diferenças com o TPS descrito por Malott (2003). Miller utilizou na análise um TPS com sete componentes, sem o componente “competição”. A descrição do método utilizado para determinar os componentes desse TPS não foi apresentada, exceto na descrição do componente “missão” – retirado da ABA, 2000. Esse método é diferente do apresentado por Malott (2003) que descreve que a missão deve ser elaborada a partir do TPS do Macrossistema e do “guia de formulação da missão”. Assim como no Nível anterior, Miller também apresenta apenas as descrições das medidas da organização que se relacionam com o processo que estava sendo desenvolvido.

No nível de Processos, Miller (2003) descreveu o sistema de Administração da ABAI. Para isso, ela utilizou um TPS de sete componentes e descreveu apenas as medidas que se relacionam com o processo que estava sendo desenvolvido. Mais uma vez, Miller não descreve o método utilizado. Tampouco realiza os passos descritos por Malott (2003) de elaborar o organograma da organização, realizar a análise departamento-função e reestruturar os departamentos com base na análise departamento-função.

Miller (2003) utilizou o mesmo método para os níveis subsequentes propostos por Malott (2003) - Tarefas, Comportamento e Gerência. Isso significa que a autora fez a análise do TPS de cada Nível e descreveu as medidas relacionadas ao processo que estava sendo desenvolvido. Após a análise de todos os sistemas, Miller fez o planejamento e a implementação do novo processo. Para tanto, a autora utilizou-se das ferramentas de “*Gap Analysis*” e “Mapa de Processos” (Malott, 2003). Os objetivos do novo serviço foram

estabelecidos com base na análise do TPS de todos os Níveis: 1) aumentar o número de usuários; 2) assegurar que o serviço se tornasse fácil de usar e gerenciar; 3) organizar o processo de convênios para servir melhor aos clientes – tanto para quem tivesse vagas a oferecer quanto para quem quisesse se candidatar às vagas; 4) incluir oportunidades de treinamento para alunos de graduação; 5) coletar dados; e 6) engajar esforços de desenvolvimento de processos mais regulares.

Já para a implementação do novo processo de colocação de trabalho, Miller (2003) anunciou o novo processo para todos os membros da ABAI por e-mail e conduziu um estudo de marketing no começo da implementação do processo para que o processo criado começasse a ser utilizado. Também foram conduzidas mudanças nas consequências dos comportamentos dos participantes (de membros, gerência e executivos). Como resultado de sua pesquisa, um sistema online foi criado e implementado e todos os seis objetivos foram concluídos por sua criação, embora a autora relate que poderiam ser melhorados (Miller, 2003).

A pesquisa de Aureliano (2018) teve os seguintes objetivos: definir a missão de um centro de autismo e inclusão de uma universidade pública do estado de São Paulo (Centro); 2) reorganizar os processos a partir da definição da missão; 3) estabelecer indicadores de feedback dos principais subsistemas que compõem o sistema processador do Centro; e 4) descrever o passo a passo da aplicação das ferramentas da BSA. A pesquisa foi feita a partir de um método de pesquisa-ação caracterizado por “ser um tipo de pesquisa social com base empírica” (Aureliano, 2018, p. 8).

No Nível de Macrossistema, a primeira ação de Aureliano (2018) foi a elaboração do TPS do Macrossistema. Para elaborá-lo, a autora aplicou-o às supervisoras, ao supervisor geral e à coordenadora um questionário baseado nos elementos do *Behavioral Systems Analysis Questionnaire* (BSAQ). (O BSAQ é uma ferramenta em BSA desenvolvida por Diener *et al.* (2009) que tem como objetivo guiar o foco das organizações para resultados que tragam valor. Esse questionário tem como base o modelo de análise e TPS de Rummler e Brache (2013). O questionário teve como categorias: a estrutura do Centro; reconhecimento do público-alvo; missão; dados sobre a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados; dados sobre o desempenho dos terapeutas; e principais dificuldades do Centro.

Após a coleta das respostas dos questionários, foram feitas reuniões com todos os envolvidos para discutir as respostas. Em seguida, a pesquisadora elaborou duas propostas de Macrossistema e foi feita uma reunião com a coordenadora do Centro com o objetivo de definir o Macrossistema do qual ele fazia parte. Após essa decisão, foram elaborados o TPS da Organização e o TPS do Macrossistema.

O TPS de Macrossistema utilizado por Aureliano (2018) se diferenciou do proposto por Malott (2003) pois, apesar de ter também cinco componentes, não possui o feedback do sistema processador e em seu lugar possui o componente “recursos”. (O modelo de TPS da Organização será discutido a seguir.) Com base na relação entre os TPS do Macrossistema e da Organização, a autora elaborou a missão da organização utilizando o “Guia para formulação da missão” proposto por Malott (2003), finalizando, assim as ações no nível de Macrossistema.

No Nível de Organização, o TPS da Organização utilizado por Aureliano (2018) possui cinco componentes, se aproximando do modelo de TPS de Brethower (2002b). Esse TPS, como descrito acima, foi elaborado a partir das respostas dadas nas reuniões e no questionário BSAQ aplicado. Além disso, o TPS sofreu alterações por conta da missão elaborada no nível anterior. Uma das alterações foi uma descrição mais extensa do sistema processador (o Centro).

Após apresentação do TPS da Organização para as supervisoras, Aureliano (2018) revisou processos da organização e criou novas medidas de feedback do sistema processador. Os processos foram escolhidos com base em melhorar o produto que era fornecido pela organização – formação de terapeutas – e foi feito um mapa detalhado destes processos com base na descrição de Malott (2003). Os processos foram “aulas semanais” e “supervisão”. Uma vez a cada semestre, os processos detalhados foram revistos com base nos dados recolhidos do sistema processador e foram feitas modificações que a pesquisadora, as supervisoras e coordenadora julgavam necessárias para que o feedback do sistema processador melhorasse, ou seja, para que os processos fossem mais efetivos e eficazes.

As alterações nos níveis subsequentes (comportamento e gerência) foram feitas ao utilizar um sistema de feedback de desempenho. Esse feedback foi baseado no *Performance Management* (PM) de Daniels e Daniels (2006). O feedback teve as características de ser individualizado, específico, demonstrado por gráficos e ocorrer imediatamente após o desempenho. O desempenho foi definido com base nas análises dos níveis acima e relacionado com as atividades detalhadas no nível de processos e tarefas.

Aureliano (2018) relata, como resultado, que as estratégias da organização passaram a ser mais focadas a partir do Macrossistema do qual a organização faz parte, evitando assim a miopia organizacional. Além disso, diversas mudanças ocorreram no Centro a partir da intervenção realizada. Entre as mudanças, destaca-se a inscrição de uma nova disciplina específica na graduação da universidade, o estabelecimento de dados de feedback do sistema processador (Centro) e a coleta de dados do sistema receptor do Centro. A autora relata que, a partir do estabelecimento da missão e Macrossistema da organização, “vários processos foram redesenhados e tarefas distribuídas, possibilitando a coleta de dados de feedback, fundamental para o planejamento e decisões tomadas a cada mudança de semestre” (Aureliano, 2018, p. 8).

A partir da análise e da intervenção utilizando o *Behavioral Systems Engineering Model*, há melhoria nos processos da organização de ambas as pesquisas. Tanto Miller (2003) quanto Aureliano (2018) indicam a necessidade de novos trabalhos neste campo para verificar se o método utilizado pode ser replicado e generalizado para qualquer tipo de organização. Além dessas indicações, não há trabalhos que utilizaram o *Behavioral Systems Engineering Model* para analisar e reestruturar um departamento dentro de uma organização.

### **O Departamento de RH em uma intervenção utilizando o *Behavioral Systems Engineering Model***

Para um departamento de RH ser estratégico, ele precisa estar alinhado com as estratégias da organização e se preocupar com questões de longo prazo em relação aos trabalhadores da empresa (Marras, 2016). Para que isso

aconteça utilizando o *Behavioral Systems Engineering Model*, primeiro é necessário que sejam feitas análises e intervenções nos níveis de Macrossistema e Organização. Somente depois de analisar e intervir nos níveis anteriores é possível alinhar o departamento com a missão e com os objetivos da organização. Caso contrário, a estruturação desse departamento pode acabar não auxiliando a organização a atingir seus objetivos, descrito por Malott (2003) como sub-otimização. O *Behavioral Systems Engineering Model* pode ser um modelo de análise e intervenção para que seja possível criar um departamento mais eficiente e voltado às necessidades da organização, ou seja, estratégico.

### **Objetivo da Pesquisa**

A presente pesquisa teve como objetivo principal utilizar o *Behavioral Systems Engineering Model* para analisar e planejar o departamento de RH em uma organização. Como objetivos secundários, a presente pesquisa estabeleceu a missão da organização e fez seu planejamento estratégico para três anos.

## **MÉTODO**

### **Participantes**

Uma rede de bares e restaurantes localizados na região metropolitana de São Paulo, fundada em 2005, que conta atualmente com oito estabelecimentos. Há cerca de 320 funcionários trabalhando atualmente na rede, distribuídos em cargos administrativos e operacionais. A rede tem cinco sócios majoritários que tomam as decisões da organização.

Os cinco sócios majoritários exercem funções de diretoria na rede. Um é o Diretor Executivo (CEO) da empresa, uma delas é a Diretora Financeira (CFO) e três deles são Diretores Operacionais (COO). Esses cinco sócios foram chamados para fazerem parte do conselho da rede, que participou das reuniões realizadas na presente pesquisa.

A rede possui um departamento de RH com dois funcionários (um deles o próprio pesquisador), que desenvolvem atividades de análise de cargo, recrutamento e seleção, e programas de desenvolvimento. O RH da rede foi criado em 2015 a partir da necessidade de melhorar o processo de contratação. O RH não possui um escritório fixo, realizando todas as atividades em estabelecimentos da rede.

### **Procedimento**

Para melhor compreensão por parte do leitor, o procedimento será apresentado dividido pelos níveis de análise, na ordem em que ocorreram. Os resultados também serão apresentados por nível, logo após cada procedimento, pois a compreensão das etapas subsequentes só é possível após o entendimento dos resultados da etapa precedente.

## **Nível 1 – Macrossistema e Missão**

### **Descrição Geral e objetivo do nível**

Os objetivos nesse nível foram analisar o Macrossistema da rede e elaborar sua missão. Para isso, primeiro foi elaborado o TPS do Macrossistema que contém a rede e, em seguida, elaborada a missão. Para elaborar o TPS do Macrossistema foram feitas reuniões individuais com os membros do conselho em que foram discutidas questões referentes ao Macrossistema do qual a rede faz parte. Com base nessas reuniões, o segundo passo foi diagramar as respostas dos participantes em TPSs do Macrossistema do qual a rede faz parte. O terceiro passo foi unificar os cinco TPSs do Macrossistema em um único TPS que sintetiza as informações coletadas nos TPSs obtidos individualmente.

Já com o TPS definido, a missão foi elaborada, no quarto passo, com base no “Guia de Formulação da Missão” descrito por Malott (2003) a partir do TPS sintetizado. Por fim, o quinto e último passo foi apresentar a missão para o Conselho do Grupo e discutir com eles a formulação do texto final.

### **Método Nível 1**

#### *Passo 1 – Reuniões individuais*

As reuniões foram feitas de forma individual com os cinco sócios majoritários da rede. Cada reunião teve três momentos. O primeiro momento foi de preleção; o segundo foi o da identificação dos componentes do TPS do Macrossistema da organização; e o terceiro foi de encerramento.

Durante a preleção, o pesquisador esclareceu a cada entrevistado que eles estavam na etapa de identificação da missão da rede. Foi esclarecida a função de uma missão organizacional, afirmando que ela guia todas as decisões estratégicas, ou seja, guia as decisões a serem tomadas para a gestão de médio e longo prazo da organização. Nesse momento também foi dito que para definir a missão do Grupo é preciso definir o Macrossistema do qual o Grupo faz parte, e foi feito um relato breve do conceito de Macrossistema, que contém a rede e organizações parecidas (concorrentes e complementares). Por fim, esclareceu-se que essas reuniões seriam gravadas e somente o pesquisador teria acesso aos dados coletados.

O segundo momento foi o de identificar os componentes do TPS do Macrossistema do Grupo. Para isso, foram feitas perguntas referentes a cada um dos componentes do TPS do Macrossistema que contém a organização. A ordem de identificação dos componentes foi: sistema processador; produtos; sistema receptor; feedback do sistema receptor; e feedback do sistema processador. As perguntas referentes a cada um dos componentes estão listadas na Tabela 1.1, na ordem em que foram feitas.

Tabela 1.1. Perguntas feitas aos sócios majoritários da organização, na ordem em que foram feitas pelo pesquisador.

<b>Componente do Macrossistema</b>	<b>Perguntas relacionadas</b>
Sistema processador	<p>“Em qual área de atuação você enquadraria a rede?”;</p> <p>“Você diria que a rede está localizada em que ramo?”</p> <p>“Você consegue identificar quais são os concorrentes da rede?”</p>
Produtos	<p>“Que produtos esse ramo de atuação, esse Macrossistema produz?”;</p> <p>“O que esse ramo oferece aos seus clientes?”</p>
Sistema Receptor	<p>“Quem são os clientes desse ramo de atuação?”;</p> <p>“Você consegue definir um grupo ou que tipo de clientes o ramo atende?”</p>
Feedback do sistema receptor	<p>“Quais indícios os clientes dão de que uma rede do ramo está no caminho certo?”;</p> <p>“Como os clientes ‘falam’ que estão gostando da rede?”</p>
Feedback do sistema processador	<p>“Como você diria que uma rede do ramo está dando certo?”;</p> <p>“Que indícios uma rede do ramo tem de que está entregando os produtos que ela entrega da melhor maneira possível?”</p>

Como havia mais de uma pergunta por componente, quando um sócio dava a resposta para a primeira pergunta, a segunda pergunta do componente

era feita com base na resposta dada. Um exemplo pode ser visto no caso em que na pergunta “Em qual área de atuação você enquadraria a rede?”; se a resposta fosse que a rede era da área de gastronomia e restaurantes, a segunda pergunta do componente (“Você diria que a rede está localizada em que ramo?”) foi feita da seguinte maneira “Você diria que a rede está localizada no ramo de gastronomia e restaurante, é isso?”.

O terceiro e último momento de cada reunião foi o encerramento. Neste momento foi dito quais seriam os próximos passos da pesquisa após a missão organizacional ser elaborada: a elaboração, com a participação de todos os sócios, do plano estratégico da rede para os próximos anos. Explicou-se, também, que todos os membros do Conselho iriam responder às mesmas questões para, só então, a missão ser feita e depois ser apresentada para eles.

### *Passo 2 – Diagramação dos TPSs do Macrossistema*

Com as reuniões realizadas, diagramou-se as respostas dos sócios majoritários em cinco TPSs do Macrossistema. Para a diagramação utilizou-se o modelo de TPS do Macrossistema, conforme a Figura 1.1. Para tal, cada uma das respostas dos membros do Conselho foi gravada e, posteriormente, foi identificado a qual componente do TPS estava relacionada com base na pergunta realizada.

