

---

# Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão

---

Fernando César Almada Santos

Neste artigo, busca-se comparar as várias abordagens dos estágios evolutivos das áreas de gestão de recursos humanos e de produção, entendendo-se essa segunda área como composta pelas subáreas de desenvolvimento de produto e de processos, qualidade e logística. Além disso, analisa-se os contextos organizacionais mais apropriados para esses estágios evolutivos.

Ao realizar pesquisa bibliográfica sobre os estágios evolutivos dessas áreas de gestão, nota-se que Meshoulam & Baird (1987), Eisenstat (1996), Hayes & Wheelwright (1984), Hayes, Wheelwright & Clark (1988), Bowersox, Closs & Helferich (1986), Stevens (1989) *apud* Christopher (1997, p.16) e Garvin (1992) têm diferentes propostas sobre eles, como pode ser visto na figura 1 na página seguinte.

O primeiro passo é analisar as similaridades entre esses vários estágios evolutivos, por meio de algumas perguntas:

- O que existe de comum entre os estágios de iniciação funcional de recursos humanos, modelo hierárquico de recursos humanos, neutralidade interna da produção, paradigma convencional de desenvolvimento de produtos e de processos, estruturas funcionais fragmentadas da logística, linha básica da logística e inspeção da qualidade?
- Como podem ser relacionados os estágios de integração externa de recursos humanos, modelo de parceria estratégica de recursos humanos, apoio externo da produção, novo paradigma de desenvolvimento de produto e de processos, integração de processos logísticos, integração externa da logística e gerenciamento estratégico da qualidade?
- Esses estágios evolutivos teriam um contexto organizacional mais apropriado, que poderia ser a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a forma divisionalizada ou a *adhocracia* (Mintzberg, 1995)?

Neste trabalho, inicialmente são apresentadas as configurações organizacionais propostas por Mintzberg (1995), resultantes de sua abrangente investigação histórica do desenvolvimento das empresas de vários países, de diferentes portes e naturezas jurídicas, tanto do setor público como do privado. O corpo deste artigo é composto por quatro partes, as quais são iniciadas com a apresentação dos contextos organizacionais associados à

Recebido em junho/2000  
2ª versão em agosto/2000

---

Fernando César Almada Santos, Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, é Professor Doutor do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.  
E-mail: [almada@prod.eesc.sc.usp.br](mailto:almada@prod.eesc.sc.usp.br)

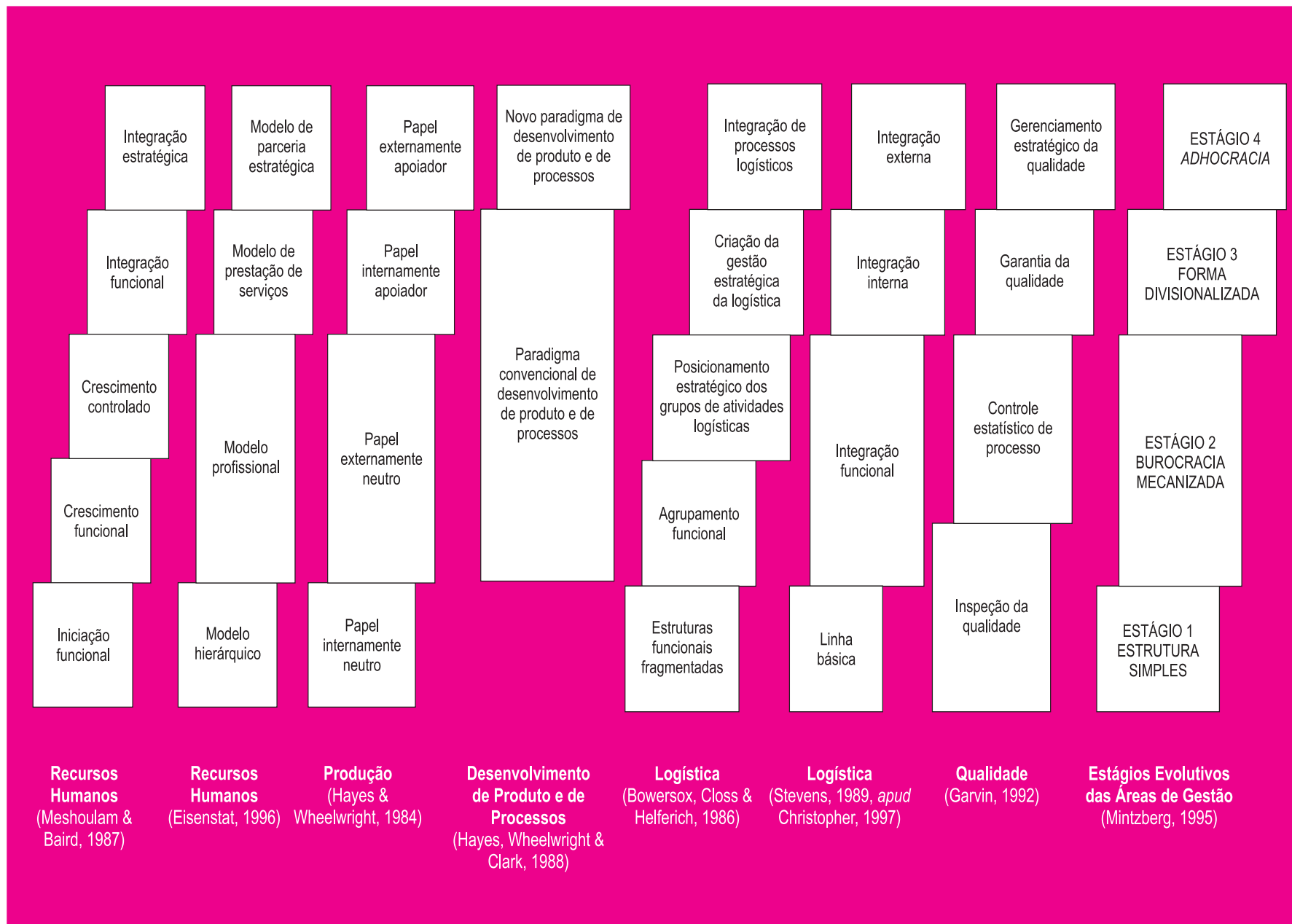


Figura 1: Estágios Evolutivos e Modelos das Áreas de Gestão de Recursos Humanos e de Produção

estrutura simples, à burocracia mecanizada, à forma divisionalizada e à *adhocracia*. Em cada uma dessas partes é discutido o relacionamento entre os estágios evolutivos das áreas de gestão de recursos humanos e de produção. Na conclusão, propõe-se denominação comum para os estágios evolutivos dessas áreas de gestão.

