

**Seminario**  
**Linha de Pesquisa**  
**Qualidade e Competitividade**

**Semana de Integração**

**Alunos de Mestrado e Doutorado da EBAPE**

**Apresentação**

**Prof. Marcus Vinicius Rodrigues**

# O Professor **Marcus Vinicius Rodrigues**



## Formação

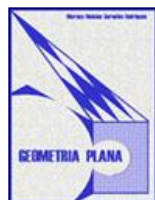
- ❖ Doutor (*PhD*) em Engenharia de Produção - COOPE / UFRJ.
- ❖ Mestre (*MSc*) em Administração de Empresas - CEPEAD / UFMG.
- ❖ Especialista (*MBA*) em Formação de Executivos - UNB.
- ❖ Extensão em Strategic Management - Wharton School / University of Pennsylvania.
- ❖ Engenheiro Eletricista/Eletrônico - EE / UFC.

## Atividades Profissionais Atuais

- ❖ Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa - EBAPE/FGV - Rio de Janeiro
- ❖ Professor Catedrático Visitante do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE – Lisboa
- ❖ Coordenador de MBA's na FGV Management
- ❖ Coordenador do Módulo Internacional Europa do MBA da FGV - INDEG/ISCTE – Lisboa

## **Produtos do Prof. Marcus**

### LIVROS ESGOTADOS METODOS QUANTITATIVOS



### LIVROS ESGOTADOS ADMINISTRAÇÃO



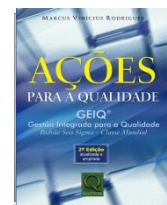
### LIVROS DISPONÍVEIS NO MERCADO



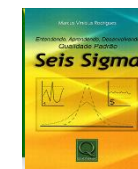
11ª Edição - 2008



1ª Edição - 2002



3ª Edição - 2009  
Atualizada e Ampliada



Livro de Bolso  
1ª Edição  
2ª Reimpressão - 2009

# **Linha de Pesquisa**

# **Qualidade e Competitividade**

# **Considerações Iniciais**

---

## **Consideração 1:**

- Insucesso dos processos de melhoria.
- Incompatibilidade dos aspectos dos programas de melhoria com a cultura das organizações.

## **Consideração 2:**

- Os aspectos culturais da organização, influenciam diretamente no sucesso das ações dos processos de melhoria.
- As organizações que atingiram o “estado da arte” na busca da excelência, apresentam aspectos culturais relacionados positivamente com as ações de seus processos de melhoria.
- As culturas das organizações estão relacionadas diretamente com os seus ritos organizacionais.

# **Objetivos**

---

## Quanto a Cultura da Organização:

- Criar uma tipologia para identificação e análise dos ritos nas organizações.

## Quanto ao Conceito de Qualidade:

- Realizar uma análise epistemológica da Teoria das Organizações para a busca e delimitação dos conceitos de produtividade, qualidade e excelência.

## Quanto a Operacionalização dos Processos de Melhoria:

- Criar uma metodologia para identificar a influência dos aspectos culturais, através dos ritos nos processos de melhoria e facilitando sua implantação.

# **Identificação dos Ritos nas Organizações**

## **RITOS E RITUAIS**

### **Ritos de Passagem Humana nas Organizações**

- Ritos de Introdução do Indivíduo na Organização.
- Ritos de Integração Social e Esportiva.
- Ritos de Capacitação Profissional.
- Ritos de Progressão Funcional.
- Ritos de Regressão Funcional.
- Ritos de Valorização Humana.
- Ritos de Comprometimento na Organização.
- Ritos de Saída do Indivíduo na Organização.

# **Identificação dos Ritos nas Organizações**

## **RITOS E RITUAIS**

### **Ritos de Passagem Estrutural nas Organizações**

- Ritos de Nascimento da Organização.
- Ritos de Crescimento da Organização.
- Ritos de Profissionalização da Organização.

### **Ritos de Passagem Cósmica nas Organizações**

- Ritos de Passagem de Mês.
- Ritos de Passagem de Ano.
- Ritos de Datas Simbólicas/Comemorativas.

# Dimensões dos Ritos

---

## RITOS E RITUAIS

### Frequência:

Grau em que a manifestação ritual ocorre na organização ou entre seus membros.