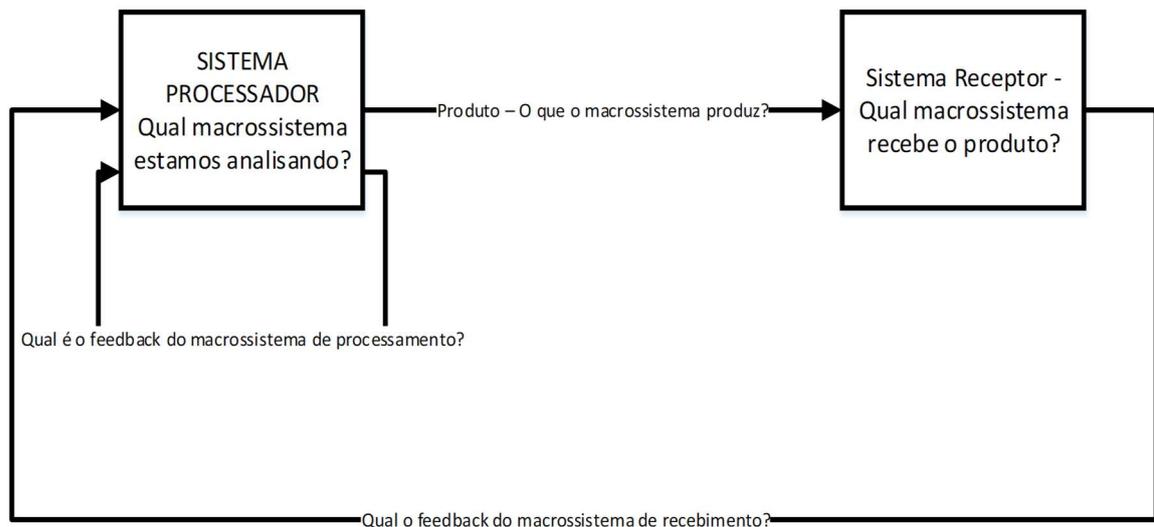


Figura 1.1. TPS do Macrossistema baseada em Malott (2003).

### *Passo 3 – Unificação dos TPSs do Macrossistema*

O terceiro passo foi a unificação dos cinco TPSs do Macrossistema elaborados a partir das reuniões individuais com cada sócio em um TPS do Macrossistema que sintetizasse todas as respostas. Para a realização dessa síntese foram identificados os componentes em comuns entre os TPSs diagramados no segundo passo. Para tal, todas as respostas individuais para cada componente foram analisadas pelo pesquisador. Quando uma mesma definição do componente foi relatada por todos membros do Conselho, essa definição foi considerada a síntese. Quando as respostas divergiam, foi encontrada uma definição que unificasse as respostas. Esse novo TPS foi diagramado conforme o modelo apresentado por Malott (2003).

#### *Passo 4 – Elaboração da missão*

Utilizou-se como base para elaboração da missão da rede o Guia de Preenchimento de Missão proposto por Malott (2003). As lacunas foram preenchidas a partir do TPS do Macrossistema da rede do terceiro passo deste nível.

#### *Passo 5 – Apresentação e discussão da missão elaborada*

Com a missão elaborada, foi realizada uma nova reunião, desta vez com todos os membros do Conselho da rede simultaneamente. A reunião teve como objetivo apresentar o TPS do Macrossistema em que a rede está inserida e a missão elaborada pelo pesquisador para posterior discussão e consenso.

No primeiro momento da reunião, foi retomada a função da missão para a rede, relatando-se novamente que a missão serve para guiar as decisões estratégicas. Logo em seguida, um TPS de Macrossistema foi apresentado, sem os dados específicos do Macrossistema em que a rede se insere, explicando que aquele era um modo de olhar a rede e todos seus componentes. Após todos tirarem suas dúvidas sobre o TPS, foi apresentado o TPS específico do Macrossistema da rede (desenvolvido no terceiro passo deste nível), bem como a missão organizacional da rede. Uma discussão acerca da missão apresentada foi iniciada, com o pesquisador perguntando se ela contemplava todas as variáveis da rede e se algum termo deveria ser modificado. A reunião encerrou com o consenso dos membros do Conselho e do pesquisador acerca do TPS do Macrossistema que contém a rede e da missão.

## Resultados Nível 1

As reuniões com os sócios majoritários demoraram entre 15 a 30 minutos cada uma. Os dados coletados nas reuniões foram sintetizados diretamente nos TPSs do Macrossistema dos sócios da rede. Os diagramas de cada um dos sócios foram feitos e estão apresentados a seguir, na ordem das reuniões.

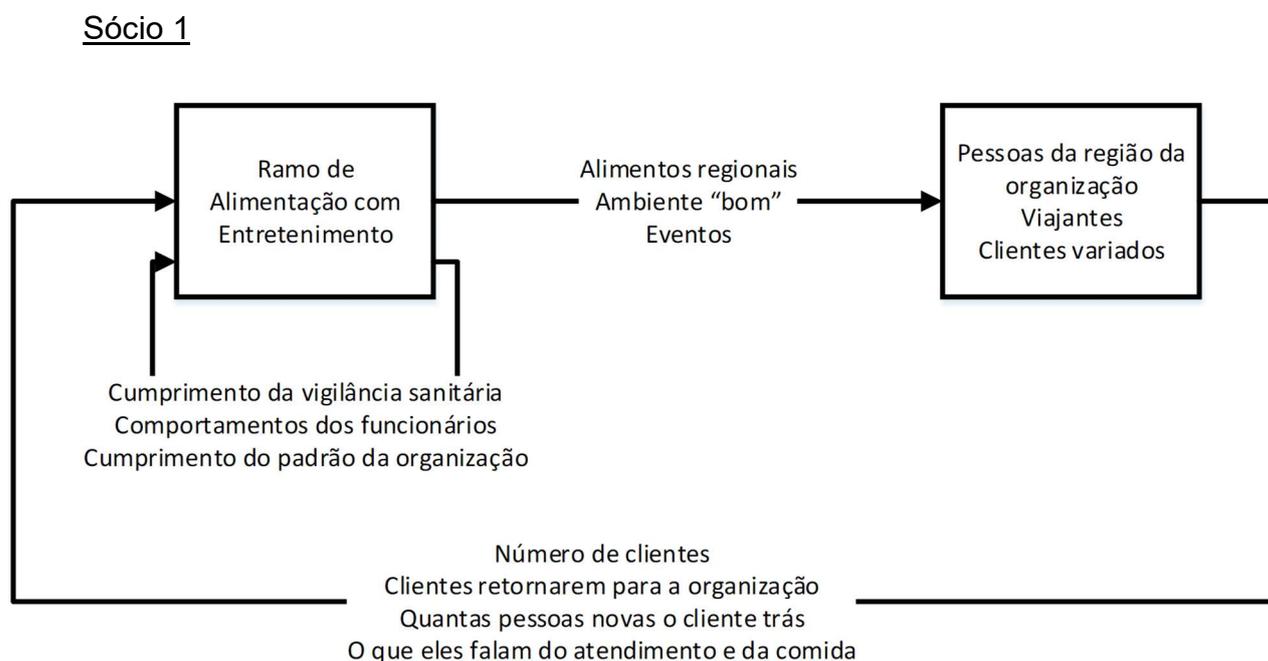


Figura 1.2. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 1.

## Sócio 2

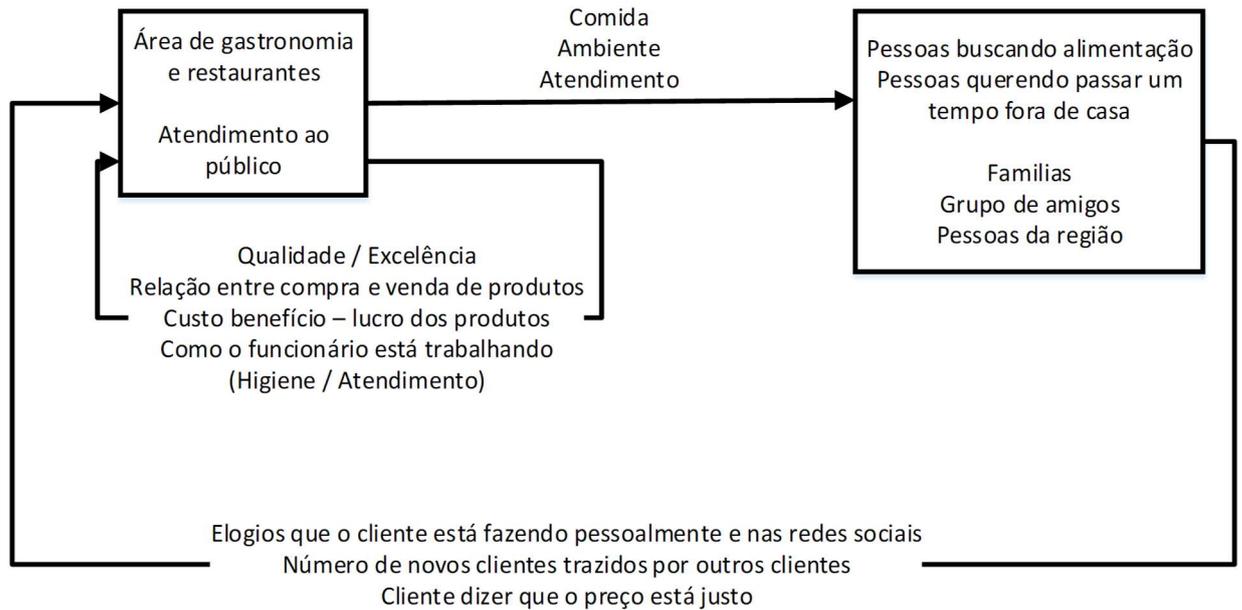


Figura 1.3. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 2.

## Sócio 3

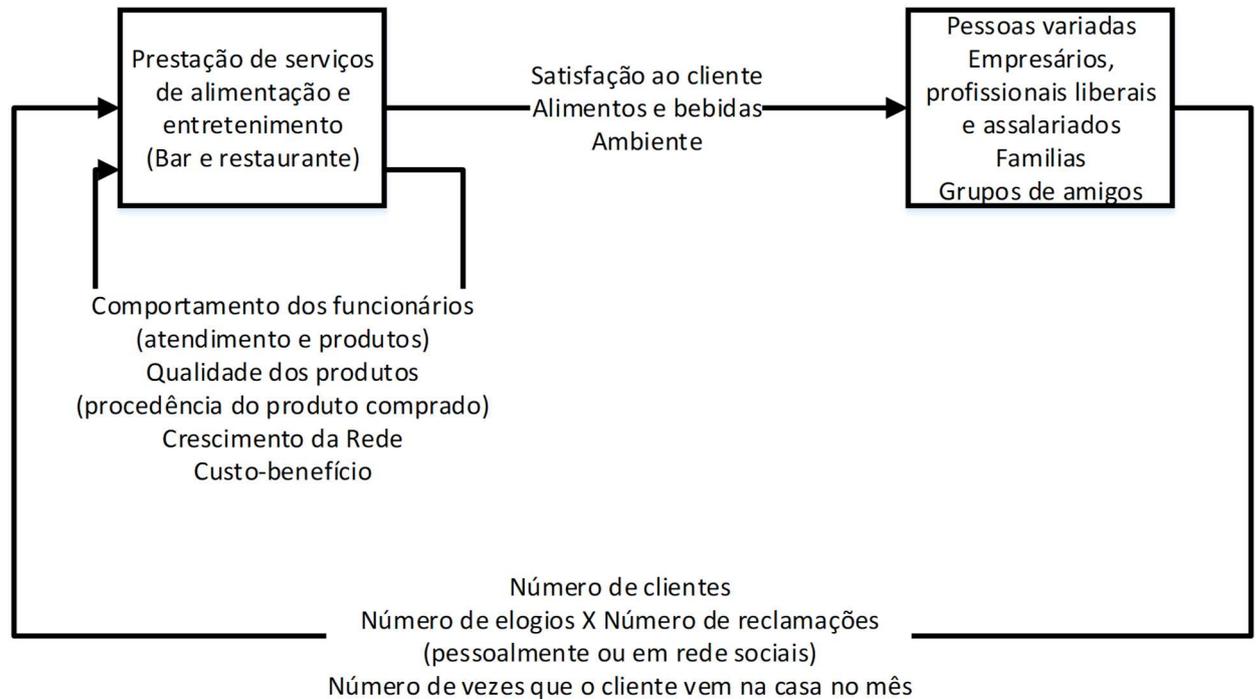


Figura 1.4. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 3.

Sócio 4

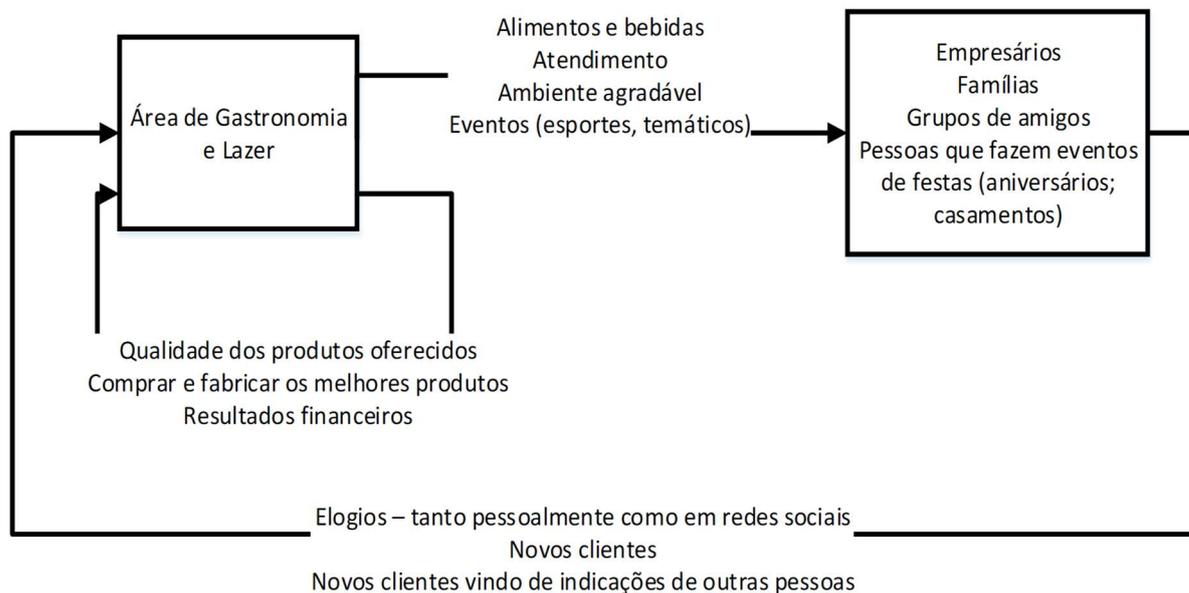


Figura 1.5. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 4.

Sócio 5

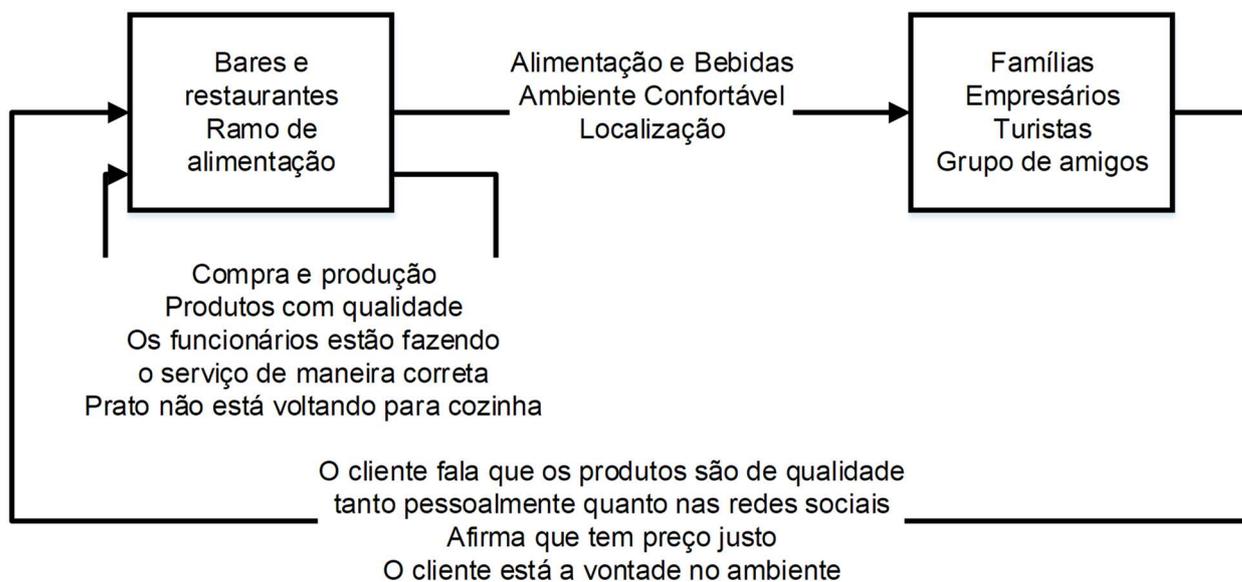


Figura 1.6. TPS do Macrossistema elaborado com base nas respostas do Sócio 5.