## ESTÁGIO 1 ESTRUTURA SIMPLES

A estrutura simples geralmente ocorre em pequenas empresas jovens, nas quais não há a necessidade de especialistas profissionais em administração e tecnologia, nem mesmo a necessidade de padronização de procedimentos administrativos, nem processos de trabalho no núcleo operacional da empresa. Assim, existe pouca ou quase nenhuma necessidade de assessoria especializada e padronização do trabalho. O trabalho é coordenado simplesmente pela cúpula estratégica por meio de supervisão direta, em que uma pessoa tem a responsabilidade pelo trabalho das outras, dando instruções e monitorando suas ações. Não existe, ainda, a estruturação formalizada das áreas de gestão de recursos mercadológicos, financeiros, humanos e de produção.

A tomada de decisão estratégica baseada na centralização de poder permite rápida resposta ao ambiente competitivo dinâmico. A formulação estratégica é, com certeza, de única responsabilidade do principal executivo (Mintzberg, 1995, p.159).

## Iniciação funcional da gestão de recursos humanos

Durante o estágio de iniciação funcional da gestão de recursos humanos (quadro 1), as organizações preocupam-se em encontrar as pessoas certas no mercado de trabalho e remunerá-las pelo seu trabalho. São desenvolvidos sistemas para manter informações gerais sobre salários e benefícios. Apesar da informalidade do recrutamento, ele constitui a preocupação principal da gerência (Meshoulam & Baird, 1987, p.486-487).

A preocupação principal da gestão de recursos humanos é a prevenção de problemas, como a alta rotatividade de pessoal, os conflitos com sindicatos e órgãos governamentais e as greves (Fulmer, 1989, p.2). Nesse estágio, a gestão de recursos humanos assume a responsabilidade por grande número de atividades operacionais, para que a alta gerência possa concentrar-se nos problemas críticos da gestão de negócios.

## Neutralidade interna da produção em relação à estratégia empresarial

Durante o estágio de neutralidade interna da gestão da produção em relação à estratégia empresarial, as empresas tendem a apoiar-se em medidas e controles detalhados do desempenho das operações como principal meio para que ela não se distancie da gerência da empresa, o que leva à caracterização do papel da pro-

### Quadro 1

#### Iniciação e Crescimento Funcionais da Gestão de Recursos Humanos

Componentes	Iniciação Funcional	Crescimento Funcional
Consciência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente do papel administrativo da função de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente do amplo papel da função, mas não comprometido com a gestão de negócios.</li> </ul>
Gestão da função de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolada, informal e freqüentemente nenhuma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada pelo gerente de pessoal.</li> <li>• Programas direcionados ao gerenciamento do conflito entre subfunções de recursos humanos.</li> </ul>
Programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração básica de salários e benefícios básicos.</li> <li>• Registro e manutenção de registros.</li> <li>• Contratação de funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos novos programas para atender às necessidades do negócio em treinamento, remuneração e benefícios.</li> <li>• Revisão dos programas básicos.</li> </ul>
Atribuições da gestão de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotinas administrativas básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidades funcionais.</li> </ul>
Consciência dos ambientes interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não consciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente do ambiente externo e da cultura da corporação, mas não incorpora questões do ambiente competitivo às atividades funcionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Meshoulam & Baird (1987, p.488)

dução como internamente neutro (Hayes & Wheelwright, 1984, p.396-397).

### **Linha básica da logística**

A iniciação funcional da logística caracteriza-se por criação e distribuição, pelas áreas de gestão de finanças, produção e *marketing*, das seguintes atividades logísticas: processamento de pedidos, controle de inventário, planejamento e armazenagem de materiais, planejamento de planta, planejamento, programação e controle da produção, gerência do transporte e serviços de vendas.

## **ESTÁGIO 2 BUROCRACIA MECANIZADA**

A burocracia mecanizada advém do crescimento das empresas e da transformação de seus ambientes competitivos em estáveis e simples, decorrendo essa estabilidade da posição de liderança ou da proteção governamental em seus mercados. Apesar do emprego de tecnologia sofisticada, essas empresas incorporam essa tecnologia no sistema produtivo de forma a facilitar o entendimento do trabalho a ser feito para a obtenção de seus produtos, o que não exige alta especialização profissional por parte de seus funcionários. A produção em alta escala e baixo custo, em elevados volumes, de produtos com ciclos de vida longos, é pressuposto para o sucesso de seus negócios.

Promove-se a especialização funcional das unidades organizacionais e dos funcionários das empresas sem a preocupação de aproveitar as novas oportunidades de negócios, bem como a conseqüente padronização de seus processos de trabalho. O agrupamento funcional das unidades organizacionais em finanças, *marketing*, recursos humanos e produção resulta na estrutura funcional pura das empresas.

### **Crescimento funcional da gestão de recursos humanos**

Assim que as organizações crescem e se tornam mais complexas, os programas informais e os sistemas de armazenamento de dados básicos não permitem o atendimento às demandas crescentes de recrutamento, alocação e treinamento. Esse estágio de crescimento funcional (quadro 1) se caracteriza por especialização técnica e crescimento das atividades funcionais e pela formalidade adicionada em estrutura e em processos. Nesse estágio, a gestão de recursos humanos deve especializar-se em encontrar as pessoas certas para sustentar o crescimento e treiná-las para realizar tarefas emergentes na organização (Meshoulam & Baird, 1987, p.486-487).

No estágio de crescimento funcional, a necessidade de gerenciar relações externas entre a corporação e os grupos externos cria a demanda pela gestão de recursos humanos profissional, cuja especialização lhe permite ocupar posição na alta gerência das empresas. No entanto, a especialização profissional, principal fonte de legitimidade dos profissionais de recursos humanos, gera falta de confiança por parte dos gerentes de linha nas unidades operacionais, dada sua dificuldade em tratar de forma efetiva as questões de recursos humanos (Eisenstat, 1996, p.11-12).

### **Neutralidade externa da produção em relação à estratégia empresarial**

No estágio de neutralidade externa da produção, o desempenho da produção é medido por meio da comparação do ciclo produtivo da empresa com os dos principais competidores do setor industrial, com o objetivo de evitar problemas para os gestores das estratégias empresariais (Hayes & Wheelwright, p.396-397). Essa visão também é comum em empresas de alta tecnologia que não consideram a produção como tecnicamente sofisticada e esperam que a área de engenharia de produto e de fabricação elabore novos processos de produção, sempre que novo produto exigir isso. Nesse estágio, as empresas tendem a ver seus processos de produção como um conjunto de decisões estáveis.

A longa duração do ciclo produtivo, conforme abordagem de Santos (1999, p.57-58), está associada à longa permanência dos produtos e processos de fabricação no mercado. Essa estabilidade da tecnologia dos produtos da empresa é também extensiva à produção. Passa-se a pensar na produção a partir dos longos ciclos produtivos (Hayes & Wheelwright, 1984, p.397-398).