### Intensidade:

Grau em que a manifestação ritual exerce pressão e envolvimento nos membros da organização.

### Profundidade:

Grau em que a manifestação ritual está disseminada e compartilhada entre os membros da organização.

### Importância:

Grau em que a manifestação está relacionada com os objetivos da organização e de seus membros.



# **Segmentação da Teoria das Organizações**

---

## **TEORIA DA EFICIÊNCIA**

**Teoria da Fisiologia Organizacional  
Teoria da Gerência Administrativa  
Teoria da Racionalidade Formal**

## **TEORIA DA EFICÁCIA**

**Teoria do Comportamento Organizacional  
Teoria da Gestão Administrativa  
Teoria da Racionalidade de Valor**

## **TEORIA DA EFETIVIDADE**

**Teoria da Cognição Organizacional  
Teoria da Gestão Organizacional  
Teoria da Racionalidade Comunicativa**

# Teoria da Eficiência → Disciplina da Produtividade

## TEORIA DA FISILOGIA ORGANIZACIONAL

**Principais Autores:** Robert OWEN-1815    Frederick TAYLOR(1987)  
Elton MAYO(1959)    Kurt LEWIN (1948)

**Aspectos Constituintes:** Ritmo de Produção; Estudo dos Tempos e da Fadiga; Custo da Produção; Capacitação Física do Trabalhador; Consumo da Natureza

## TEORIA DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

**Principais Autores:** Henry POOR-1850; Henry FORD-1910; Henri FAYOL(1981)

**Aspectos Constituintes:** Objetivos de Produção; Atividades Produtivas Básicas e Setoriais; Atividades de Supervisão; Trabalho de Grupo; Planejamento da Produção; Atividades Locais

## TEORIA DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

**Principais Autores:** Adam SMITH(1988)    Philip SELZNICK(1947)  
Max WEBER(1982)    Heberet SIMON(1971)

**Aspectos Constituintes:** Posições Positivistas; Estrutura Burocrática; Divisão do Trabalho; Busca da Razão

# Teoria da Eficácia → Disciplina da Qualidade

## TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**Principais Autores:** George HOMANS(1950) Edgard SCHEIN(1972)  
Warren BENIS(1976) Chris ARGYRIS(1957,1992)

**Aspectos Constituintes:** Estudo dos Processos e Stress; Qualidade de Vida no Trabalho; Valor da Produção; Capacitação Mental do Trabalhador; Utilização da Natureza

## TEORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

**Principais Autores:** Douglas McGREGOR(1980) Renis LIKERT(1975)  
Peter DRUCKER(1964) Joseph JURAN (1992) Armand FEIGENBAUM(1994)

**Aspectos Constituintes:** Objetivos de Negócios; Atividades de Equipes; Planejamento Estratégico; Atividades de Gerência; Atividades Regionais

## TEORIA DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

**Principais Autores:** Karl MANNHEIM(1974) Max HORKHEIMER (1990)  
Alvin GOUDNER -1954 Amitai ETZIONI(1967,1971)

**Aspectos Constituintes:** Questionamento ao Positivismo; Estrutura Flexível; Posições Tecnocráticas; Questionamento da Razão

# Teoria da Efetividade → Disciplina da Excelência

## TEORIA DA COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

**Principais Teóricos:** Fritjof CAPRA(1993) Peter SENGE(1990)  
Daniel GOLEMAN (1996)

**Aspectos Constituintes:** Atividades de Aprendizagem; Estudos da LER;  
Importância da Produção; Capacitação Emocional do Trabalhador; Preservação da  
Natureza

## TEORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

**Principais Teóricos:** David GARVIN(1992) Michael POTER (1989)  
Alvin TOFFLER(1985) Tom PETERS(1989) Bill GATES (1999)

**Aspectos Constituintes:** Objetivo de Mercado; Atividades de Melhoria Contínua;  
Atividades de Liderança; Trabalho de Equipes Auto-Dirigidas; Análise de Cenários e  
Visão; Tecnologia da Informação; Atividades Globalizadas