A Figura 1.7 apresenta o diagrama do TPS do Macrossistema da rede com base na síntese das respostas dos sócios para as perguntas de cada componente e nos TPSs de cada sócio.

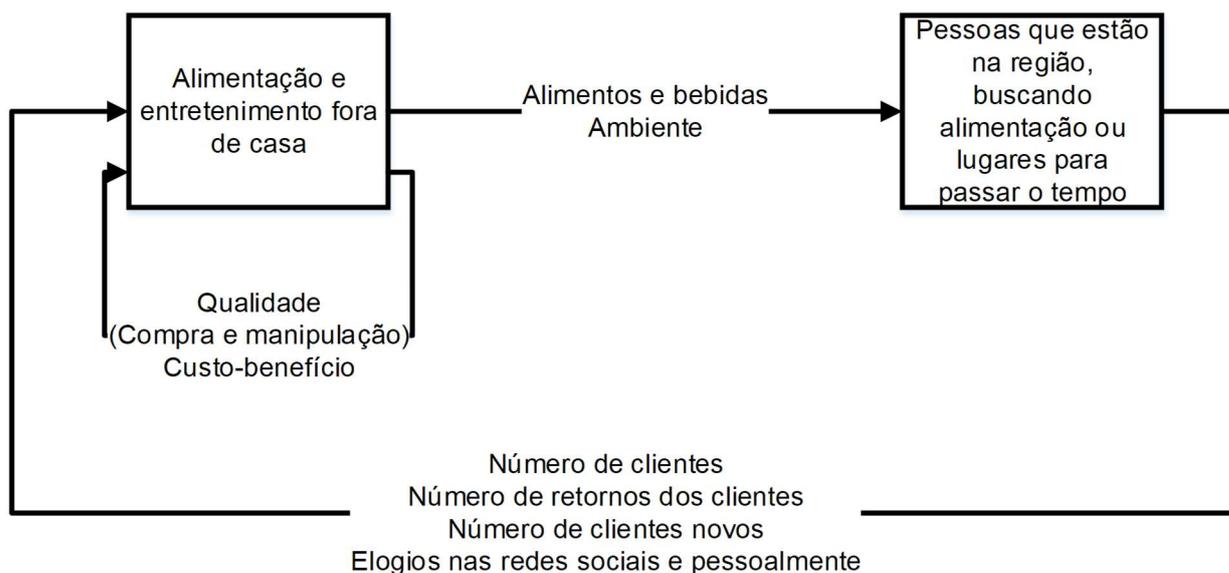


Figura 1.7. TPS do Macrossistema da rede elaborado pelo pesquisador.

Durante a reunião de apresentação e discussão da missão e do TPS do Macrossistema da rede (quinto passo), dois dos sócios trouxeram à tona que esse TPS não evidenciava atendimento, que eles acreditavam ser um “produto diferencial” da rede. Foi dito para eles que o atendimento foi entendido como sendo parte do ambiente que era oferecido pela organização, mas os outros sócios também acharam que realmente não refletia esse produto e, com consenso de todos, foram modificados tanto o TPS do Macrossistema da rede quanto a missão organizacional. O TPS definitivo da rede está apresentado na Figura 1.8, abaixo.

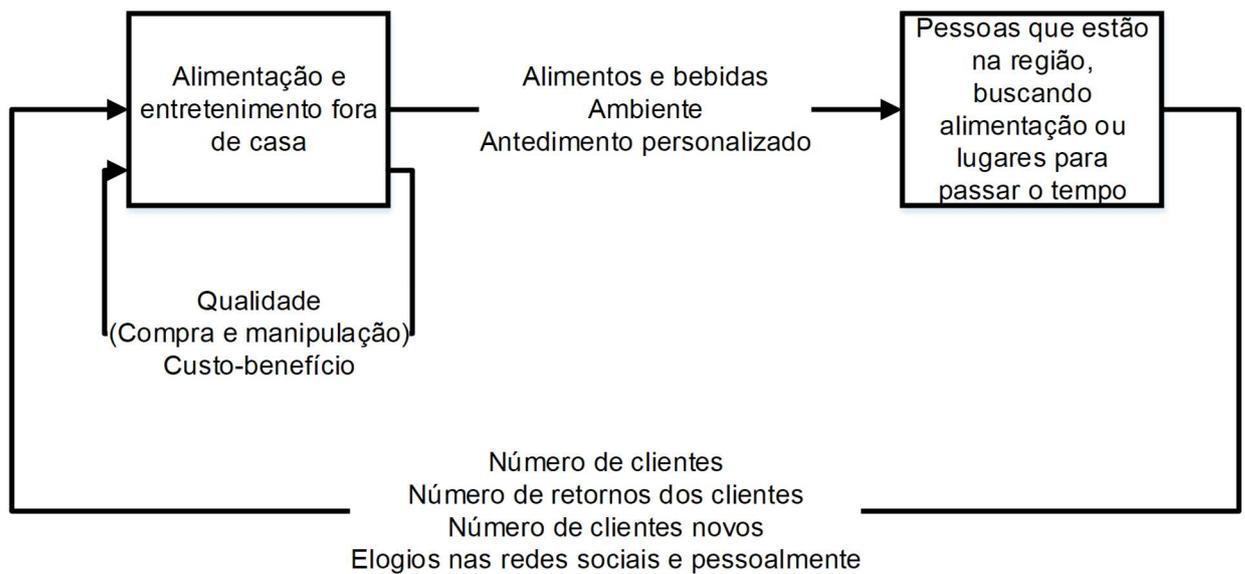


Figura 1.8. TFS definitivo do Macrossistema da rede

A missão da rede também sofreu alterações entre a planejada pelo pesquisador e a definitiva, pela mesma questão apresentada acima. Abaixo está descrito como o pesquisador apresentou e a definitiva.

A missão da rede [nome da organização] é oferecer alimentos e bebidas em um ambiente [produto do Macrossistema] que atraia, fidelize e gere elogios de clientes, novos e antigos, [feedback do sistema receptor do Macrossistema] que estão na região buscando alimentação ou lugares para passear [sistema receptor do Macrossistema] com qualidade e um bom custo-benefício [feedback do sistema processador].

Figura 1.9. Missão planejada pelo pesquisador.

A missão da rede [nome da organização] é oferecer alimentos e bebidas com um atendimento personalizado em um ambiente [produto do Macrossistema] que atraia, fidelize e gere elogios de clientes, novos e antigos, [feedback do sistema receptor do Macrossistema] que estão na região buscando alimentação ou lugares para passear [sistema receptor do Macrossistema] com qualidade e um bom custo-benefício [feedback do sistema processador].

Figura 1.10. Missão definitiva da rede.

Após o consenso da modificação da missão da rede, os sócios trouxeram várias situações em que essa missão fazia “sentido”. Um exemplo dessas situações foi quando o atendimento de um dos sócios fez com que um cliente elogiasse a rede tanto pessoalmente quanto por redes sociais e fez com que ele voltasse mais vezes. Outros sócios trouxeram outras situações e, ao final, com todos concordando com a missão, foi investigado se essa missão poderia auxiliá-los na tomada de decisões. Segundo os membros do conselho, essa missão fez com que eles tivessem mais clareza do que fazem, mas era difícil dizer se ela poderia auxiliar na tomada de decisões nesse momento.

## **Nível 2 – Organização**

### **Descrição geral e objetivo do nível**

Os objetivos nesse nível foram analisar a rede como um sistema e fazer seu planejamento estratégico para os próximos três anos. Para isso, primeiro foi preciso elaborar o TPS da rede, para então fazer seu planejamento estratégico. Para o TPS, o primeiro passo foi fazer novamente reuniões individuais com os membros do Conselho. Nessas reuniões foram discutidas questões referentes à rede, detalhadas abaixo. Em seguida, no segundo passo, foi apresentado o TPS para todos os sócios para que se chegasse em um consenso sobre os componentes do TPS da rede.

Após o TPS elaborado, para fazer o planejamento estratégico ainda foi preciso: definir quais seriam as medidas de cada um dos componentes (terceiro passo); fazer reuniões individuais para definir se as medidas eram realmente importantes para a rede (quarto passo); realizar uma reunião de alinhamento para as medidas que seriam coletadas (quinto passo); coletar as medidas definidas como mais importantes para a rede (sexto passo); e, por fim, realizar uma nova reunião para definir onde a rede deveria estar dentro de três anos para cada medida coletada (sétimo passo).

### **Método Nível 2**

#### *Passo 1 – reuniões individuais para definir o TPS da rede*

O TPS da rede foi feito nos mesmos moldes do nível anterior (Macrossistema). Foram feitas reuniões individuais com os sócios majoritários

da rede, com perguntas semiabertas (apresentadas a seguir), buscando identificar os componentes desse TPS. O componente “missão” já foi identificado no nível anterior, enquanto o componente “sistema processador” foi identificado através da estrutura organizacional da rede, ou seja, através do número de unidades da rede, do número de cargos e de funcionários.

As reuniões tiveram duas partes. Na primeira, foi feito um breve resumo da função dessa etapa, cujo objetivo foi elaborar o planejamento estratégico da rede. Também foi dito que o planejamento estratégico serve para alinhar a rede como um todo, para que toda a rede “tivesse o mesmo objetivo”. Na segunda parte da reunião foram feitas as perguntas acerca do TPS da rede.

Durante a segunda parte dessa reunião, após ouvir a resposta à primeira pergunta de cada categoria, foram dadas sugestões baseadas no TPS do Macrossistema (definido no Nível anterior), em definições de Malott (2003) e em dúvidas do próprio pesquisador. Por exemplo, na pergunta referente aos produtos foram dadas sugestões para que o sócio dissesse sobre os produtos referentes a alimentos, bebidas, ambiente e atendimento personalizado da rede. Essas sugestões estão detalhadas na tabela abaixo.

Tabela 2.1. Perguntas feitas aos sócios majoritários da rede referentes aos componentes do TPS da rede, na ordem em que foram feitas pelo pesquisador.

<b>Componente do TPS da rede</b>	<b>Perguntas relacionadas</b>
Missão	Foi utilizada a missão elaborada no nível anterior.
Produtos	Quais são os produtos da rede?  Sugestão de categorias após ouvir a resposta à pergunta acima: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentos</li> <li>- Bebidas</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Atendimento personalizado</li> </ul>
Sistema Receptor	Quem são os clientes da rede?  Sugestão de categorias após ouvir a resposta à pergunta acima: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renda</li> <li>- Classe</li> <li>- Vêm em grupo de amigos, sozinhos ou em família?</li> </ul>
Feedback do sistema receptor	Além dos definidos no nível anterior (número de clientes/ número de retornos dos clientes/ número de clientes novos/ elogios nas redes sociais e pessoalmente) há algum outro indicativo de que os clientes estão gostando dos produtos oferecidos?  Como esses indicadores são medidos?  Sugestão de categorias após ouvir a resposta à pergunta acima:  Como é medido o ticket-médio de cada cliente?

---

	<p>Como é medido quantas vezes por mês cada cliente frequenta a rede?</p> <p>Como são medidos os comentários recebidos nas redes sociais?</p> <p>Como é medido quantos clientes novos o Grupo recebe por mês?</p>
Sistema Processador	Esse componente foi definido tanto pelo organograma da rede, quanto por uma análise departamento-função.
Feedback do sistema processador	<p>Além dos definidos no nível anterior (Qualidade e custo-benefício) há algum outro indicativo que a rede está entregando os produtos da melhor maneira possível, que ela está funcionando como deveria?</p> <p>Como esses indicadores são coletados?</p>
Recursos	Que recursos são necessários para gerar os produtos da rede?
	<p>Sugestões após ouvir as respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas</li> <li>- Serviços</li> <li>- Informação</li> <li>- Materiais</li> <li>- Equipamentos</li> </ul>
Concorrentes	Quem são os concorrentes da rede?
	<p>Sugestões após ouvir as respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrentes por clientes</li> <li>- Concorrentes por recursos</li> </ul>

---

### *Passo 2 - Unificação dos TPSs da rede*

Com base nas respostas individuais de cada sócio, foi elaborado um TPS da rede que sintetizasse todas as respostas. Para isso, foram seguidos os critérios do Terceiro Passo do Nível 1 desta pesquisa. Para a realização dessa síntese foram identificados os componentes em comum entre os TPSs diagramados no Passo 1. Para tal, todas as respostas individuais para cada componente foram analisadas pelo pesquisador. Se uma mesma definição do componente tivesse sido relatada por todos os membros do Conselho, essa definição era considerada a síntese. Quando as respostas divergiam, era encontrada uma definição que unificasse as respostas. Esse novo TPS foi diagramado conforme o modelo apresentado por Malott (2003).

### *Passo 3 – Definição de medidas para cada componente do TPS da rede*

Com base no TPS da rede feito no passo anterior, o pesquisador especificou o tipo de medida e a unidade para cada um dos componentes do TPS. Essas medidas poderiam ser de volume, qualidade, temporalidade, duração ou custo. Já a unidade definiu como a medida deveria ser feita. Tanto a medida quanto a unidade foram definidas pelo próprio pesquisador e confirmadas com os sócios no Passo 4.

### *Passo 4 – Reuniões individuais verificando a importância das medidas definidas*

Para confirmar que as medidas especificadas no passo anterior estivessem alinhadas com as necessidades da rede, foram feitas reuniões individuais com cada sócio majoritário para que ele desse sua opinião acerca de

cada medida especificada pelo pesquisador. Para cada reunião foi levada uma lista com todas as medidas definidas e o sócio podia dar sua opinião. Ele deveria classificar a medida como Muito Importante, Importante ou Pouco Importante. Nessas reuniões, o sócio também podia dar sugestões de medidas que não estavam listadas, mas que ele considerava como necessárias para se realizar um planejamento estratégico.

#### *Passo 5 – Alinhamento da importância das medidas definidas*

Foi feita uma reunião com os membros do Conselho da rede da qual também participaram dois funcionários (um do departamento de compras e um do departamento de marketing) que foram incluídos a pedidos dos sócios majoritários. Foi definido que esses dois funcionários fariam parte do Conselho e, portanto, fariam parte das reuniões seguintes. Essa reunião teve como objetivos apresentar o TPS da Organização conforme elaborado no Passo 2 deste nível e apresentar as respostas individuais das medidas definidas.

A reunião foi constituída de três partes: introdução; apresentação do TPS da rede; e apresentação das respostas individuais e alinhamento das respostas individuais. Durante a primeira parte foram explicadas: a função deste nível, que é montar o plano estratégico da rede; o que é o plano estratégico da rede; e que o TPS é um passo para elaborar esse plano. Também foi explicada a importância do plano estratégico da rede – servir para que todos da empresa estejam alinhados com os resultados que ela deve obter. A Figura 2.1 é o modelo de plano estratégico apresentado nessa reunião.

## COMO É FEITO UM PLANO ESTRATÉGICO?

Variáveis importantes	Presente	Dentro de três anos	Plano para mudança

Figura 2.1. Slide de apresentação do modelo de plano estratégico baseado em Malott (2003).