### **Paradigma convencional de desenvolvimento de produto e de processos**

A gestão da produção influencia-se bastante na concepção de engenharia seqüencial, em que “cada segmento da empresa, após executar a parte que lhe cabe do projeto, transfere a documentação acabada para o setor seguinte e fica na defensiva. Cada unidade organizacional que recebe o material do setor precedente encontra, invariavelmente, falhas, segundo a perspectiva de sua especialidade, e retorna a documentação ao setor originário para as alterações. Esta dinâmica gera conflitos, produz atrasos, pode aumentar custos e nem sempre melhora a qualidade de resultados” (Kruglianskas, 1995, p.26). Hayes, Wheelwright & Clark (1988) sintetizam as principais características da engenharia de produto e de fabricação, como consta no quadro 2.

**Quadro 2**

**Paradigma Convencional de Desenvolvimento de Produto e de Processos de Fabricação**

Dimensão	Paradigma Convencional
Pontos de referência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de projeto</li> <li>• Especificação de desempenho de produto e processo</li> <li>• Programação de projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inegociáveis.</li> <li>• Um deles é visto como direcionador para a firma.</li> </ul>
Equipe de projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderada pela engenharia de produto.</li> </ul>
Foco do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia-se em <i>marketing</i>, muda para a engenharia de produto e termina na engenharia de fabricação.</li> </ul>
Fases do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seqüencial.</li> </ul>
Obstáculos gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas transferidas e prioridades mudadas.</li> <li>• Gargalos afetam os limitados recursos de projeto.</li> <li>• Resolução lenta de problemas e atrasos de vendas.</li> <li>• Excessivas mudanças de engenharia.</li> </ul>
Respostas a problemas de programação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negação de sua ocorrência e omissão de passos.</li> <li>• Anunciado o término das atividades de engenharia, deixam o projeto sob o encargo dos setores operacionais.</li> </ul>
Condução de atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Resolução de conflitos</li> <li>• Organização do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro do grupo funcional.</li> <li>• Suprimida, adiada ou abandonada.</li> <li>• Primariamente funcional.</li> </ul>
Controle da fabricação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somente formas rústicas de controle são necessárias.</li> </ul>
Transferências de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após o término de uma fase, grandes lotes de informação são transferidos para a fase seguinte.</li> </ul>
Envolvimento da fabricação nas fases iniciais da engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visto como uma restrição indesejável.</li> </ul>
Projeto para a <b>manufaturabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece à fabricação o poder de veto para o projeto de engenharia.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hayes, Wheelwright & Clark (1988, p.332-333)

**Inspeção e controle estatístico da qualidade**

Inicialmente se observa a simultaneidade dos estágios de iniciação funcional e especialização funcional da qualidade, pois essa subárea de gestão da produção emerge com o advento da produção em massa. Durante a especialização funcional da área de gestão da qualidade, os esforços dessa subárea da produção se voltam para a inspeção da qualidade e o controle de qualidade do processo produtivo (quadro 3). Quanto à inspeção da qualidade, seu principal objetivo é garantir que peças sejam intercambiáveis durante o surgimento da produção em massa. O controle estatístico da qualidade, ou controle estatístico de processo (CEP), vem para estender a utilização de mé-

todos estatísticos ao acompanhamento e à avaliação da produção (Garvin, 1992, p.3-6).

Apesar de permitir que a cúpula estratégica conduza suas atividades sem se preocupar com as questões de qualidade do piso de fábrica, grandes limitações cabem à inspeção e ao controle estatístico da qualidade:

- suas atividades baseiam-se exclusivamente na ciência da estatística e na conseqüente criação de departamentos de qualidade estruturados funcionalmente;
- não há interação com as demais áreas funcionais da empresa;
- sua aplicação é restrita às atividades de produção da empresa.

## Quadro 3

## Inspeção e Controle Estatístico da Qualidade

Etapas do Movimento da Qualidade	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade
Preocupação básica	• Verificação.	• Controle.
Visão da qualidade	• Um problema a ser resolvido.	• Um problema a ser resolvido.
Ênfase	• Uniformidade do produto.	• Uniformidade do produto com menos inspeção.
Métodos	• Instrumento de medição.	• Instrumentos e técnicas estatísticas.
Papel dos profissionais da qualidade	• Inspeção, classificação, contagem e avaliação.	• Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos.
Responsável pela qualidade	• O departamento de inspeção.	• O departamento de produção e engenharia.
Orientação e abordagem	• <b>Inspeciona</b> a qualidade.	• <b>Controla</b> a qualidade.

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p.44)

### Estruturas funcionais fragmentadas da logística

As pressões por melhor desempenho da gestão do inventário levam ao estágio de integração funcional da logística. As atividades logísticas são agrupadas em gerenciamento de materiais, gerenciamento de fabricação e distribuição física, sob responsabilidade das áreas de gestão de finanças, da produção e de *marketing*, respectivamente. Nota-se, porém, grande deficiência para focar a responsabilidade direta pelo inventário (Bowersox, Closs & Helferich, 1986, p.601-602).

### ESTÁGIO 3 ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS DIVISIONAIS

A inovação dos negócios e dos produtos exige que as empresas revejam sua estrutura e seus processos de tomada de decisão. Assim, a diferenciação de produtos é buscada por meio da criação de divisões, responsáveis por linha de produtos e/ou por região geográfica, que passam a ter maior autonomia na formulação das estratégias divisionais (Mintzberg, 1995, p.223-226).

Os gerentes divisionais passam a formar o escritório central que compartilha com a cúpula estratégica a formulação da estratégia empresarial. Por isso, no âmbito do escritório central, os sistemas de planejamento e controle são baseados na gestão de desempenho. Além disso, o escritório central encarrega-se do estabelecimento de metas que sirvam como medidas quantitativas para a avaliação do desempenho das unidades organizacionais.

A pretendida autonomia gerencial fica comprometida com a concentração de poder no nível das divisões e no escritório central. Em consequência, os objetivos estratégicos são

impostos à divisão e renova-se a obsessão pelo controle, desta vez um controle divisional com imposição de padrões de desempenho artificiais (Mintzberg, 1995, p.240).

Na formulação da estratégia empresarial em empresas com estrutura divisional, as várias áreas de gestão buscam integrar-se para atender de forma isolada às necessidades dos negócios divisionais, mas essa integração se restringe aos negócios divisionais, não abrangendo toda a corporação ou a empresa.

### Crescimento controlado e integração funcional da gestão de recursos humanos

No estágio de crescimento controlado da gestão de recursos humanos (Meshoulam & Baird, 1987, p.486-489), que ocorre durante a criação das divisões nas organizações, busca-se a administração compartilhada de recursos funcionais, a diversificação das linhas de produtos e o decorrente controle de custos.