## TEORIA DA RACIONALIDADE COMUNICATIVA

**Principais Teóricos:** Jürgen HABERMAS (1975,1990)

**Aspectos Constituintes:** Crítica ao Positivismo; Unidades de Negócio; Estrutura  
em Rede; Crítica ao Tecnocrático; Tendências Democratizantes; Busca da Razão

# **Componentes da Teoria das Organizações**

---

| <b>Teoria da Eficiência</b>          | <b>Teoria da Eficácia</b>              | <b>Teoria da Efetividade</b>         |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Teoria da Fisiologia Organizacional  | Teoria do Comportamento Organizacional | Teoria da Cognição Organizacional    |
| Teoria da Gerência Administrativa    | Teoria da Gestão Administrativa        | Teoria da Gestão Organizacional      |
| Teoria da Racionalidade Instrumental | Teoria da Racionalidade Substantiva    | Teoria da Racionalidade Comunicativa |
| Produtividade                        | Qualidade                              | Excelência                           |

# Componentes da Teoria das Organizações

| <b>Teoria da Eficiência</b>          | <b>Teoria da Eficácia</b>              | <b>Teoria da Efetividade</b>         |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Teoria da Fisiologia Organizacional  | Teoria do Comportamento Organizacional | Teoria da Cognição Organizacional    |
| Teoria da Gerência Administrativa    | Teoria da Gestão Administrativa        | Teoria da Gestão Organizacional      |
| Teoria da Racionalidade Instrumental | Teoria da Racionalidade Substantiva    | Teoria da Racionalidade Comunicativa |
| <b>Produtividade</b>                 | <b>Qualidade</b>                       | <b>Excelência</b>                    |



# Componentes da Teoria das Organizações

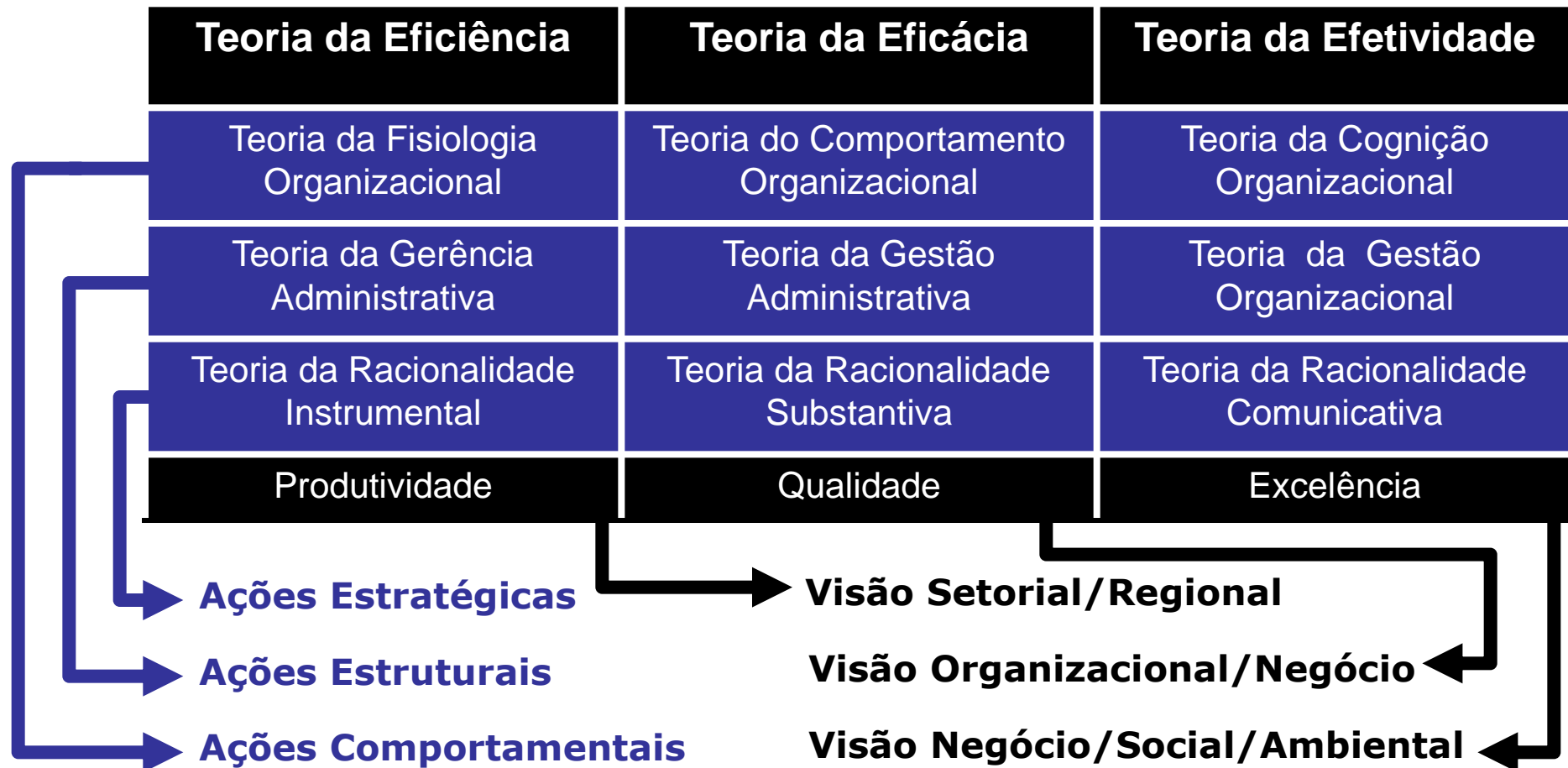
| Teoria da Eficiência                 | Teoria da Eficácia                     | Teoria da Efetividade                |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Teoria da Fisiologia Organizacional  | Teoria do Comportamento Organizacional | Teoria da Cognição Organizacional    |
| Teoria da Gerência Administrativa    | Teoria da Gestão Administrativa        | Teoria da Gestão Organizacional      |
| Teoria da Racionalidade Instrumental | Teoria da Racionalidade Substantiva    | Teoria da Racionalidade Comunicativa |
| Produtividade                        | Qualidade                              | Excelência                           |