A segunda parte foi a apresentação do TPS da rede, explicando-se cada um dos componentes e comparando-o com o TPS do Macrossistema (e.g., que os produtos do Macrossistema estão presentes, porém mais detalhados). Foi conduzida também uma discussão a partir da pergunta “está faltando algum aspecto nos componentes?”.

Durante a terceira parte da reunião foram apresentadas as respostas individuais de cada sócio aos componentes. Esses dados foram apresentados em forma de tabela e foi discutido sobre aqueles que não tinham consenso: essa medida é muito importante, importante ou pouco importante até que todos chegassem a um consenso sobre sua importância, inclusive os dois novos participantes.

### *Passo 6 – Coleta de medidas organizacionais*

O próximo passo para elaborar o planejamento estratégico da rede foi coletar o desempenho atual das medidas, definidas no passo anterior como “Muito importantes” ou “Importantes”. Para isso, foi feito um levantamento de qual departamento poderia ter acesso a cada dado e feito um pedido desses dados dos últimos dois anos da rede.

### *Passo 7 – Planejamento estratégico para três anos*

Com os desempenhos atuais das medidas organizacionais, o passo seguinte foi fazer uma reunião com o Conselho. Nessa reunião foram apresentados os desempenhos atuais de cada unidade e com base nisso foi conduzida uma discussão de qual deveria ser o padrão de cada medida para os próximos três anos.

## **Resultados Nível 2**

A partir das respostas das reuniões individuais do Passo 1, o TPS da Organização foi sintetizado como o abaixo.

A missão da Rede é oferecer alimentos e bebidas com um atendimento personalizado em um ambiente que atraia, fidelize e gere elogios de clientes, novos e antigos, que estão na região buscando alimentação ou lugares para passear com qualidade e um bom custo-benefício.

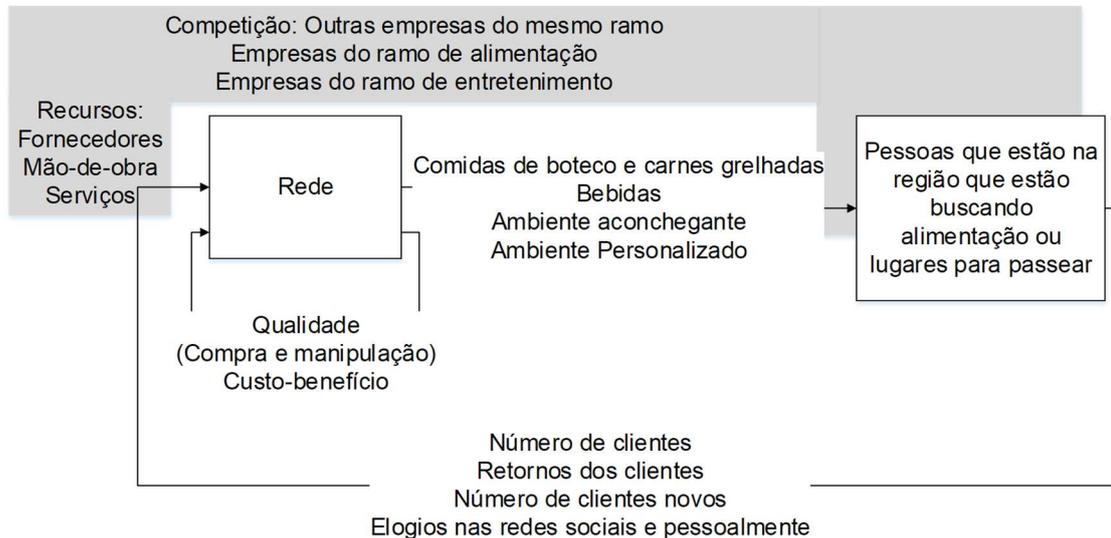


Figura 2.2. TPS da rede

As respostas dos sócios foram mais descritivas nesse Nível do que em relação ao Nível do Macrossistema. Havia mais detalhes em relação ao funcionamento e particularidades da Organização sendo analisada. Um exemplo pode ser visto na pergunta sobre produtos à qual os sócios relataram todos os produtos que eram servidos atualmente na organização, como petiscos e carnes. Pela quantidade de detalhes em cada resposta dada pelos sócios, foi definido apresentar somente o TPS sintetizado ao invés das respostas individuais.

A Figura 2.3, presente nas folhas a seguir apresentam as definições de medidas, as respostas dadas pelos sócios ao se verificar a importância de cada medida definida e as alterações feitas na reunião descrita no Passo 5. A Figura 2.3 é o produto dos Passos 3 a 5. As cores representam as respostas de cada um dos sócios. A cor vermelha é para uma medida que eles consideraram “Muito

Importante”, a cor amarela para “Importante” e a azul para “Pouco importante”.  
As medidas com cores brancas representam que o sócio não respondeu sobre a medida, isso pode ter sido por ser uma medida que algum sócio criou durante a reunião individual ou a uma medida criada durante a reunião coletiva.

		Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3	Sócio 4	Sócio 5	FINAL
<b>Missão</b>	# de pessoas na organização que conhecem a missão						
	<b>Comidas</b>						
	acompanhamentos	faturamento;					
	de bar	% do faturamento;					
	grelhados	# itens no cardápio					
	sobremesas						
	<b>Bebidas</b>	faturamento;					
	alcoólicas	% do faturamento;					
	não -alcoólicas	# itens no cardápio					
	<b>Ambiente</b>						
	limpeza						
		ambiente limpo;					
		cheiro ambiente					
<b>Produtos</b>	manutenção						
		# cadeiras e mesas em boas condições;					
		# itens que necessitam manutenção					
	conforto						
		temp. ambiente;					
	acustica;						
	conforto das cadeiras;						
	som ambiente;						
	programação na TV;						
	TV pode ser vista de qualquer lugar;						
	acessibilidade (físico, visual);						
	Conforto dos banheiros (incluindo itens específicos para mulheres);						
	Permanência de Pets;						
	iluminação;						

		Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3	Sócio 4	Sócio 5	FINAL
Produtos	decoreação						
	temas;	Yellow	Yellow	Red	Blue	Red	Yellow
	cores da marca	Red	White	White	White	White	Red
	presença de itens da marca	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red
	eventos						
	# eventos realizados no ano;	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
	Taxa de retorno dos eventos;	White	White	White	White	White	Red
	Tempo entre eventos	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	<b>Atendimento personalizado</b>						
	tempo						
tempo de espera para ser atendido;	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
tempo de entrega pratos;	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
tempo entrega bebidas	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
reconhecer cliente							
Identificar gostos do cliente;	Red	White	White	Red	Red	Blue	
reconhecer se é cliente novo ou antigo	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
padrão de atendimento							
Acolher;	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
Modo de servir	Red	Red	Red	White	Red	Red	
Simpatia dos funcionários;	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
Conhecer cardápio;	Red	Red	Red	White	White	White	
Saber falar sobre a região que veio;	Red	White	White	White	White	Yellow	
Não demonstrar preconceito em falas nem atitudes;	Red	White	White	White	White	Red	
Postura física;	Red	White	White	White	White	Red	
Ter conhecimento da casa;	Red	White	White	White	White	Red	
Uniforme	White	White	White	White	White	Red	

		Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3	Sócio 4	Sócio 5	FINAL
Clientes	quantidade						
	# pessoas/mesa; # clientes/dia	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red
	identificação						
	% clientes com família;	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
	% clientes com crianças;	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
	% clientes com amigos;	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
	% cliente/ faixa etária;	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Red
	% clientes / faixa social;	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Red
% de clientes sozinho;	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	
Saber quando o cliente vem	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	
% clientes em grupo	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	
Feedback dos clientes	verbais						
	# elogios recebidos pessoalmente;	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red
	# elogios recebidos em redes sociais;	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red
	% elogios recebidos;	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Red
	% de defeitos e reclamações;	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	# de defeitos e reclamações	Red	Red	Red	Red	Red	Red
não-verbais							
# clientes novos / mês;	Red	Red	Red	Red	Red	Red	
ticket-médio / unidade;	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	
# vezes que o cliente retornou/mês	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	
Sist.Processador	# unidades;	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
	Onde abrir novas unidades;	Yellow	White	White	White	Red	Red
	Quando abrir novas unidades;	Yellow	White	White	White	Red	Red
	# departamentos;	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	# funcionários / cargo;	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	# cargos existentes	Red	Red	Red	Red	Red	Red

			Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3	Sócio 4	Sócio 5	FINAL
<b>Feedback do Sist. Processador</b>	<b>Custo-benefício</b>	lucro						
		lucro de cada unidade/mês; # funcionários / horário de pico # de funcionários / fluxo clientes # funcionários / # max. clientes; retorno sobre o investimento lucro médio de cada produto						
	<b>Produção</b>	desperdício						
		porcentagem de desperdício por unidade; categorias de produtos com maior desperdício						
	padrão							
	padrão para todos itens; % de alimentos no padrão; % de bebidas no padrão; % de atendimento no padrão; cumprimento da vigilância; % de produtos comprados no padrão							
	volume							
	# de produtos feitos na fábrica							
<b>Recursos</b>	<b>Pessoas</b>	# pessoas recrutadas; turnover;						
		salários médios de cada cargo; tempo permanência médio dos funcionários						
	<b>Serviços</b>	# serviços;						
		Valor gasto em cada serviço / mês; Identificação de fornecedores # fornecedores						

		Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3	Sócio 4	Sócio 5	FINAL
<b>Informação</b>	# de novos produtos no mercado;	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Vermelho
	tendências praticadas pelos concorrentes;	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	PIB;	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	% de desemprego nas cidades que a organização atua;	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho
	mudanças na legislação trabalhista, fiscal, do setor	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
<b>Recursos</b>	<b>Materiais e equipamentos</b>						
	# de equipamentos para cozinha	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Amarelo
	# de equipamentos para o salão	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Vermelho
	# de equipamentos elétricos	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Azul	Vermelho	Vermelho
	# de equipamentos para o caixa	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Azul	Vermelho	Vermelho
	# de equipamentos da fábrica	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	# de manutenções em cada categoria / mês	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	ter equipamentos reservas	Vermelho	Branco	Vermelho	Branco	Vermelho	Vermelho
	Custo das manutenções	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Vermelho
	tempo entre manutenções	Vermelho	Branco	Branco	Branco	Vermelho	Vermelho
<b>Concorrentes</b>	% de Market Share	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	Preços que estão sendo utilizados por nossos concorrentes	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Amarelo
	O que está sendo vendido pelos nossos concorrentes	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Vermelho
	Salários médios de cada cargo praticados pelos nossos concorrentes	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo

Figura 2.3. Definição de medidas para o plano estratégico e respostas de cada sócio conforme apresentado em reunião (Passo 5 do Nível 2) juntamente com a resposta final dos membros do Conselho. Vermelho significa uma variável considerada “Muito importante”, amarelo é considerada “Importante”, azul “Pouco Importante” e branco representa que o sócio não respondeu sobre a medida.

Pelo número de medidas que deveriam ser coletadas, as medidas foram classificadas como as medidas cujo desempenho atual seria coletado ou não seria coletado durante o período da pesquisa. Essa classificação ocorreu com base na dificuldade do desempenho atual ser coletado ou estabelecido. As medidas que iriam demandar um período maior que um mês para serem coletadas, ou iriam necessitar do trabalho de várias pessoas da organização, não foram coletadas. Exemplos dessa categoria foram “porcentagem de *market share*” e “porcentagem de faturamento correspondente a comidas de bar”. Na medida “porcentagem de *market share*” seria preciso definir como esse estudo seria realizado, quem realizaria esse estudo e assim por diante. Já para a medida “porcentagem de faturamento correspondente a comidas de bar” a rede tinha relatórios financeiros que precisavam ser analisados e tabulados e que precisavam de grandes horas de trabalho para ser realizado.

Já as medidas cujo desempenho atual já estava coletado ou demandavam menos de um mês de trabalho para serem coletadas, foram coletadas pelo pesquisador. Exemplos dessa categoria foram as medidas “número de elogios recebidos por redes sociais”, no qual o Departamento de Marketing já tinha um relatório, feito semestralmente, acerca dessa informação ou “número de funcionários/horário de pico” que foi coletada pelo pesquisador ao perguntar para os gerentes o fluxo de movimento por horário e dia da semana e também ao perguntar quantos funcionários estavam presentes em cada horário (já que havia diferença no número de funcionários em diferentes turnos). A Tabela 2.2 contém uma lista das medidas cujo desempenho atual foi coletado.

Entre as medidas cujo desempenho atual foi coletado, as medidas “número de unidades”, “onde abrir novas unidades” e “quando abrir novas

unidades” foram apresentadas ao Conselho para discussão e estabelecimento de padrão para os próximos três anos. Essas medidas foram discutidas e foram estabelecidos os padrões que elas deveriam estar no período de três anos. Além disso, foram discutidas as estratégias para que esses padrões sejam alcançados. Durante a discussão sobre qual padrão deveria ser atingido, alguns dos membros do Conselho pediram para que esses dados não fossem publicados. Portanto, o desempenho atual coletado, o padrão e as estratégias para mudança não serão apresentados na presente pesquisa.

Nem todas as medidas tiveram seu padrão estabelecido por conta da dificuldade de reunir o Conselho com uma periodicidade maior. Geralmente, as reuniões aconteciam a cada 15 dias e duravam cerca de duas horas. A discussão das medidas cujo padrão foi estabelecido (“número de unidades”, “onde abrir novas unidades” e “quando abrir novas unidades”) demorou três reuniões para ser estabelecida. As medidas acima cujo desempenho atual foi coletado, mas não tiveram seu padrão estabelecido foram apresentadas ao Conselho ao final desta pesquisa.

Tabela 2.2. Lista de medidas cujo desempenho atual foi coletado

Missão	# de pessoas na organização que conhecem a missão
<b>Produtos</b>	<p><b>Comidas</b></p> <p>acompanhamentos de bar grelhados sobremesas</p> <p># itens no cardápio</p>
	<p><b>Bebidas</b></p> <p>alcoólicas não -alcoólicas</p> <p># itens no cardápio</p>
	<p><b>Ambiente</b></p> <p>conforto</p> <p>TV pode ser vista de qualquer lugar; Conforto dos banheiros (incluindo itens específicos para mulheres); Permanência de Pets;</p> <p>decoração</p> <p>cores da marca presença de itens da marca</p> <p>eventos</p> <p># eventos realizados no ano; Tempo entre eventos</p>
<b>Feedback dos clientes</b>	<p>verbais</p> <p># elogios recebidos em redes sociais; % elogios recebidos (somente redes sociais); % de defeitos e reclamações (somente redes sociais); # de defeitos e reclamações (somente redes sociais)</p>
<b>Sist.Processador</b>	<p># unidades; Onde abrir novas unidades; Quando abrir novas unidades; # departamentos; # funcionários / cargo; # cargos existentes</p>

<b>Feedback do Sist. Processador</b>	<b>Custo-benefício</b>	lucro	# funcionários / horário de pico # de funcionários / fluxo clientes # funcionários / # max. clientes;
	<b>Produção</b>	padrão	cumprimento da vigilância;
		volume	# de produtos feitos na fábrica
<hr/>			
<b>Recursos</b>	<b>Pessoas</b>		# pessoas recrutadas; turnover; salários médios de cada cargo; tempo permanência médio dos funcionários
	<b>Informação</b>		PIB; % de desemprego nas cidades que a organização atua; mudanças na legislação trabalhista, fiscal, do setor

Já para as medidas classificadas como não possíveis de o desempenho atual ser estabelecido durante o período da pesquisa foi definido que seria realizado o planejamento de como elas deveriam ser coletadas e que elas deveriam ter uma coleta sistematizada o mais rápido possível. Foi definido que o RH criaria um procedimento de coleta dessas medidas, bem como as ferramentas para que elas fossem coletadas de maneira adequada. Ficou estabelecido que o RH apresentaria essas questões em um período máximo de 12 meses.