No estágio de integração funcional, a crescente diferenciação de produtos e a conseqüente criação de divisões requerem o gerenciamento dos recursos humanos distintamente em cada divisão. O foco ocorre na descentralização e na integração dentro das funções. A gestão de recursos humanos é orientada para a coordenação e a integração das subfunções de pessoal, como treinamento, remuneração e recrutamento (quadro 4).

Em resposta às críticas sobre a falta de responsividade às necessidades divisionais, a gestão de recursos humanos move-se em direção à prestação de serviços aos negócios. Nesse momento, enfatiza-se a importância de melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços que essa área fornece para as divisões, assim como de aumentar a satis-

## Quadro 4

## Crescimento Controlado e Integração Funcional da Gestão de Recursos Humanos

Componentes	Estágio 3: Crescimento Controlado	Estágio 4: Integração Funcional
Consciência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente e freqüentemente frustrado devido à fragmentação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativo e envolvido.</li> </ul>
Gestão da função de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada pelo executivo de pessoal.</li> <li>• Orientação por negócios divisionais, controles, medidas de desempenho e metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação funcional e pelas metas das unidades de negócios.</li> <li>• Planejamento de longo prazo.</li> <li>• Relações de colaboração entre linha e área de recursos humanos.</li> </ul>
Programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de controle gerencial em orçamentos e análise de investimentos.</li> <li>• Programas reavaliados em termos mensuráveis e analíticos.</li> <li>• Evolução dos sistemas de remuneração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas interdisciplinares.</li> <li>• Foco nas metas e na direção departamentais.</li> <li>• Produtividade, mudança, formas de gerenciamento, flexibilidade e planejamento da sucessão.</li> </ul>
Atribuições da gestão de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do profissionalismo na função e nas habilidades gerenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de atividades e habilidades ao planejamento e aos sistemas da organização.</li> </ul>
Consciência dos ambientes interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência dos riscos e oportunidades no ambiente.</li> <li>• Estabelecimento de alguma relação desses com os programas de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência de reagir às mudanças ambientais identificadas e de incorporá-las ao processo de planejamento estratégico.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Meshoulam & Baird (1987, p.488)

fação de seus consumidores. O modelo de prestação de serviços aos negócios enfatizará, inevitavelmente, a coleta constante de informação sobre a satisfação dos clientes de linha com os serviços de recursos humanos, assim como a comparação dos serviços com os de fornecedores externos. Essa informação é muito útil para motivar os funcionários de recursos humanos para aumentar a qualidade de serviços (Eisenstat, 1996, p.11-12).

Contudo, dada a caracterização das divisões como burocracias mecanizadas, a gestão de recursos humanos não possui participação efetiva no processo de planejamento estratégico. Assim, o avanço das atividades de recursos humanos restringe-se à sua integração interna no âmbito divisional.

### Apoio interno da gestão da produção à estratégia empresarial

No estágio de apoio interno da gestão da produção à estratégia empresarial, a empresa espera que a produção forneça apoio válido e significativo para a sua estratégia competitiva global, examinando a consistência de suas decisões com a estratégia de negócios (quadro 5).

A gestão da produção traduz a estratégia de negócios em termos de implicações e do significado da terminolo-

gia dos negócios para a produção. A gerência da empresa reconhece o valor de ter uma estratégia de produção e começa a empregar instrumentos, como organograma e declaração de missão, para estruturar e guiar as atividades da produção por um horizonte de tempo ampliado. Porém, a interação entre a gestão da produção e a alta gerência é unidirecional, não havendo possibilidade da produção intervir na formulação da estratégia empresarial. Por esse motivo, Hayes & Wheelwright (1984, p.398-399) descrevem o papel da produção como internamente apoiador.

### Garantia da qualidade

Nesse momento de integração interna das áreas de gestão, a gestão da qualidade estende sua preocupação para todos os fatores, cuja consideração colabore com a prevenção de problemas. Assim, esse estágio é denominado garantia da qualidade (quadro 6) e incorpora os seguintes conceitos gerenciais em seus instrumentos de trabalho: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e **zero defeito**.

Deve-se observar que esses novos conceitos não estão diretamente relacionados à administração de divisões. Porém, todas as suas atividades evidenciam que a busca

## Quadro 5

## Apoio Interno da Gestão da Produção à Estratégia Empresarial

Componentes	Apoio Interno da Gestão da Produção
Envolvimento funcional na estratégia da unidade de negócios	• A estratégia da unidade de negócios é baseada na informação e nas questões fornecidas por uma função dominante.
Conhecimento funcional e uso da estratégia da unidade de negócios	• O conhecimento centralizado da estratégia da unidade de negócios é mantido em altos níveis da função dominante. • Falta de integração das estratégias funcionais com a estratégia da unidade de negócios.
Fonte de vantagem competitiva	• A fonte de vantagem competitiva é determinada pela competência em uma função dominante. Investimento em capacidades é primariamente na função dominante.
Comunicação funcional e tomada de decisão	• Nenhuma comunicação interfuncional em questões estratégicas e operacionais. • Todas as decisões funcionais são ditadas como exigências da função dominante.
Nível de benefícios	• Os benefícios são desiguais e o mais alto é da função dominante.
Movimentação e treinamento interfuncional	• O talento é concentrado na função dominante. Há pouca movimentação lateral ou treinamento entre as funções.
Composição da gerência geral	• Os gerentes gerais vêm da função dominante. A fonte permanece sempre a mesma.

Fonte: Adaptado de Hayes, Wheelwright & Clark (1988, p.332-333)

## Quadro 6

## Garantia da Qualidade

Etapa do Movimento da Qualidade	Garantia da Qualidade
Preocupação básica	• Coordenação.
Visão da qualidade	• Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado <b>proativamente</b> .
Ênfase	• Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade.
Métodos	• Programas e sistemas.
Papel dos profissionais da qualidade	• Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas.
Responsável pela qualidade	• Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas de qualidade.
Orientação e abordagem	• <b>Constrói</b> a Qualidade.

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p.44)

da integração interna e a amplitude gerencial das atividades da qualidade requerem, no mínimo, a adoção de forma divisionalizada pelas empresas, caso possuam grande diversificação de produtos e negócios.

Apesar de todas essas mudanças, as orientações em relação à qualidade continuam, em grande parte, defensivas e restringem-se ao ambiente interno da empresa. “O principal objetivo do departamento de qualidade ainda era a prevenção de defeitos, a qualidade ainda era vista negativamente, como algo que pode prejudicar uma empresa,

e não como uma possível base para a concorrência” (Garvin, 1992, p.23).

### Agrupamento funcional, posicionamento estratégico dos grupos das atividades logísticas e integração funcional da logística

No decorrer do tempo, as empresas buscam integrar as atividades logísticas e posicionar as áreas responsáveis por elas em nível maior de autoridade e responsabilidade,

em virtude da percepção de seu impacto estratégico pela alta gerência.