→ **Ações Estratégicas**

→ **Ações Estruturais**

→ **Ações Comportamentais**

# Componentes da Teoria das Organizações





# Utilização nas Organizações

| Período           | Visão  | Foco                               | Base do Desempenho (Disciplina)                        | Técnica Prioritária Base Conceitual          | Metodologia                  | Personalidades   |
|-------------------|--|------------------------------------|--|--|------------------------------|--|
| 1900<br>*<br>1960 | Visão Setorial e Regional na Produção              | Produtividade                      | <i>Eficiência</i><br><br>(Disciplina da Produtividade) | Inspeção                                     | Administração Científica     | Frederick Taylor<br>Henri Ford   |
| 1961<br>*<br>1990 | Visão Organizacional Global no Negócio             | Não conformidades                  | <i>Eficácia</i><br><br>(Disciplina da Qualidade)       | Controle Estatístico e Garantia da Qualidade | Total Quality Management TQM | Walter Shewhart<br>Edwards Deming<br>Joseph Juran<br>Kaoru Ishikawa<br>Armand Feigenbaum |
| 1991<br>*<br>Hoje | Visão Global, Ambiental, Social e Interdisciplinar | Qualidade Seis Sigma ou Excelência | <i>Efetividade</i><br><br>(Disciplina da Excelência)   | Gerenciamento Estratégico da Qualidade       | Metodologia Seis Sigma       | Robert Galvin<br>Jack Welch  |

# Análise Teórica e Modelo de Consultoria

## Análise Teórica

### TEORIA DA EFICIÊNCIA

Teoria da Fisiologia Organizacional  
Teoria da Gerência Administrativa  
Teoria da Racionalidade Formal



### TEORIA DA EFICÁCIA

Teoria do Comportamento Organizacional  
Teoria da Gestão Administrativa  
Teoria da Racionalidade de Valor



### TEORIA DA EFETIVIDADE

Teoria da Cognição Organizacional  
Teoria da Gestão Organizacional  
Teoria da Racionalidade Comunicativa



## Aplicação

### AÇÕES PARA A QUALIDADE

Gestão Integrada para a Qualidade - GEIQ®

# Gestão Integrada para a Qualidade

---



# **Linha de Pesquisa**

# **Qualidade de Vida no Trabalho**

# Categorias de Análise da QVT

---



# Relação com os Resultados Organizacionais