## **Nível 3 – Processos**

### **Descrição geral e objetivo do nível**

O objetivo nesse nível foi identificar as linhas de comando e tomada de decisão na rede bem como identificar os produtos agregados e as funções de cada departamento. Já a intervenção, foi baseada em comparar como o departamento de RH está e como ele deveria ser com base nas intervenções feitas nos níveis anteriores (elaboração da missão e do planejamento estratégico).

Para realizar a análise, o primeiro passo foi fazer uma análise estrutural. Isso significou, verificar e atualizar o organograma da rede. A segunda etapa foi elaborar uma análise departamento-função. A etapa de intervenção foi realizada a partir da discussão sobre como o departamento de RH está e como ele deveria ser com os membros do Conselho.

### **Método Nível 3**

#### *Passo 1 – Análise estrutural*

Foram coletados os dados organizacionais acerca do organograma e os dados acerca dos cargos registrados dos funcionários e das linhas de comando dentro dos departamentos. A coleta do organograma foi feita com o RH da rede. Após a coleta, foram feitas reuniões breves (15 minutos) com cada sócio da rede. Nessas reuniões foi perguntado se o organograma passado pelo RH estava correto sobre quem responde a quem dentro da rede, sobre cargos que estavam faltando e onde esses cargos se encaixam no organograma.

O organograma da rede foi alterado de modo a conter todos os dados coletados e a partir da pergunta “se eu tivesse somente uma página para ilustrar como a rede está funcionando, como deveria mostrá-la”? Depois da alteração foram evidenciados os departamentos que estavam relacionados diretamente a vendas.

### *Passo 2 – Análise departamento-função*

Foi feita a análise departamento-função da rede. Para isso, foram especificadas as funções de cada departamento da rede; distinguidos os departamentos centrais, de suporte e de integração; e por último, ilustradas as relações entre os departamentos.

Para especificar as funções de cada departamento, foi preenchida a Tabela I.1 - Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para cada função/departamento da rede, baseado em Malott (2003). A tabela foi preenchida com as respostas dadas pelo cargo mais alto de cada departamento. Um exemplo foi o caso do Departamento Financeiro em que as respostas foram coletadas pelo pesquisador com a Diretora Financeira.

Para distinguir os departamentos centrais, de suporte e de integração, foram utilizados os conceitos de Malott (2003). Os departamentos considerados centrais eram os diretamente responsáveis pela receita da Rede e guiados pelas demandas de clientes externos, os departamentos de suporte eram os departamentos que proviam produtos ou serviços específicos a outros departamentos, por fim, os departamentos de integração eram aqueles que recebiam e forneciam informação entre todos departamentos.

A ilustração da análise departamento-função foi feita a partir dos dados preenchidos da tabela. Foi feita a ilustração de uma página da rede identificando os departamentos e seus produtos agregados e quais produtos agregados servem como recurso para outros departamentos. Por fim, foi feita uma reunião com os sócios para demonstrar os dados coletados nesse passo. Nessa reunião, foi apresentado o organograma da rede, bem como a análise departamento-função, tanto a tabela quanto a ilustração.

### *Passo 3 – Como o Departamento de RH está e como deveria ser*

Após a análise feita no Passo 2, o pesquisador elaborou sugestões para o Departamento de RH com base nas informações obtidas nos níveis anteriores (missão e planejamento estratégico). Foi feita uma reunião com os membros do Conselho em que foram apresentadas essas sugestões, alterando a tabela de responsabilidades, produtos agregados, e medidas para o departamento de RH. Também foi conduzida uma discussão que levantou se os membros do Conselho consideravam as alterações pertinentes e alinhadas tanto com a missão quanto com o planejamento estratégico da Organização.

### **Resultados Nível 3**

A Figura 3.1 é a representação gráfica da análise estrutural da rede. Alguns dos cargos encontrados na rede foram omitidos para que a ilustração coubesse em uma única página. Um exemplo disso é o Departamento de Finanças que tem a Diretora Financeira, uma gerente e oito Auxiliares Administrativas. A ilustração contempla os departamentos da rede e seus

subdepartamentos, para o caso do operacional. Já na ilustração esse departamento foi ilustrado somente como “Departamento de Finanças”. Os cargos e departamentos destacados são os diretamente relacionados a produção ou vendas.

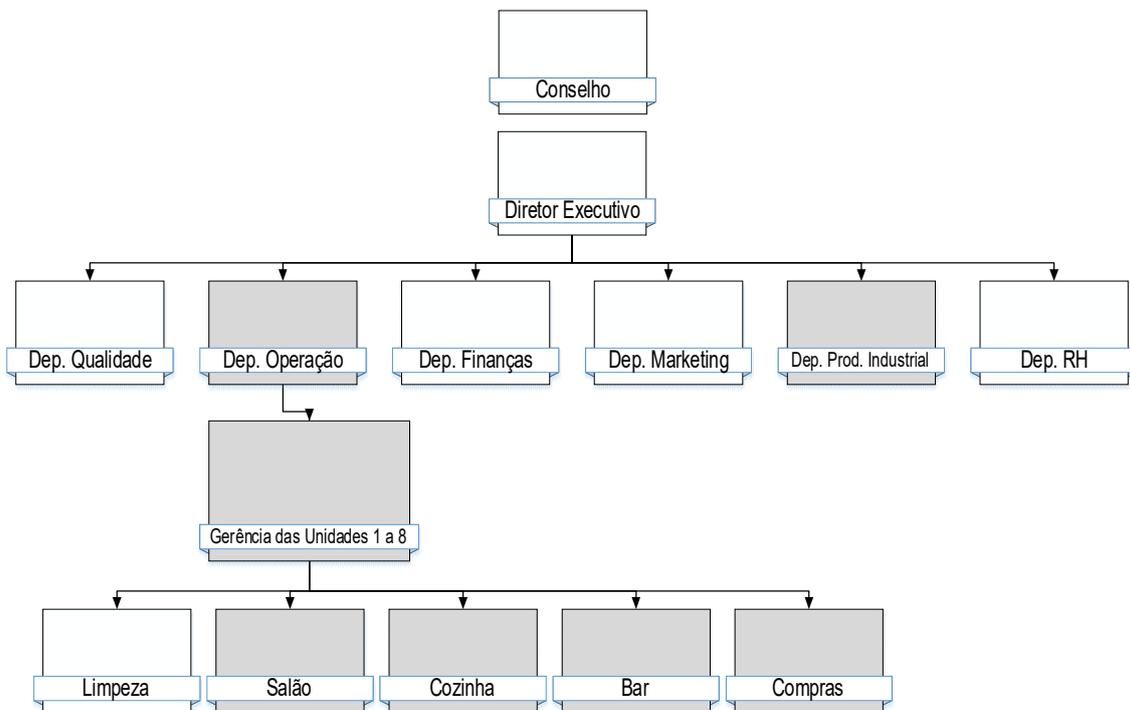


Figura 3.1. Análise estrutural da rede. Os Departamentos destacados em cinza representam os diretamente relacionados pela renda.

Podemos verificar que existem seis departamentos atualmente na rede. Porém, o departamento operacional tem também cinco subdepartamentos. Esses subdepartamentos estão divididos dessa maneira porque cada unidade do grupo tem responsáveis em cada um destes subdepartamentos e eles todos respondem tanto aos gerentes das unidades quanto aos Diretores de Operação. A divisão dos subdepartamentos foi feita porque, como será relatado a seguir, os produtos agregados desses subdepartamentos são completamente diferentes

entre si. Por isso, relatar e esclarecer esses produtos agregados foi necessário durante essa etapa.

A Tabela 3.1 representa a análise departamento-função realizada a partir das respostas dadas pelos cargos mais altos de cada departamento. Essa tabela representa como a rede está atualmente. Além disso, as respostas relativas aos Departamentos Operacionais (cozinha, salão, bar, limpeza e compras) foram coletadas com os três Diretores Operacionais da rede em uma reunião.

Tabela 3.1. Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para cada função/departamento do Grupo com base nas respostas do cargo mais alto de cada departamento

Departamento	Produto agregado	Principais responsabilidades	Medidas
Qualidade	Segurança alimentar e padronização de produtos e processos	Montar lista de fornecedores Montar protocolos e processos de entregas e de manipulação com base nas leis em vigor Auditorias internas Treinamentos Padrão para produção e manipulação	Notas das auditorias % de entrega no padrão Número de produtos comprados no padrão Número e periodicidade de treinamentos Cumprimento dos processos
Operacional – Cozinha	Alimentos	Produção de Alimentos (pré-produção e finalização) Cumprimento dos padrões estabelecidos (de legislação e padronização)	# produtos feitos % de produtos no padrão Nota das auditorias internas % de clientes atendidos Tempo para produção

---

Operacional – Bebidas Bar	Produção de Bebidas (pré-produção e finalização)	# produtos feitos % de produtos no padrão
	Cumprimento dos padrões estabelecidos (de legislação e padronização)	Nota das auditorias internas % de clientes atendidos
		Tempo para produção
Operacional – Clientes atendidos (vendas) e Salão servidos	Atender clientes	% de comandas feitas certas
	Comandar pedidos	% de clientes satisfeitos
	Servir clientes	# de pedidos feitos errados à cozinha ou ao bar
	Limpeza e higienização de mesas	Vendas realizadas / semana
		Tempo para atendimento
		% de clientes atendidos no padrão

---

---

Operacional – Ambiente limpo  
Limpeza

Fazer limpeza de todas áreas da organização % de ambientes limpos

Periodicidade da limpeza

Tempo para iniciar e terminar limpeza

Operacional – Produtos para produção  
Compras

Cotação de produtos

Compra de produtos

Conferência das mercadorias entregues

Organização e limpeza do estoque

Conferência de validade e qualidade

Valor pago nos produtos comprados

Produtos no estoque na quantidade certa

Nota das auditorias internas

---

Finanças	Controle e organização financeiro	Pagar contas e funcionários (incluindo impostos, fornecedores, etc.)	Relatórios financeiros feitos
		Verificar entradas e saídas	Entradas e saídas financeiras regularizadas
		Fazer controle de ponto	% de contas pagas no dia certo
		Regularizar entradas e desligamentos de funcionários junto à contabilidade	% de funcionários regulamentados
		Negociar taxas com bancos	% de pagamentos de funcionários feitos corretamente
		Fazer relatórios financeiros diários e mensal	
		Responder e-mails de clientes (reservas)	
		Fazer comunicação com Shopping (e-mail e ligação)	
		Cobrar contas	

---

---

Marketing	Aumento de penetração de mercado (aumento de Market share)	Planejamento e execução de eventos Criação de peças publicitárias Criação de conteúdo para mídias digitais Desenvolvimento de sites Comunicação digital com clientes Identidade visual da marca Planejamento e execução de fidelização de clientes	Número de pessoas impactadas em eventos e peças publicitárias Relatórios de reclamações e elogios Identificação de hábitos de consumo e perfil de cliente Relatório de avaliações Número de cadastros de clientes Número de publicações
Produção Industrial	Salgados	Produção de Salgados Cumprimento do padrão estabelecido (de legislação e padronização) Novos produtos	# produtos feitos Relatórios de produção

---

---

RH	Funcionários capazes	Análise de Cargo	Número de pessoas recrutadas
		Recrutamento	Número de vagas preenchidas
		Seleção	Tempo médio para preencher vagas
		Treinar funcionários do operacional e do gerencial	Treinamentos dados
			<i>Turnover</i>
			Número de entrevistas feitas
			Cargos analisados

---

A partir da Figura 3.2 é possível verificar as relações entre os produtos de cada departamento citados na Tabela 3.1. Ela demonstra como os produtos descritos na Tabela 3.1 se relacionam entre os diversos departamentos da rede. Em negrito está presente o nome de cada departamento. Abaixo do nome está o produto(s) agregado(s) de cada departamento. As setas saindo de cada departamento representam para onde cada produto é direcionado e servirá como recurso para determinado departamento. Um exemplo pode ser visto no departamento de produção industrial. Ele recebe como recursos funcionários capazes do RH, segurança alimentar e padronização de produtos e processos do departamento de qualidade, dados financeiros do financeiro e de *market share* do marketing. Ao mesmo tempo ele fornece salgados para a cozinha.

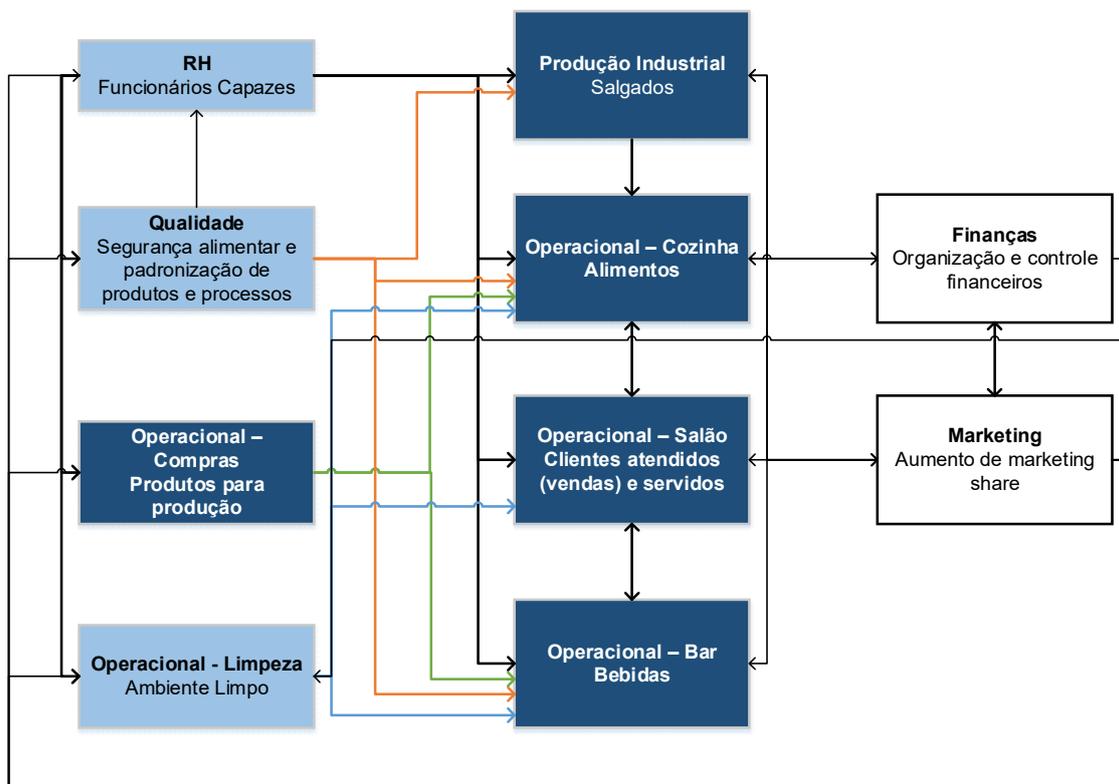


Figura 3.2. Representação gráfica da análise departamento-função da rede. Abaixo do nome de cada departamento está descrito o produto agregado do mesmo. Cada cor

representa um tipo de departamento, os centrais estão representados pela cor azul escura, os de suporte pela cor azul clara e os de integração pela cor branca.

O RH recebe como recursos tanto informações de finanças (como custo com funcionários, desligamento de funcionários, etc.) quanto informações do marketing (elogios ou reclamações referentes ao atendimento e a produtos). Há também informações relativas ao pedido de cada departamento por novos funcionários ou necessidade de treinamentos que podem vir do gerente de cada unidade (como seria no caso de um funcionário ser desligado da rede) ou do departamento de qualidade (como seria no caso da necessidade de um treinamento de boas práticas). Como produto, o RH fornece, atualmente, funcionários capazes que servem como insumo para todos departamentos da rede.