Com a utilização da tecnologia de informação, passa-se a planejar e operar sistemas de informação logísticos integrados, sob a coordenação e a responsabilidade de um único gerente sênior. O objetivo é a gestão estratégica da movimentação e da armazenagem de todos os materiais e produtos finais, ou seja, o posicionamento estratégico dos inventários (Bowersox, Closs & Helferich, 1986, p.602).

A gestão da logística passa a ser realizada com três perspectivas (Bowersox, Closs & Helferich, p.602-604): gestão das operações logísticas (compras, apoio à produção e distribuição física), apoio logístico (embalagem, manuseio de materiais, armazenamento, controle de inventário e transporte) e planejamento de recursos logísticos, que objetiva a integração entre o processamento de pedidos e a capacidade produtiva global da empresa. Assim, as atividades logísticas passam a ser tratadas sob duas perspectivas: a operacional e a estratégica. O planejamento e o controle logístico global passam a existir no nível mais alto da organização. Permite-se, assim, mensurar o desempenho e o custo do serviço ao consumidor e fornecer informação para a tomada de decisão da gerência de logística. Faz-se necessária a negociação de *trade-offs* entre as atividades de compras, apoio à produção e distribuição física, que são de responsabilidade de diferentes áreas de gestão.

#### ESTÁGIO 4 ADHOCRACIA

Em ambientes competitivos complexos, nos quais se tornam freqüentes as alterações na linha de produtos, tem-se como organização predominante aquela que se configura como um sistema de processo decisório *ad hoc*, por isso denominada *adhocracia*. A partir de oportunidades de mercado, organizam-se equipes *ad hoc* que se encarregam de explorá-las. Assim, como primeira mudança necessária, tem-se a constituição de redes de trabalho baseadas em equipes, *ad hoc* ou de processos de negócios, que se sobrepõem à estrutura organizacional tradicional.

A criação de unidades de negócios também constitui requisito importante para que as organizações atinjam a competitividade. Entende-se por unidade de negócios, ou unidades estratégicas de negócios, "... o agrupamento de atividades que tenham amplitude de negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente (...). Ela representa uma das formas mais interessantes para otimizar os resultados das empresas. Isto porque cada produto ou conjunto de produtos homogêneos, quanto à sua finalidade maior, representa um negócio e, conseqüentemente, deve ser administrado como tal, apresentando os devidos resultados (...)" (Oliveira, 1995, p.80).

Simultaneamente à criação de unidades de negócios, as empresas passam a conceber as estratégias de negócios. Existe hoje uma estrutura hierárquica da estratégia empresarial generalizada sobre estratégias empresariais (Hayes & Wheelwright, 1984, p.24-45), composta pelas estratégias corporativa, competitivas ou das unidades de negócios, e funcionais.

As estratégias funcionais devem viabilizar e contribuir para o sucesso da estratégia competitiva definida para a unidade de negócios a que pertence, por meio do estabelecimento de prioridades ou dimensões competitivas. Quanto à estratégia funcional de produção, as prioridades mais utilizadas e citadas mundialmente são o custo, a qualidade, o desempenho das entregas e a flexibilidade (Pires, 1995, p.51-71). Como dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos, Santos (1998, p.47-90) propõe a constituição de rede de trabalho baseada em equipes, a aprendizagem organizacional e a gestão da cultura organizacional.

No contexto da *adhocracia*, há a necessidade de vínculo entre a gestão das operações e a gestão da estratégia empresarial. Para a viabilização dessa importante mudança, existe a necessidade de comunicação, com clareza, da estratégia empresarial à organização, como enfatizado pelos estudiosos e praticantes da gestão da estratégia empresarial e dos respectivos processos de negócios:

- "Estratégia requer disciplina constante e comunicação clara. De fato, uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e comunicada é guiar os funcionários na crescente realização de escolhas, que ocorre em virtude dos *trade-offs* de suas atividades individuais e nas decisões cotidianas" (Porter, 1996, p.77).
- "A definição e a comunicação das atividades estratégicas permitem que os funcionários de todos os níveis da organização compartilhem a mesma perspectiva estratégica" (Eisenstat, 1993, p.35).

Nesse contexto, integram-se os conhecimentos e habilidades dos vários especialistas às tecnologias usadas pela empresa, com o objetivo de constituir as competências essenciais da organização (Hamel & Prahalad, 1995, p.235).

Têm-se como aspectos comuns do estágio de integração interna das áreas de gestão em organizações inovadoras:

- integração das estratégias funcionais com as estratégias de negócios;
- composição de equipes interfuncionais associadas às competências essenciais da empresa;
- nivelamento da importância das áreas de gestão;
- sobreposição e simultaneidade das atividades dentro e entre as áreas de gestão de recursos humanos e de produção.

## Integração estratégica da gestão de recursos humanos

No estágio de integração estratégica da gestão de recursos humanos, a principal preocupação dessa área de gestão é a sua inserção na gestão empresarial por meio de sua colaboração para a criação de novas vantagens competitivas. Isso exige uma postura **pró-ativa** dessa área de gestão, obtida por meio de alto nível de envolvimento na organização e habilidade em tratar as macroquestões. Assim, a área de recursos humanos assume um papel ativo no processo de tomada de decisão (Meshoulam & Baird, 1987, p.486-489), buscando antecipar sistematicamente os impactos de novos negócios sobre suas atividades (quadro 7).

Os gerentes de unidades de negócios passam a incluir objetivos de recursos humanos nos seus planos estratégicos e nos processos de tomada de decisão. Esse estágio é caracterizado por ação de equipes, gestão estratégica de negócios, capacidades de monitorização ambiental altamente desenvolvidas e aumento da capacidade de reagir às mudanças ambientais.

Nesse contexto, os profissionais de recursos humanos precisam capacitar-se para melhor compreender a complexidade dos negócios para, dessa forma, integrar efetivamente as competências e tecnologias de recursos humanos às inovações empresariais. “Para desempenhar um papel estratégico, os gerentes de recursos humanos precisam de habilidades na área de estruturação organizacional, forte capacidade de análise e competência para pensar objetivamente o desenho e a estrutura da organização” (Fulmer, 1989, p.5).

## Apoio externo da gestão da produção à estratégia empresarial

No estágio de apoio externo da gestão da produção à estratégia empresarial, a estratégia competitiva da empresa baseia-se, em grau significativo, nas capacidades da produção para participar efetivamente da concepção da estratégia empresarial. Assim, o papel da produção é apoiar externamente essa estratégia, ou seja, consideram-se as vantagens competitivas geradas pela produção, em vez de ela simplesmente apoiar uma estratégia já concebida (Hayes & Wheelwright, 1984, p.396). Além disso, as empresas buscam um balanço em todas as funções e visam a papéis externamente apoiadores para cada uma delas (quadro 8).