Foi possível verificar que a função do RH, nesse momento, era de entregar “funcionários capazes” em todas as áreas da rede. Para entregar esse produto o departamento tanto treinava funcionários do operacional quanto do gerencial e realizava o recrutamento e seleção de todas as pessoas da rede. Entre as medidas desse departamento estavam número de vagas preenchidas, número de pessoas recrutadas, tempo médio para preencher vagas, treinamentos dados e o índice de *Turnover*. Ao mesmo tempo, embora esses dados fossem produzidos pelo departamento, não haviam reuniões para discutí-los ou para que eles fossem apresentados ao Conselho da rede.

A Tabela 3.2 contém as responsabilidades, produtos agregados e medidas para o Departamento de RH planejados pelo pesquisador. Há diversas mudanças em relação a coleta de dados feita pré intervenção. Um deles é o produto agregado “planejamento estratégico” que fará parte das tarefas

desenvolvidas pelo RH e servirá como produto para a rede como um todo, principalmente para os membros do Conselho. Uma série de responsabilidades está relacionada a esse produto, como é o caso de “criar planilhas para coleta das medidas organizacionais”. Essas responsabilidades foram atribuídas ao ser discutido no nível anterior quem deveria oferecer as ferramentas para coleta das medidas organizacionais que não foram coletadas durante esta pesquisa.

Uma outra sugestão de responsabilidade para o Departamento de RH foi “definir políticas de remuneração e benefícios”. Essa responsabilidade era feita pelo CEO da rede e foi sugerida para ser feita pelo RH, por se tratar de uma variável importante no aumento ou diminuição de *turnover*, que também ficou a cargo deste Departamento. Outra razão importante para essa decisão foi aumentar as responsabilidades do CEO para tarefas relacionadas a novos negócios.

Tabela 3.2. Sugestões feitas pelo pesquisador em relação às Responsabilidades, Produtos agregados, e medidas para o departamento de RH da Rede

Departamento	Produtos agregados	Principais responsabilidades	Medidas
RH	Funcionários capazes Planejamento estratégico	Análise de Cargos Recrutamento Seleção Planejar Treinamentos Desenvolver funcionários de todos níveis da organização Definir políticas de remuneração e benefícios Criar sistemas de controle para coleta das medidas organizacionais Realizar reuniões mensais com o Conselho para discutir andamento do planejamento estratégico Desenvolver programas de Avaliação de Desempenho Desenvolver programas de Gestão do Desempenho Definir padrões de atendimento Implementar mudanças planejadas pelo planejamento estratégico e pesquisa	Tempo de permanência de funcionários <i>Turnover</i> Número de pessoas recrutadas Número de vagas preenchidas Tempo médio para preencher vagas Treinamentos planejados e implementados Nota das avaliações de desempenho Número de entrevistas feitas Cargos analisados Sistemas de controle criados Políticas de remuneração e benefícios definidas

Pode ser verificado na da Tabela 3.2 que o departamento de RH não teve diminuição nas responsabilidades que já tinha. Ao invés disso, suas responsabilidades e medidas aumentaram em relação ao que estava anteriormente à intervenção.

Foi levantado pelos membros do Conselho, durante a reunião para definir as atividades do RH, que outros departamentos precisavam sofrer alterações em seus produtos agregados e responsabilidades. Um dos exemplos foi que o departamento de compras deveria ser um departamento separado do departamento operacional, mais preocupado com a rede como um todo do que com cada unidade. Essas alterações não eram o foco do estudo, mas foram anotadas para serem discutidas pelos membros do Conselho juntamente com o RH, que ficou responsável de planejar essas mudanças.

## DISCUSSÃO

O objetivo do estudo foi analisar e estruturar um departamento de recursos humanos estratégico utilizando o modelo da BSA, denominado *Behavioral Systems Engineering Model* (Malott, 2003). Nesse modelo de análise e intervenção, para estruturar um departamento estratégico é preciso, primeiramente, fazer o planejamento estratégico da organização que está sendo analisada. Já para fazer o planejamento estratégico, é preciso elaborar a missão da organização com base no Macrossistema do qual ela faz parte. Nesse sentido foram necessárias intervenções a partir dos sistemas mais amplos (Organização e Macrossistema da rede) para que fosse possível estruturar um departamento estratégico, ou seja, voltado às necessidades de longo prazo da rede.

Pode-se entender, assim, a necessidade dos diferentes níveis de análise do *Behavioral Systems Engineering Model*. O modelo começa analisando os sistemas mais amplos e, então, parte para os sistemas mais específicos. Aparentemente, só foi possível estruturar um RH estratégico a partir do planejamento estratégico da organização, e o mesmo só foi possível a partir da missão da organização. Esse modelo se assemelha muito a outros modelos na BSA. No modelo de Rummler e Brache (2013), por exemplo, é preciso planejar e elaborar os objetivos da organização antes de realizar mudanças estruturais.

Para a BSA, as relações entre departamentos dependem das interações de um sistema maior (a organização) enquanto a organização também depende das interações de um Macrossistema (área em que ela atua) (Brethower, 2002c; Malott, 2003; Rummler & Brache, 2013). Em uma análise BSA, essas interações entre os componentes dos sistemas mais amplos precisam ficar claras e explícitas para que sistemas menores (que compõem os sistemas mais amplos)

possam ser alterados. Isso evitaria o investimento de tempo e recursos em atividades que não estão trazendo benefícios para a organização, ou seja, evitaria miopia organizacional e sub-otimizações (Malott, 2003).

Para diversos autores, a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM) deve compreender as organizações em seu contexto dinâmico, identificando quais aspectos podem ser alterados para que tragam maiores benefícios e assegurem a sobrevivência da organização (e.g. Hayes, 2009; Diener et al., 2009; Brethower, 2001). É importante certificar-se de que as intervenções realmente trarão benefícios às organizações, o que só é possível ao ter uma abordagem voltada aos sistemas. Além disso, é preciso entender como cada sistema menor afeta o sistema maior, tornando possível prever os efeitos da intervenção nos resultados organizacionais (Hayes, 2009).

A partir de um modelo baseado em sistemas é possível ampliar o conjunto de intervenções em uma empresa, trazendo resultados significativos que não são possíveis ao alterar um único alvo de intervenção – como seria o caso de uma mudança de processos (Hayes, 2009). Isso foi verificado no presente trabalho, pois sem uma visão de sistemas da organização, as intervenções realizadas – criação de missão, planejamento estratégico e reestruturação do Departamento de RH – não seriam possíveis. O Performance Management (PM) (Daniels & Bailey, 2014) é um modelo de intervenção comportamental que demonstrou ser eficaz ao alterar comportamentos em organizações. Porém, esse modelo não assegura que o comportamento que foi alvo de intervenção realmente trará valor à organização (Hayes et al., 2009). Por exemplo, no caso da rede analisada, as atividades que o RH já exercia (como recrutamento e seleção) poderiam ter sido aperfeiçoadas sem assegurar necessariamente que

fossem as tarefas que o RH deveria fazer para a rede. Já a BSA aumenta a possibilidade de que as mudanças propostas a partir da análise são as que trarão maiores benefícios as organizações (Hayes et al., 2009).

Essa visão da organização como um sistema leva em conta variáveis importantes para o funcionamento e sobrevivência da organização. Como dito anteriormente, uma análise no modelo BSA deve começar pelo sistema mais amplo que, no caso da rede, foi a área de atuação. Neste caso, a análise do Macrossistema da rede foi o primeiro passo do presente estudo, seguido pela criação da missão da organização. Isso condiz com o modelo de Malott (2003), que define o Macrossistema como o primeiro nível de análise e intervenção. O modelo de Rummler e Brache (2013), por outro lado, não possui análise nesse nível.

O método escolhido para analisar esse Macrossistema envolveu elaborar e fazer perguntas para os cinco sócios majoritários da organização. Tal método foi escolhido ao levar em consideração que esses sócios, que formaram o Conselho, eram os que mais sabiam a respeito da organização e, por consequência, de seu Macrossistema. Fazer as perguntas do nível mais amplo para os cargos mais altos da organização se aproxima do método sugerido por Malott (2003) e por Smith e Chase (1990). Aureliano (2018) realizou as questões relacionadas ao Macrossistema para supervisoras, pelo supervisor geral e pela coordenadora – que possivelmente são a gerência e alta gerência – além de praticar a observação da organização. Miller (2003), entretanto, não descreve como definiu os componentes.

Ao analisar os dados coletados durante esse estudo, é impossível afirmar que os membros do Conselho têm pleno conhecimento do Macrossistema do

qual a organização faz parte, principalmente se notarmos que cada um dos membros do Conselho respondeu de maneira diferente às mesmas perguntas. Outro exemplo onde podemos ver essa questão é no TPS do Macrossistema (Figura 1.8) quando comparado ao TPS da Organização (Figura 2.2). Nessas figuras, o feedback do sistema receptor é o mesmo para ambas. Isso pode ocorrer porque a organização coleta os mesmos dados que seu Macrossistema, ou porque os membros do Conselho não têm clareza sobre qual é o feedback do Macrossistema. Nesse aspecto, são necessárias mais pesquisas no campo para definir se o TPS do Macrossistema do qual a organização faz parte deve ser feito por meio de entrevistas com membros do Conselho (alta gerência) ou a partir de outro método.

Em relação às perguntas feitas em relação a cada componente do TPS do Macrossistema, algumas considerações devem ser feitas. A ordem das perguntas foi alterada em relação ao que foi proposto por Malott (2003). Enquanto na descrição do TPS a autora propõe: 1) Produtos; 2) Sistema Receptor; 3) Feedback do Sistema Receptor; 4) Sistema Processador; e 5) Feedback do Sistema Processador, o presente estudo utilizou a ordem: 1) Sistema Processador; 2) Produtos; 3) Sistema Receptor; 4) Feedback do sistema Receptor; 5) Feedback do Sistema Processador. Tal ordem foi pensada utilizando como base um exemplo de análise de Macrossistema dado pela própria autora (Malott, 2003, p. 51). Essa ordem pareceu fazer sentido ao perguntar primeiro aos membros do Conselho qual Macrossistema estaria em análise em vez de perguntar diretamente quais seriam os produtos de um Macrossistema que não estava definido.

Outra consideração importante envolve as perguntas feitas. Enquanto Malott (2003) sugere apenas uma pergunta por componente, a presente pesquisa utilizou de duas a três. Cada pergunta subsequente à primeira era feita com base na resposta dada pelo membro do conselho (para exemplos, verificar método do Nível 1). Essa alteração foi feita para que o pesquisador tivesse certeza da resposta de cada membro do conselho. Os termos propostos por Malott (2003) tiveram que ser traduzidos primeiro do inglês para o português. Possíveis questões relacionadas à tradução dos termos também podem ter alterado a eficácia da elaboração do TPS do Macrossistema.

Aureliano (2018) utilizou o BSAQ como base para as perguntas desse nível. O BSAQ, como dito anteriormente, é uma ferramenta desenvolvida por Diener et al. (2009), que tem como base o modelo de Rummler e Brache, cuja proposta começa diretamente no nível organizacional. Aureliano realizou as perguntas também voltadas exclusivamente à organização sendo analisada e não ao seu Macrossistema, enquanto o presente trabalho fez perguntas específicas à área de atuação da rede (Macrossistema da rede). Apesar de não fazer perguntas para o nível de Macrossistema, tanto o método deste trabalho como o de Aureliano e o de Miller (2003) conseguiram definir o Macrossistema do qual a organização faz parte, bem como elaborar o TPS do Macrossistema. Porém, mais estudos precisam ser conduzidos para entender os prós e os contras de cada método e qual dessas metodologias pode agregar mais valor às organizações.

A elaboração da missão organizacional procurou seguir de perto os critérios descritos pelo *Behavioral Systems Engineering Model*. Segundo Malott (2003), a missão serve para guiar a organização em todas as decisões

estratégicas da organização, missão que evitaria a “miopia organizacional”. Elaborar a missão daria autonomia à empresa – e(m) seus líderes – para “guiar a evolução da organização” (Malott, 2003, p. 48) e adaptar-se à necessidade do mercado mais rapidamente. Elaborar a missão é a primeira intervenção na organização segundo esse modelo. Não há consenso na literatura de administração sobre a função da missão organizacional (Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Sidhu, 2003; Williams, 2008). Contudo, a missão como ferramenta estratégica e como primeira intervenção ao elaborar o planejamento estratégico da empresa é defendida por diversos autores, segundo a revisão realizada por Mussoi, Lunkes e Silva (2011).

Quanto à área de OBM, Daniels descreve dois tipos de missão: a organizacional e a de cargo (Daniels & Bailey, 2014; Daniels & Daniels, 2007). A função de ambas as missões é ser uma ferramenta de gerenciamento e descrever os motivos pelos quais as organizações existem, além dos principais resultados a serem alcançados (Daniels & Bailey, 2014; Daniels & Daniels, 2007). A missão organizacional deve dizer o que a empresa deve fazer e dá foco às pessoas (Daniels & Daniels, 2007). Já para Smith e Chase (1990), as missões são ferramentas para guiar as ações diárias da alta gerência. Em suma, os dois autores se aproximam do modelo de Malott (2003) ao defender o uso da missão como uma ferramenta de gestão.

Para elaboração da missão organizacional, o presente estudo seguiu a proposta do *Behavioral Systems Engineering Model*, que utiliza o “guia de análise de missão”. Esse método se aproxima ao utilizado por Aureliano (2018). Assim como não há consenso na literatura de administração sobre a função da

missão organizacional, também não há consenso sobre como deve ser a formulação (Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Sidhu, 2003; Williams, 2008).

Dentro da OBM também não há consenso sobre como elaborar a missão organizacional. Para Smith e Chase (1990) uma missão deve ser elaborada a partir de seis questões: 1) “Que tipo de produtos ou serviços a organização produz?”; 2) “Quais são as frases da organização sobre seu compromisso com a qualidade e quais são os procedimentos que asseguram que essa qualidade é atingida e mensurável?”; 3) “Quais são as missões da organização em relação ao envolvimento da comunidade?”; 4) “Qual é o compromisso da organização com seus consumidores e quais são os procedimentos para interagir com o consumidor assessorando um serviço com qualidade ao consumidor?”; 5) “Quais são os compromissos escritos da organização com seus empregados? Quais procedimentos suportam esse compromisso?”; 6) “Como a organização irá realizar seus compromissos filosóficos?”.

Daniels e Daniels (2007) não descrevem como formular a missão organizacional, mas descrevem que, para verificar se a missão organizacional formulada está boa, a reação das pessoas deve ser “mas é claro!” (p. 145). Diener *et al.* (2009) também não descrevem como elaborar a missão organizacional, mas recomendam o uso do ACORN como uma maneira de verificar se a missão é adequada. O teste ACORN foi desenvolvido por Gilbert (1978) e seu nome vem do acrônimo dos critérios de uma boa missão. Esses critérios são: atingível; controlável; ter um objetivo geral; conciliável; e

mensurável<sup>4</sup>. Malott (2003) não descreve nenhuma ferramenta para checar se a missão está bem elaborada ou vai cumprir sua função.

Segundo Malott (2003), uma missão é importante para que os gestores da organização não tenham a chamada “miopia organizacional”. Nesse sentido, não se pode afirmar que a missão elaborada cumprirá os papéis que deveriam segundo essa autora. Para os sócios da rede, a missão os auxiliou a entender a organização de uma maneira mais clara. Porém, ainda é cedo para afirmar que a missão elaborada prevenirá a miopia organizacional, já que esse dado só pode ser coletado durante um tempo muito maior do que o deste trabalho. São recomendadas mais pesquisas que verifiquem o impacto que a missão organizacional tem sobre a organização, bem como uma comparação entre os diferentes modelos de formulação de missão apresentados pela literatura.

O segundo nível de análise e intervenção foi a Organização. Para tal, segundo o *Behavioral Systems Engineering Model*, é preciso fazer o TPS da Organização para depois fazer o planejamento estratégico. Este foi o modelo seguido pelo presente estudo. No caso da pesquisa de Aureliano (2018) e de Miller (2003), foi feita a análise da organização através do TPS, mas o planejamento estratégico da organização não foi apresentado. O modelo de Diener *et al.* (2009) se aproxima do modelo da Malott (2003) por fazer primeiro a análise da organização e a intervenção em seguida.

Já o modelo de Rummler e Brache (2013) se diferencia do modelo de Malott (2003). Para Rummler e Brache, o primeiro passo nesse nível é estabelecer as “metas organizacionais”. Essas metas são objetivos da

---

<sup>4</sup> Do inglês: accomplishment; control; overall objective; reconcilable; numbers.

organização e devem incluir fatores da organização – como seus valores e os requerimentos dos clientes – e devem ser baseadas em critérios de sucesso da área da companhia, resultantes de escaneamento de concorrentes e de *benchmarking*, além de serem mensuráveis. Para que estejam alinhadas com as metas, mudanças na estrutura da organização serão feitas somente após essas metas serem estabelecidas (Rummler e Brache, 2013).

O método escolhido para analisar a rede, no presente estudo, envolveu elaborar e fazer perguntas para os cinco sócios majoritários da organização. As perguntas elaboradas levaram em consideração os elementos do TPS do Macrossistema da rede e as perguntas descritas por Malott (2003). Aureliano (2018), assim como no nível anterior, utilizou como base para suas perguntas o BSAQ. Miller (2003) não descreveu como formulou cada componente do TPS.

A metodologia neste trabalho pareceu eficaz em evocar respostas dos membros do Conselho e aumentar o nível de detalhes do TPS da rede em relação ao TPS do Macrossistema. Não se pode descartar a hipótese de que os sócios tinham mais conhecimento das relações que a rede tinha com seus clientes (as relações entre o sistema processador e receptor) e dos feedbacks de cada um dos sistemas, se comparados com o conhecimento em relação ao Macrossistema. Mais estudos precisam ser conduzidos para confirmar quais seriam os responsáveis por responder às perguntas referentes à organização, mesmo entre os cargos mais altos. Em uma empresa com acionistas, por exemplo, eles deveriam responder às perguntas formuladas?

Após ser elaborado o TPS da rede, o próximo passo foi especificar as medidas para cada um dos componentes desse TPS para elaborar o planejamento estratégico. Para tal, sugestões de medidas foram definidas com

base no que o pesquisador considerou importante em cada componente do TPS e, em seguida, foi verificado se os integrantes do Conselho concordavam com sua importância. Esse procedimento foi adotado por conta do tempo que levaria para se verificar medidas com cada um dos sócios da rede e se aproxima de alguns dos modelos utilizados por Kaplan e Norton (1996) e por Abernathy (2008).

Em relação às medidas definidas, apesar da quantidade de variáveis levantadas como “muito importantes” e “importantes” no Conselho, não se sabe se elas contemplam todas as variáveis necessárias para administrar a organização eficientemente. Diversos modelos descrevem quais são as variáveis importantes para administrar uma organização (Abernathy, 2008; Kaplan & Norton, 1996; Malott, 2003). Dentre esses modelos, um dos mais utilizados atualmente é o Kaplan e Norton (1996) – o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC é uma abordagem que, a partir das metas organizacionais, define as variáveis organizacionais que estejam relacionadas a quatro dimensões: Financeira; Clientes; Processos internos; e Aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996). Já para Abernathy (2008), as dimensões são: Vendas; Controle de despesas; Produtividade; Fluxo de caixa; Cumprimento da regulamentação governamental; Satisfação do cliente e Projetos estratégicos. Para cada dimensão, são definidas as medidas organizacionais mais importantes para atingir as metas e estratégias organizacionais.

O presente estudo definiu medidas relacionadas às quatro dimensões do BSC: financeira (e.g. número de produtos vendidos); clientes (e.g. porcentagem de clientes com crianças); processos internos (e.g. porcentagem de desperdício por unidade); e Aprendizagem e crescimento (e.g. medidas relacionadas ao

padrão de atendimento). Quanto às dimensões descritas por Abernathy (2008), foram estabelecidas medidas em todas as sete dimensões: vendas (e.g. faturamento de bebidas e comidas); controle de despesas (e.g. porcentagem de desperdício por unidade); produtividade (e.g. número de funcionários por número máximo de clientes); fluxo de caixa (e.g. lucro por unidade); Cumprimento da regulamentação governamental (e.g. cumprimento da vigilância sanitária); satisfação do cliente (e.g. porcentagem de elogios recebidos); e projetos estratégicos (número de unidades e onde abrir essas unidades). Seguindo o método da *Behavioral Systems Engineering Model* foi possível estabelecer medidas em todas as dimensões de ambas as abordagens, o que pode ser uma evidência de que as variáveis definidas na presente pesquisa são importantes para a administração da organização.

Não há como ter certeza de que todas as medidas definidas são realmente importantes para o funcionamento adequado da organização. Cada organização terá medidas diferentes, a depender de seu Macrossistema, missão e a própria organização (Malott, 2003). É preciso que pesquisas futuras produzam a confiabilidade do método para verificar se não foram definidas medidas que não serão utilizadas, não têm impacto organizacional ou, como exposto acima, se deixaram de ser definidas medidas importantes para a organização.

Muitas das variáveis consideradas “importantes” ou “muito importantes” para a rede precisam de um trabalho extenso para que a coleta aconteça. Isso se deve ao fato de a rede não possuir uma controladoria ainda muito sofisticada. Um sistema de controle, também chamado de sistema de mensuração, é definido como um sistema que provê informações para avaliar a implementação de contingências e os resultados obtidos (Malott, 2003; Mihalic & Ludwig, 2009).

É através de um sistema de mensuração que a empresa coleta dados, tanto de desempenho individual quanto de medidas organizacionais e, a partir dessa coleta, líderes podem regular as atividades da organização e monitorar o desempenho a partir de padrões (Mihalic & Ludwig, 2009).

Um sistema de controle precisa ser criado na organização, uma vez que, como exposto, muitas das medidas definidas ainda não tiveram seus desempenhos atuais coletados. Como critérios para um bom sistema de controle, Mihalic e Ludwig (2009) sugerem que esse sistema seja válido e confiável. Em outras palavras, precisam ser medidas reais do fenômeno que está sendo registrado e precisam dar os mesmos resultados independentemente de quem os registra. Assim, esse sistema consegue dar feedbacks acurados para empregados e gestores da organização (Mihalic & Ludwig, 2009). A tarefa de criar o sistema de controle das medidas organizacionais ficou a cargo do RH. Porém, uma das fragilidades do presente trabalho foi não criar esses sistemas junto à empresa. Pesquisas futuras devem planejar esse passo e verificar os efeitos desse sistema no desempenho.

Entre os passos para um bom sistema de controle estão as definições de metas organizacionais (Mihalic & Ludwig, 2009). As metas organizacionais podem ser comparadas, no presente estudo, com a definição dos padrões para os próximos três anos. Esse passo está presente tanto no *Behavioral Systems Engineering Model* quanto no modelo *Three Levels of Performance*. Nos dois modelos os padrões podem ser definidos por análise dos concorrentes ou do mercado. Malott (2003) descreve que esses padrões também podem ser definidos por valores específicos ou baseados no desempenho passado, mas

não há critérios específicos nestes modelos para comparar se as metas organizacionais estão bem estabelecidas.

Ao estabelecer metas para desempenho individual ou de grupos, as metas devem ser desafiadoras e atingíveis (Daniels & Bailey, 2014). Desafiadora refere-se ao critério de quão alta deve ser a meta, enquanto atingível se refere a quão baixa ela deve ser. Uma meta bem estabelecida, segundo esses critérios, é uma meta que aumenta o desempenho, mas que é possível de atingir pela pessoa que a desempenha. Além disso, ao dar reforçadores para a pessoa atingir a meta, atingir a meta se torna um reforçador condicionado. Novas pesquisas podem testar se esse conceito pode ser replicado e adaptado para as metas organizacionais.

No presente estudo, nem todas as medidas definidas tiveram seu desempenho atual coletado, bem como somente três medidas tiveram seu padrão estabelecido por conta da dificuldade de reunir o Conselho e do tempo que se levou para definir o padrão de cada medida. Esse dado reflete uma das preocupações da BSA, na qual cada etapa pode demorar semanas ou até mesmo meses (Johnson *et al.*, 2014). Sugere-se que novas pesquisas testem métodos diferentes para definir padrões que levem menos tempo.

Neste trabalho, também foi identificada uma dificuldade em mostrar as informações do planejamento estratégico. A pedido de alguns membros do Conselho, dados sobre o desempenho atual e o desempenho estabelecido para ser atingido em três anos não foram mostrados neste trabalho. Isso reflete a dificuldade da pesquisa aplicada em ambiente natural (Kazdin, 2011), e principalmente a um ambiente empresarial do setor privado, no qual essa informação pode expor a organização aos seus concorrentes.

O terceiro nível de análise e intervenção realizado foi o nível de processos. Para tal, segundo o *Behavioral Systems Engineering Model*, a análise consiste em analisar a estrutura da organização e a departamento-função. Já a intervenção compara como a organização está e como deveria ser. Esse foi o modelo seguido pelo presente estudo, exceto para o caso em que foi comparado como o RH está e como deveria ser. No caso da pesquisa de Aureliano (2018), embora a autora descreva que atuou nesse nível juntamente com o nível de tarefas, não foram feitas as análises descritas no *Behavioral Systems Engineering Model* nem a intervenção nesse nível. Já no caso da pesquisa de Miller (2003), a análise parece ter se circunscrito à análise do sistema Administrativo da ABAI e não foram feitas intervenções nesse nível.

No modelo de Rummler e Brache (2013), essa análise e intervenção está presente no que é chamado de “projetar a estrutura organizacional”. Para projetá-la a partir da estratégia da organização, são feitas análises de como a organização está, depois são analisados como estão os processos e a partir disso são estabelecidos como os processos deveriam ocorrer. Por fim, é projetado o organograma. Devido à falta de estudos em BSA, não há como afirmar qual dos dois modelos traria mais resultados à rede. Novos estudos comparando os dois modelos são recomendados.

A análise estrutural da organização foi feita a partir dos dados do RH e de reuniões com os sócios da rede. O organograma passado pelo RH continha todos os cargos da organização, se aproximando de modelos da administração (Marras, 2016). Há mais de um modelo de representação da estrutura organizacional, geralmente denominada departamentalização: funcional (dividida por especialidade técnica); geográfica (dividida pelo local da filial); de

processo (que divide o departamento em subsistemas); de produto (dividida pelo produto fabricado); de cliente (dividida pela especificidade do cliente); e de amplitude de controle (dividida pelo tamanho da equipe) (Marras, 2016). O modelo apresentado pelo RH da rede analisada era uma departamentalização funcional. Como o objetivo de uma análise estrutural é ver as linhas de comando da organização (Malott, 2003), a representação formulada servia a este propósito, ao contrário de outras representações, como a geográfica, por exemplo.

Para que o organograma fosse feito de acordo com as recomendações de Malott (2003), ele precisou ser alterado. Como exposto nos resultados do Nível 3, os cargos não foram demonstrados na representação gráfica, restando somente a representação dos departamentos. Isso condiz com o objetivo desse passo, que era fazer uma análise de departamentos da organização e não, necessariamente, dos cargos. No *Behavioral Systems Engineering Model*, a análise dos cargos da organização é feita durante o próximo nível de análise e intervenção, o nível de tarefas.

O objetivo de uma análise estrutural é ver as linhas de comando da organização. Essa visão é importante para entender como a organização funciona, mas não é suficiente para a mudança organizacional (Malott, 2003). Para entender como a organização funciona é preciso fazer outra análise com base nas funções de cada departamento. “Função” aqui tem o sentido de obrigações e responsabilidades. Essa análise é denominada análise departamento-função.

A análise departamento-função descreve os produtos de cada departamento, as responsabilidades principais e as medidas de sucesso. No

presente estudo, essa análise foi conduzida pelo pesquisador com o(s) diretor(es) de cada departamento. Esse procedimento é diferente do proposto por Malott (2003), pois a autora recomenda não apenas entrevistas, mas também coleta de dados e observação. Malott ainda alerta sobre como fazer análise baseada somente em entrevistas pode resultar em erros. Novamente, essa escolha foi feita com base no tempo disponível e pesquisas futuras podem verificar a diferença dos resultados obtidos ao se utilizar um ou outro procedimento.

Durante a coleta para a análise departamento-função, verificou-se que outros departamentos além do RH também precisam de alterações. Isso era esperado durante o estudo, uma vez que, no nível de processos, Malott (2003) recomenda que toda estrutura da organização seja revista, algo que acabou sendo levantado naturalmente pelos membros do Conselho, apesar de não ser este o foco do presente trabalho. Somente a partir de uma revisão de todos os departamentos é possível garantir que todos estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização. Por isso, essas revisões serão planejadas pelo RH para que sejam implementadas e aumentem a probabilidade da sobrevivência da organização.

Com base na análise departamento-função foi feita uma representação desta análise (Figura 3.2). A partir dessa representação foi possível entender que o RH recebia demanda de todos os departamentos da organização para recrutamento e seleção e que sua principal responsabilidade era fornecer funcionários capazes, quase que exclusivamente, por recrutamento e seleção. Esse modelo se aproxima da Fase Tecnicista do RH descrita em Marras (2016) e se distancia das fases mais atuais.

Pode ser verificado nas Tabelas 3.2 e 3.3 que o departamento de RH não teve diminuição nas responsabilidades que já tinha. Ao invés disso, suas responsabilidades e medidas aumentaram em relação ao que eram antes da intervenção. Isso corrobora os dados apresentados pela literatura (Gutierrez, 1991; Marras, 2016), de que o RH, com o passar do tempo, ganhou funções que antes não exercia, sem deixar de lado as tarefas que já executava. Outro dado importante é que todas as outras mudanças planejadas fazem parte de subsistemas indicados pela literatura, como de responsabilidade do RH (Marras, 2016). Por exemplo, a responsabilidade de “Desenvolver programas de Avaliação de Desempenho” está ligada ao subsistema de mesmo nome (Marras, 2016).

Uma das atividades consideradas tradicionalmente de responsabilidade do RH é a regulação de funcionários junto à contabilidade e aos órgãos governamentais (Marras, 2016). Na rede, a regulação de funcionários é feita pelo Departamento Financeiro, o que diverge dos modelos tradicionais. Essa diferença é compreensível já que o Departamento de RH foi criado em 2015 e a rede em 2005. Como Gutierrez (1991) afirma, empresas menores não teriam um departamento de RH formalmente estabelecido na organização, porém as atividades que seriam tipicamente exercidas por esse departamento não deixam de acontecer na organização, mesmo que por outros departamentos. Essa atividade continuará a ser de responsabilidade do Departamento Financeiro, uma vez que o número de funcionários no RH (dois) não permitiria que essa tarefa fosse exercida de forma adequada, ou seja, foi uma decisão estrategicamente tomada com base neste trabalho.

Outra função que é considerada um subsistema do RH é higiene e segurança do trabalho (Marras, 2016). Esta tarefa é responsabilidade do Departamento de Qualidade na rede e não foram feitas alterações por conta da formação do gestor desse departamento, que é voltado especificamente para essas questões. Não se sabe ainda se essas funções, nas mãos de outros departamentos, influenciam os resultados que o RH pode trazer à organização. Uma continuidade deste estudo deve ser feita junto à rede para comparar os resultados que esse RH planejado terá em relação aos RHs de outras organizações cujas tarefas incluam Higiene e segurança do trabalho ou Departamento Pessoal (regulação de funcionários junto à contabilidade e aos órgãos governamentais).