Esse nivelamento da importância das áreas de gestão das empresas manufatureiras é enfatizado por diversos autores:

- “A próxima mutação da indústria não comportará apenas os investimentos em tecnologia; para ser bem-sucedida, ela precisará trazer a reflexão estratégica para o interior das organizações” (Proença, 1996, p.223).
- A gestão da tecnologia exige que “os participantes se movam de uma visão estreita e específica com a separação da gestão da tecnologia para um ponto de vista muito mais amplo e integrado que seja multidisciplinar e inclua questões como finanças, recursos humanos, gestão de projetos, desenho organizacional, avaliação e transferência de tecnologia” (Swierczek, 1991, p.9).

Com base nessas afirmações, frisa-se que as características da gestão estratégica da qualidade, apresentadas no quadro 9, se estendem para todas as subáreas da produção.

### Quadro 7

#### Integração Estratégica da Gestão de Recursos Humanos

Componentes	Estágio de Integração Estratégica
Consciência gerencial	• Integrado à gestão de negócios.
Gestão da função de pessoal	• Orientação pela companhia, consistente e integrada com a direção estratégica dos negócios.
Programas	• Diagnóstico da cultura organizacional e do ambiente externo, planejamento de longo prazo. • Ênfase na mensuração da eficiência e da eficácia diretamente relacionadas às necessidades do negócio.
Atribuições da gestão de pessoal	• Alto nível de envolvimento na organização, habilidades em tratar as macroquestões.
Consciência dos ambientes interno e externo	• Busca sistemática dos impactos, assume um papel ativo como parte do processo de tomada de decisão, visando à sua formulação. • Questões de longo prazo relacionadas ao negócio são tratadas por meio da integração das bases de dados da corporação e da área de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Meshoulam & Baird (1987, p.488)

**Quadro 8**

**Apoio Externo da Gestão da Produção à Estratégia Empresarial**

Itens da Avaliação	Papel Desempenhado pela Produção no Estágio de Integração Externa
Envolvimento das áreas de gestão na estratégia das unidades de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia da unidade de negócios é baseada na informação e em questões fornecidas por todas as áreas de gestão.</li> </ul>
Conhecimento das áreas de gestão e seu uso na estratégia da unidade de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação clara e ampla durante a formulação da estratégia da unidade de negócios para todas as áreas de gestão e os níveis organizacionais.</li> <li>• Integração deliberada das estratégias funcionais com a estratégia da unidade de negócios.</li> </ul>
Fonte de vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelência é perseguida em todas as áreas de gestão por meio do desenvolvimento consciente de capacidades.</li> <li>• A fonte de vantagem competitiva muda com o tempo.</li> </ul>
Comunicação e tomada de decisão das áreas de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes de projeto interfuncionais numerosas.</li> <li>• Interações formal e informal constantes para resolver questões operacionais e estratégicas.</li> </ul>
Nível dos benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os benefícios são relativamente iguais para todas as áreas de gestão.</li> </ul>
Movimentação e treinamento interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O talento é desenvolvido e alocado em todas as funções.</li> <li>• Movimentação lateral e treinamento interfuncional frequentes.</li> </ul>
Componentes da gerência geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gerentes gerais vêm de várias funções que variam no decorrer do tempo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hayes & Wheelwright (1984, p.354)

No processo de estabelecimento de vantagens competitivas pelas áreas de gestão, tem-se intensa negociação sobre quais seriam as prioridades competitivas de cada área. Esse relacionamento próximo das áreas de gestão se justifica por dois principais motivos. Primeiro, cada uma das áreas de gestão e cada uma das subáreas da função da

produção é responsável pela definição de metas estratégicas e pela coordenação dos respectivos processos de negócios e programas de ação. Segundo, cada uma das áreas de gestão e cada uma das subáreas da produção participa ativamente da definição de metas estratégicas das demais áreas e subáreas de gestão, pois elas têm sempre

**Quadro 9**

**Gestão Estratégica da Qualidade**

Etapa do Movimento da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto estratégico.</li> </ul>
Visão da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma oportunidade de concorrência.</li> </ul>
Ênfase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As necessidades de mercado e do consumidor.</li> </ul>
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização.</li> </ul>
Papel dos profissionais da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento.</li> <li>• Trabalho consultivo com outros departamentos.</li> <li>• Delineamento de programas.</li> </ul>
Responsável pela qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança.</li> </ul>
Orientação e abordagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerencia</b> a qualidade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p.44)

papel importante na identificação da consecução de suas vantagens competitivas.

### Novo paradigma de desenvolvimento de produto e de processos

No estágio de apoio externo da gestão da produção, “as empresas necessitam de um sistema para promover a tomada de decisão conjunta entre todas as unidades funcionais e divisões envolvidas no projeto” (Bowen *et al.*, 1994, p.116). Segundo Shrivastava & Souder (1987, p.38), as inovações tecnológicas, que envolvem tecnologias altamente complexas, terão mais sucesso se forem desenvolvidas em organizações em que não existe a identidade, nem o agrupamento funcional, na equipe de projeto, sendo o foco do trabalho na conclusão da inovação. O processo de inovação é descrito em termos de atividades para o desenvolvimento do produto final. Além disso, os canais

de comunicação são sobrepostos e utilizados continuamente (quadro 10).

### Gestão estratégica da qualidade

Para colaborar efetivamente na formulação da estratégia empresarial, é fundamental que a gestão da qualidade se preocupe com todas as atividades da gestão da produção, desde *marketing* e pesquisa & desenvolvimento até a prestação de serviços pós-venda. Essa abrangência da gestão estratégica envolve oito dimensões da qualidade (Garvin, 1992), algumas delas já presentes nos estágios anteriores: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Passa-se a buscar, efetivamente, a consecução do desempenho, das características, da durabilidade, do atendimento, da estética e da qualidade percebida, dimensões

#### Quadro 10

#### Novo Paradigma de Desenvolvimento de Produto e de Processos de Fabricação

Dimensão	Novo Paradigma
Pontos de referência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de projeto</li> <li>• Especificação de desempenho de produto e de fabricação</li> <li>• Programação de projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem exigir revisão ocasional.</li> <li>• A todos é dada atenção significativa.</li> </ul>
Equipe de projeto	• Liderada por gerente de negócios com visão ampla.
Foco do projeto	• Esforço interfuncional durante todo o processo.
Fases do projeto	• Sobreposição extensiva.
Obstáculos gerenciais	• Gerenciado por meio de melhores planos, disciplina, habilidades e com continuidade.
Respostas a problemas de programação	• Muito menos freqüentes, mais tratadas realisticamente quando surgem.
Condução de atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Resolução de conflitos</li> <li>• Organização do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreposição e interfuncionalidade.</li> <li>• Abordada cedo nos níveis operacionais.</li> <li>• Gerentes de projetos experientes mantêm a integração.</li> </ul>
Controle da produção	• Controles dinâmicos e progressivos.
Transferências de informação	• Trocas bidirecionais de informação muito menores durante o desenvolvimento das atividades de engenharia.
Envolvimento da produção desde os estágios iniciais do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseado na confiança e no respeito mútuos.</li> <li>• Adição de valor.</li> </ul>
Projeto voltado para a <b>manufaturabilidade</b>	• Fornece melhores produtos e processos de fabricação.

Fonte: Adaptado de Hayes, Wheelwright & Clark (1988, p.332-333)

da qualidade cuja realização, até então, não era possível. A gestão estratégica de negócios persegue essas dimensões por estarem associadas à competitividade, apoiada pela configuração *adhocrática* das empresas. Nesse sentido, a metodologia *Quality Function Deployment* (QFD) permite que a gestão estratégica da qualidade se estruture “para garantir que os desejos mais importantes do cliente sejam entendidos nos termos utilizados pelo próprio cliente. Tais desejos são ativados (*deployed*) em características técnicas mensuráveis do produto ou serviço (fase 1: planejamento) que, por sua vez, são ativadas nas especificações de componentes (fase 2: partes), na adequação de processos de produção (fase 3: processos) e, por fim, em padrões de procedimento no nível das operações (fase 4: operações)” (Abreu, 1997, p.50).

Como efeito positivo, a utilização do QFD, “na área de *marketing*, gera o aprimoramento das técnicas para posicionamento de produto e segmentação, garantindo uma objetiva aproximação com o cliente. Além disso, permite à alta gerência um controle mais efetivo sobre as responsabilidades por cumprimento de tarefas a acompanhamento de projetos e desenvolvimento de produtos, por vincular as metas estabelecidas no planejamento da empresa ao programa de desenvolvimento” (Abreu, 1997, p.50).

Essa visualização do andamento e dos resultados do projeto, acessível a todos os membros do projeto, possibilita o autogerenciamento da qualidade e o alcance de suas metas estratégicas. “O QFD pode ser definido como uma forma de comunicar, sistematicamente, informação relacionada com a qualidade e de explicitar, ordenadamente, trabalho relacionado com a obtenção da qualidade; tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento de produto” (Cheng *et alii*, 1995, p.24).

### Integração de processos logísticos e integração externa da logística

A importância estratégica da logística faz com que ela se inclua nos processos de planejamento estratégico para, dessa forma, poder discutir o nível de importância da prioridade de desempenho das entregas para as estratégias de produção e empresarial. Após a definição de metas estratégicas em logística, há a necessidade de sua divulgação para toda a organização. Como observam Fawcett & Clinton (1996, p.42), “o resultado central do envolvimento da logística no planejamento estratégico é o desenvolvimento e a disseminação da declaração da missão da logística, para claramente comunicar os objetivos da logística e orientar a utilização de recursos”.

O processo de negociação de prioridades é intenso quando ocorre a preparação dos serviços logísticos, pois os objetivos de negócios e de todas as áreas têm de ser confrontados. Como resultado importante dessa negociação, os servi-

ços realizados em processos de negócios devem estimular sinergia. Com a integração de sistemas logísticos, o projeto de um serviço logístico implica que todas as incompatibilidades — *trade-offs* — sejam negociadas com as demais áreas de gestão e subáreas da produção, de forma que se atinja o melhor resultado com o mínimo de investimento (Bowersox, Closs & Helferich, 1986, p.606).

## CONCLUSÕES

Com base nas similaridades dos vários estágios evolutivos das áreas de gestão de recursos humanos e de produção, propõe-se uma denominação comum para eles: iniciação funcional, especialização funcional, integração interna e integração externa, cujas principais características estão apresentadas na figura 2.

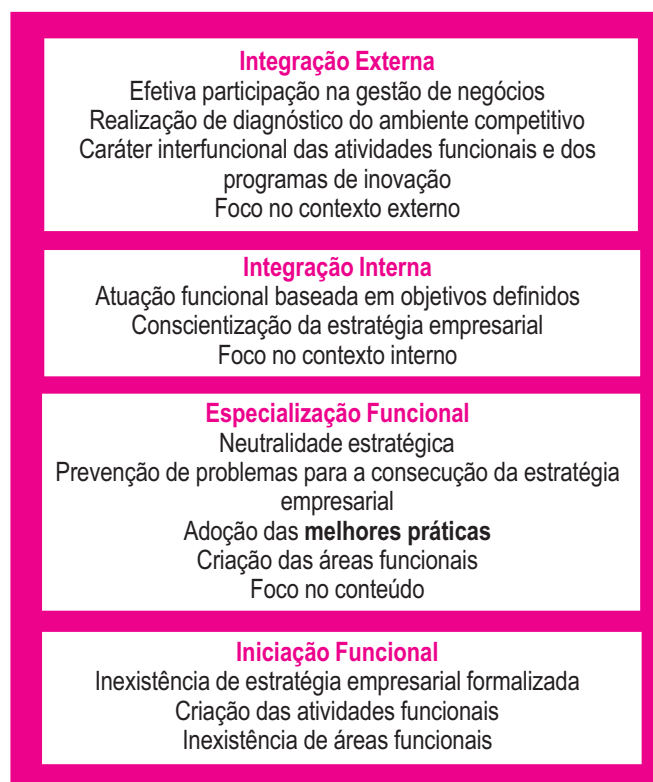


Figura 2: Estágios Evolutivos das Áreas de Gestão

No estágio iniciação funcional, as áreas de gestão de recursos humanos e de produção focalizam sua atenção no conteúdo de, conforme conceituação de Gutierrez (1996), seus programas e políticas.

No estágio de especialização funcional, a excessiva focalização no conteúdo leva à criação de estruturas funcionais que favorecem a centralização do processo de tomada de decisão.

Nesses dois primeiros estágios não há preocupação com o ambiente competitivo, considerado, neste trabalho, como

o elemento mais importante do contexto externo. Contudo, as áreas de gestão evitam causar problemas para a cúpula administrativa no que tange à condução das estratégias empresariais correntes. Essa postura se caracteriza como neutralidade interna, que se estende para a neutralidade externa quando determinado padrão de tecnologia e de capacidades funcionais é copiado das empresas que se destacam no setor industrial. Em nenhum dos casos existe a preocupação de gerar vantagens competitivas para as estratégias de negócios.

No estágio de integração interna existe preocupação com o contexto interno das organizações, conforme conceituação de Gutierrez (1996). As áreas de gestão buscam adequar o conteúdo de seus programas e políticas aos negócios vigentes, como os específicos de determinada divisão. O compartilhamento de recursos, no âmbito divisional, faz com que as áreas de gestão atendam às demandas da gerência divisional, com o objetivo de tornar o conteúdo de seus programas compatível com a estratégia divisional.