Muitas das medidas definidas no planejamento estratégico não foram coletadas pelos motivos já expostos durante os resultados do Nível 2. Isso pode ter tido um impacto significativo nas tarefas definidas pelo RH. Pode ser que, daqui há algum tempo, com as medidas sendo coletadas pelos próprios departamentos responsáveis, as tarefas relativas do RH sejam novamente alteradas. Isso mostra a adaptabilidade do *Behavioral Systems Engineering Model* e é uma das etapas dentro do modelo. No nível de gerência, ele é planejado para que as medidas definidas sejam continuamente coletadas e que ajustes sejam feitos para trazer sempre mais resultados à organização (Malott, 2003).

Quanto às medidas do RH, Marras (2016) descreve que um RH deveria recolher as medidas de acordo com as estratégias da organização sempre levando em consideração: aumento de produtividade; melhoria na qualidade; e diminuição de custos. O *Behavioral Systems Engineering Model* permitiu que os

indicadores do RH da rede se aproximassem deste modelo. Alguns indicadores comumente utilizados pelo departamento de RH foram definidos também para a rede (e.g. *Turnover*, tempo médio do processo de R&S, desempenho). Outros indicadores, como “acidentes”, não foram utilizados por não se tratar de um problema para a organização. Não se sabe, porém, se todos os indicadores necessários para o RH foram definidos pelo presente estudo.

As mudanças planejadas pelo presente estudo só irão ocorrer se o comportamento das pessoas for alterado e se houver, portanto, um planejamento de alterações de contingências. Tanto no modelo de Malott (2003) quanto no de Rummel e Brache (2013) o último ponto da análise e intervenção é o comportamento individual (tanto da gerência quanto dos funcionários). Essa é uma das fragilidades do presente trabalho. A intervenção foi encerrada ao analisar as responsabilidades que o departamento de RH deveria ter. Pesquisas futuras devem planejar as etapas subsequentes para que as mudanças efetivamente aconteçam.

A BSA deveria dizer às pessoas o que elas deveriam fazer (Abernathy, 2008; Johnson, Casella, McGee & Lee, 2014; Malott, R. W. & Garcia, 1988). Outras formas de intervenção focadas no comportamento individual, como é o caso do PM, deveriam estar preocupadas com questões sobre como efetuar as mudanças de melhoria do desempenho das pessoas (Diener *et al.*, 2009; Riley & Frederiksen, 1984). As organizações não se comportam, as pessoas na organização sim (Abernathy, 2008). Nesse sentido, a BSA seria um modelo para definir comportamentos importantes para a organização, mas ainda seria preciso intervir sobre o comportamento das pessoas, como é o caso de um programa de

PM, uma avaliação funcional ou mesmo um programa de incentivos por desempenho, tornando esses modelos complementares.

Abernathy (2008) descreve seis categorias de modelos de melhoria de desempenho dos funcionários e, embora outras categorias existam, as seis representam uma grande porcentagem das iniciativas de melhoria de desempenho. Essas categorias são Recursos humanos; Melhoria de processos; Relações Interpessoais; Comunicações; Estrutura organizacional; e Pagamento por desempenho. Cada uma dessas categorias descreve variáveis diferentes para melhoria do desempenho nas organizações. A partir de uma abordagem que analise as organizações como um sistema, seria possível focar em todas as seis categorias de melhoria de desempenho dos funcionários (Abernathy, 2008).

O presente estudo se concentrou nas categorias de Comunicações (sistema de controle) e Estrutura organizacional (reestrutura do departamento de RH). Mas também já foram definidas que serão feitas mudanças em Recursos Humanos (como pagamentos e descrição de cargos), Melhoria de processos (próximo nível de intervenção do *Behavioral Systems Engineering Model*), e Relações interpessoais (definições das funções e comunicações do gerente com funcionário). Isso demonstra que o modelo utilizado para intervenção permitiu que diversas categorias fossem alteradas ou planejadas para que o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização mudasse.

O planejamento para que as mudanças ocorram nos comportamentos das pessoas ficou determinado a ser realizado pelo próprio RH. Esse modelo se aproxima do modelo de RH apresentado por Rummler e Brache (2013) e do modelo de RH estratégico descrito na introdução deste trabalho. Para Rummler e Brache (2013), um dos objetivos do RH deveria ser melhorar o desempenho

levando em consideração a organização como um sistema e utilizando diagnósticos e intervenções, além de treinamentos. Já para um RH ser considerado como estratégico, uma das suas preocupações deve ser com questões de longo prazo em relação aos trabalhadores da empresa (Marras, 2016). Alterar o comportamento dos funcionários da organização através de programas de avaliação de desempenho, treinamentos e políticas de remuneração e benefícios parece cumprir esses critérios, principalmente porque as mudanças de comportamentos estarão alinhadas com os objetivos da organização e com o aumento de tempo de permanência dos funcionários na rede.

Outra posição que o RH deve ter para ser considerado estratégico é alinhar suas políticas com as estratégias da organização (Marras, 2016). As mudanças nas atividades do RH foram feitas com base no planejamento estratégico da rede e, portanto, o RH estruturado está preocupado em ajudar a atingir os objetivos traçados durante esse planejamento. Além disso, o RH ficou como responsável por conduzir novas alterações estratégicas, como realizar reuniões com os membros do Conselho para discutir o andamento do plano estratégico e implementar mudanças planejadas pelo plano estratégico. Essa participação do RH é levantada por Marras (2016) como uma das necessidades atuais do gestor estratégico de RH.

O presente estudo utilizou o *Behavioral Systems Engineering Model* para atuar sobre diversos níveis de uma rede e, a partir disso, alterar as funções e atividades do RH desta rede. Apesar de muitos resultados terem sido produzidos, a ausência de um delineamento experimental (Kazdin, 2011) impede que sejam traçadas conclusões sobre se realmente esse modelo trará resultados

para a rede em que atuou. Essa é uma fragilidade do presente estudo e, muitas vezes, da BSA (Johnson *et al.*, 2014) e pesquisas futuras devem estar atentas, pois somente com esses dados será possível justificar às organizações um trabalho voltado à a sistemas em vez de somente um trabalho de PM.

Essa mudança de intervenção de PM para uma intervenção em BSA é justificada, pois, como já exposto, em uma intervenção concentrada diretamente no comportamento individual, sem considerar a organização como um sistema, a intervenção pode acabar causando miopia organizacional ou sub-otimizações. Malott (2003) também alerta que a eficiência de um aspecto da organização, sem considerar os outros aspectos, pode causar um impacto na organização como um todo. Ilustrando essa fala e pensando o carro como um sistema de transporte não deveria ser surpresa um carro não ser eficiente se o motor é eficiente, mas as rodas são quadradas, um claro exemplo de sub-otimização.

Além disso, uma outra consideração a ser feita é quanto ao tempo para se ter dados sobre essa intervenção. Muitas das medidas definidas como importantes para a organização levarão tempo para que seus desempenhos atuais sejam definidos e levará ainda mais tempo para que as mudanças nos comportamentos afetem essas medidas organizacionais. Por exemplo, uma alteração planejada para o RH é a implementação dos programas de desempenho da rede. Essa implementação demorará um determinado tempo. E mais tempo ainda será despendido para que essa implementação cause alterações no atendimento ao cliente por parte dos garçons.

O tempo despendido na análise e intervenção ao utilizar o BSA condiz com a discussão de Johnson *et al.* (2014), que descreve que uma das hipóteses para que haja poucas pesquisas nesta área é que o custo potencial e os

requerimentos de tempo podem ultrapassar o valor percebido ao conduzir as investigações. A intervenção utilizando esse modelo nunca tem fim (Malott, 2003). Isso pode ser também um dos motivos pelos quais muitas pesquisas são conduzidas para alterar o comportamento (PM), mas não são feitos estudos para verificar se esses são os resultados que deveriam ser buscados, que seria o objetivo da BSA.

A BSA talvez possa trazer benefícios para as organizações, ao analisar a organização como um sistema complexo, que tem muitas variáveis a serem consideradas antes de uma intervenção. Para Abernathy (2008), esse modelo teria a vantagem de poder atuar sobre diversas questões responsáveis pelo desempenho das pessoas que afetam o desempenho organizacional. Porém, mais estudos empíricos ou translacionais precisam ser conduzidos para verificar o quanto esse modelo pode realmente contribuir para as organizações.

Outra área de pesquisa a ser analisada são as diferenças entre os modelos da BSA e as vantagens e desvantagens de cada modelo. A partir disso, a OBM pode contribuir ainda mais com as organizações e, possivelmente, expandir-se a partir de um modelo de gestão e intervenção sobre o comportamento individual para um modelo que atue em qualquer nível organizacional, estando preparada para fazer intervenções também no sistema em que esses comportamentos atuam, já que, como descreve Gilbert (1978), colocar um bom desempenho em um mal sistema fará com que o sistema vença sempre. Isso significa que o sistema precisa ser alterado para que o comportamento mude e este é o foco da BSA.

## Referências

- Abernathy, W. B. (2008). Implications and applications of a behavior systems perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 123–138. doi:10.1080/01608060802100980
- Alavosius, M., Getting, J., Dagen, J., Newsome, W., & Hopkins, B. (2009). Use of a cooperative to interlock contingencies and balance the commonwealth. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 193–211. doi:10.1080/01608060902874575
- Association for Behavior Analysis. (2000, July). *Strategic planning meeting minutes*. Kalamazoo, MI.
- Aureliano, L. F. G. (2018). *O uso da Análise de Sistemas Comportamentais para o aprimoramento dos serviços prestados pelo Centro para o Autismo e Inclusão Social (CAIS-USP)* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Brethower, D. (1970). *The classroom as a self-modifying system* (Tese de doutorado). Universidade de Michigan. Michigan, EUA.
- Brethower, D. (2002a). *Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications: Part I Definition and Fundamental Concept*. Artigo apresentado no 28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis. Retirado de <http://www.behavior.org/httpdocs/resource.php?id=411>

Brethower, D. (2002b). *Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications: Part III The Total Performance System*. Artigo apresentado no 28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis. Retirado de <http://www.behavior.org/httpdocs/resource.php?id=413>

Brethower, D. (2002c). *Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications: Part IV Four Concepts*. Artigo apresentado no 28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis. Retirado de <http://www.behavior.org/httpdocs/resource.php?id=414>

Brethower, D. M., & Wittkopp, C. J. (1988). Performance Engineering. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9, 83-104, DOI: 10.1300/J075v09n01\_07

Cançado, V. L., Coutinho, P. T., Sant'anna, A. S. & Almeida, M. G. (2005, novembro). *Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?* Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf>

Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (5ª edição). Atlanta: Performance Management Publications.

Daniels, A. C. & Daniels, J. E. (2006). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (4ª edição). Atlanta: Performance Management Publications.

- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2007). *Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding Results*. Nova York: McGraw-Hill.
- Dickinson, A. L. (2008). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector, *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 9-58, DOI: [10.1300/J075v20n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v20n03_02)
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, (108–135).  
<https://doi.org/10.1080/01608060902874534>
- Frederiksen, L. W., Riley, A. W., & Myers, J. B. (1985). Matching technology and organizational structure. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6, 59–80. doi:10.1300/J075v06n03\_05
- Gutierrez, L. H. (1991). Enfoque Estratégico da Função Recursos Humanos. *Revista Administração de Empresas*, 31(4), 63-72. doi: 10.1590/S0034-75901991000400006
- Harshbarger, D. & Maley, R. F. (Eds.), *Behavior analysis and systems analysis: An integrative approach to mental health programs* (pp. 318–342). Kalamazoo, MI: Behaviordelia.
- Hayes, L. J., Dubuque, E. M., Fryling, M. J. & Pritchard, J. K. (2009). A Behavioral Systems Analysis of Behavior Analysis as a Scientific System. *Journal of*

*Organizational Behavior Management*, 29, 315-332, DOI:  
10.1080/01608060903092169

Hyten, C. (2009) Strengthening the Focus on Business Results: The Need for Systems Approaches in Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 87-107, DOI:  
10.1080/01608060902874526

Johnson, D. A., Casella, S. E., McGee, H. & Lee, S. C. (2014). The Use and Validation of Preintervention Diagnostic Tools in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34, 104-121, DOI: 10.1080/01608061.2014.914009

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Review Press

Kazdin, A. L. (2011). *Methods for Clinical and Applied Settings* (2ª Edição). New York: Oxford University Press.

Krapfl, J. E., Cooke, J., Sullivan, T. & Cogar, W. (2009). Iterative Processes and Reciprocal Controlling Relationships in a Systemic Intervention, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 136-154, DOI:  
10.1080/01608060902874542

Kriesen, G. L. (2011). Print Still Matters in an e-Learning World, and Training Companies Need to Properly Manage It. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31, 179-195, DOI: 10.1080/01608061.2011.589721

- Malott, M. E. (2003). *Paradox of Organizational Change: Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*. Reno, NV: Context Press.
- Malott, R. W. & Garcia, M. E. (1988). A Goal-Directed Model for the Design of Human Performance Systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9, 125-159, DOI: 10.1300/J075v09n01\_09
- Malott, R. W., Malott, M. E., & Trojan, E. A. (2000). *Elementary principles of behavior* (4ª edição). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Malott, R.W. (1974). A behavioral systems approach to the design of human services. Em Harshbarger, D. & Maley, R. F. (Eds.), *Behavior analysis and systems analysis: An integrative approach to mental health programs* (pp. 318–342). Kalamazoo, MI: Behaviordelia.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (15 ed.). São Paulo: Saraiva.
- McGee, H. M. (2007). An introduction to behavioral systems analysis for OBMers and non-OBMers alike. *OBM Network Newsletter*, 21(2).
- Mihalic, M. T., & Ludwig, T. D. (2009). Behavioral system feedback measurement failure: Sweeping quality under the rug. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 155–174. doi:10.1080/01608060902874559
- Miller, L. H. (2003). *Using Behavioral Systems Analysis to Improve the Placement Service of the Association for Behavior Analysis* (Tese de Doutorado). Universidade de Michigan. Michigan, EUA.

- Mussoi, A., Lunkes, R. J., & Silva, R. V. (2011). Missão Institucional: Uma análise da Efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Gestão*, 18(3), 361–384. <https://doi.org/10.5700/rege431>
- Riley, A. W. & Frederiksen, L. W. (1984). Organizational Behavior Management in Human Service Settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 3-16, DOI: 10.1300/J075v05n03\_01
- Sant'Anna, A. S., Diniz, D. M., Paiva, S. M., & Oliveira, F. B. (2013, novembro). *Papéis e Competências do RH Contemporâneo: O que pensam Presidentes, Vice-presidentes, Diretores e Especialistas Brasileiros na Área?* Apresentado no IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília, DF. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR26.pdf>
- Sasson, J. R., Alvero, A. M. & Austin, J. (2006). Effects of Process and Human Performance Improvement Strategies. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26, 43-78, DOI: 10.1300/J075v26n03\_02
- Sidhu, J. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them?. *European Management Journal*, 22(4), 439-446, DOI: 10.1016/S0263-2373(03)00072-0
- Smith, J. M. & Chase, P. N. (1990). Using the Vantage Analysis Chart to Solve Organization-Wide Problems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 127-148, DOI: 10.1300/J075v11n01\_09

Stallworth Williams, L. (2008). The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94–119. <https://doi.org/10.1177/0021943607313989>

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594–614. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400003>

Tosti, D. & A. Herbst, S. A. (2009). Organizational Performance and Customer Value. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 294-314, DOI: 10.1080/01608060903092151

Williams, W. L., Vittorio, T. & Hausherr, L. (2003). A Description and Extension of a Human Services Management Model. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22, 47-71, DOI: 10.1300/J075v22n01\_04