No contexto interno ocorre a integração interna das áreas de gestão. Em outras palavras, a partir do conhecimento de determinada estratégia, que não pode ser alterada por elas, as áreas de gestão buscam direcionar suas competências, seus recursos e suas tecnologias para o apoio interno à estratégia divisional. Dessa forma, as áreas de gestão passam a interferir nos processos decisórios ocorridos dentro das divisões. Por outro lado, não ocorre a intensificação do relacionamento direto entre as áreas de gestão, pelo contrário, a especialização funcional ainda vigora nos departamentos funcionais.

A centralização do poder decisório pela gerência divisional não permite que representantes das áreas de gestão contemplem o contexto externo, de forma a visualizar as neces-

sidades do ambiente competitivo e a levar colaborações efetivas para a gestão da estratégia empresarial. Aperfeiçoam-se os processos decisórios, mas sua evolução limita-se ao contexto interno das organizações com o objetivo de apoiar internamente a estratégia empresarial.

No estágio de integração externa, as áreas de gestão passam a participar efetivamente da formulação de estratégias de negócios a partir do diagnóstico do ambiente competitivo e do contexto externo, conforme conceituação de Gutierrez (1996). À estrutura departamental sobrepõem-se equipes interfuncionais para levar adiante programas de inovação.

Acredita-se que essa proposição de estágios evolutivos das áreas de gestão de recursos humanos e de produção possa colaborar não só na realização de pesquisas envolvendo análise de programas, tecnologias e estudos nessas áreas de gestão, mas também no estudo de estágios evolutivos nas áreas de *marketing* e finanças.

Deve-se observar que, apesar de guardarem traços históricos, os estágios evolutivos das áreas de gestão não representam uma evolução histórica das organizações. Vale lembrar, também, que não existe um único sentido de mudança, mas sim fluxos múltiplos guiados por fatores internos e/ou externos às organizações. Em outras palavras, as organizações podem tanto evoluir como regredir nesses estágios. Além disso, no contexto de uma organização específica, as áreas e subáreas de gestão poderiam estar em estágios evolutivos diferenciados. Assim, a proposta de estágios evolutivos deste artigo colaboraria para complementar as abordagens estratégicas e globais de mudanças organizacionais realizadas nas empresas com a análise particular da evolução de suas áreas e subáreas de gestão. ◆

## RESUMO

Neste artigo, busca-se comparar as várias abordagens dos estágios evolutivos das áreas de gestão de recursos humanos e de produção, entendendo essa segunda área como composta pelas subáreas de desenvolvimento de produto e de processos, qualidade e logística. Com base em contextos organizacionais apropriados, são analisadas várias abordagens de estágios evolutivos das áreas e subáreas de gestão. Essa análise comparativa permite a proposição de quatro estágios evolutivos das referidas áreas e subáreas de gestão: iniciação funcional, especialização funcional, integração interna e integração externa.

**Palavras-chave:** estágios evolutivos, gestão de recursos humanos, gestão da produção, desenvolvimento de produto e de processos, qualidade, logística.

## ABSTRACT

This article investigates several approaches of evolution stages of human resource and manufacturing management areas. This second management area is composed by four sub-areas: development of product and processes, quality and logistics. Based on appropriate organizational contexts for the evolution stages of these management areas and sub-areas, several approaches of evolution stages are analyzed. As a result of this comparative analysis, four evolution stages of the aforementioned management areas and sub-areas are proposed: functional initiation, functional specialization, internal integration and external integration.

**Uniterms:** evolution stages, human resource management, manufacturing management, development of product and processes, quality, logistics.

En este artículo se busca comparar los varios abordajes de los estadios evolutivos de las áreas de gestión de recursos humanos y de producción, entendiendo esa segunda área como compuesta por las subáreas de desarrollo de producto y de procesos, calidad y logística. Con base en contextos organizacionales apropiados se analizan abordajes de estadios evolutivos de las referidas áreas y subáreas de gestión: iniciación funcional, especialización funcional, integración interna e integración externa.

**Palabras clave:** estadios evolutivos, gestión de recursos humanos, gestión de producción, desarrollo de producto y de procesos, calidad, logística.

- ABREU, M. QFD — desdobramento da função qualidade: estruturando a satisfação do cliente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.37, n.2, p.47-55, abr./jun. 1997.
- BOWEN, K.; CLARK, K.B.; HOLLOWAY, C.A.; WHEELWRIGHT, S.C. Development projects: the engine of renewal. *Harvard Business Review*, v.72, n.5, p.110-120, Sep./Oct. 1994.
- BOWERSOX, D.B.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, O.K. *Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement*. 3.ed. New York: Macmillan, 1986.
- CHENG, L.C.; SCAPIN, C.A.; OLIVEIRA, C.A.; KRAFETUSKI, E.; DRUMOND, F.B.; BOAN, F.S.; PRATES, L.R.; VILELA, R.M. *QFD: planejando a qualidade*. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1995.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EISENSTAT, R.A. Implementing strategy: developing a partnership for change. *Planning Review*, v.21, n.5, p.33-36, Sep./Oct. 1993.
- \_\_\_\_\_. What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. *Organizational Dynamics*, v.25, n.2, p.7-22, Autumn 1996.
- FAWCETT, S.E.; CLINTON, S.R. Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations. *Production and Inventory Management Journal*, v.37, n.1, p.40-46, 1996.
- FULMER, W.E. Human resource management: the right hand of strategy implementation. *Human Resource Planning*, v.12, n.4, p.1-11, 1989.
- GARVIN, D.A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GUTIERREZ, L.H.S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.31, n.1, p.97-103, jan./mar. 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley, 1984.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: Free, 1988.
- KRUGLIANSKAS, I. Engenharia simultânea e técnicas associadas em empresas tecnologicamente dinâmicas. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.30, n.2, p.25-38, abr./jun. 1995.
- MESHOULAM, I.; BAIRD, L. Proactive human resource management. *Human Resource Management*, v.26, n.4, p.483-502, Winter 1987.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PIRES, S.R.I. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 1995.
- PORTER, M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PROENÇA, A. A próxima mutação: indústria brasileira, TQC e a gerência estratégica de produção. In: CASTRO, A.B.; POSSAS, M.L.; PROENÇA, A. (Org.). *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- SANTOS, F.C.A. *Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras*. 1998. 339 f. Tese (Doutorado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHRIVASTAVA, P.; SOUDER, W.E. The strategic management of technological innovation: a review and a model. *Journal of Management Studies*, v.24, n.1, p.25-41, Jan. 1987.
- STEVENS, G.C. Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, v.19, n.8, 1989 apud CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- SWIERCZEK, F.W. The management of technology: human resource and organizational issues. *International Journal of Technology Management*, v.6, n.1-2, p.1-13, 1991.