

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO PAULO SENO

**CARACTERIZAÇÃO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÁREAS FUNCIONAIS NA
PERSPECTIVA DE TRÍADES: ESTUDOS DE CASO EM ORGANIZAÇÕES
INDUSTRIAIS**

**UBERLÂNDIA - MG
2014**

JOÃO PAULO SENO

**CARACTERIZAÇÃO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÁREAS FUNCIONAIS NA
PERSPECTIVA DE TRÍADES: ESTUDOS DE CASO EM ORGANIZAÇÕES
INDUSTRIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (MG), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta.

UBERLÂNDIA - MG

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S478i Seno, João Paulo, 1965-
2014 Caracterização da integração entre as áreas funcionais na
perspectiva de tríades : estudos de caso em organizações industriais
/ João Paulo Seno --
2014.
106 f. : il.

Orientador: Márcio Lopes Pimenta
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Desenvolvimento organizacional -
Teses. 3. Tríades (Sociologia) – Teses. 4. Organização industrial -
Teses. 5. Comportamento organizacional - Teses. I. Pimenta,
Márcio Lopes, 1977-. II. Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU:



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Ata da defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO junto ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Defesa de: **Dissertação de Mestrado Acadêmico Número 126 - PPGAD**

Data: **15 de maio de 2014**

Discente: – **JOÃO PAULO SENO – MAT 11212ADM010**

Título do Trabalho: **Caracterização da Integração entre as áreas funcionais na perspectiva de tríades: estudos de caso em organizações industriais**

Área de concentração: **Gestão Organizacional.**

Linha de pesquisa: **Organização e Mudança**

Às 18 do dia 15 de maio do ano de 2014 na sala 1F261 - Campus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, reuniu-se a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: Andrea Lago da Silva(UFSCAR), Wendy Tate (University of Tennessee,Knoxville) e, Márcio Lopes Pimenta (FAGEN/UFU) orientador do candidato.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa Dr. Márcio Lopes Pimenta apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a argüir o candidato. Ultimada a argüição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu os conceitos finais.

Em face do resultado obtido, a Banca Examinadora considerou o candidato Approved.

Esta defesa de Dissertação de Mestrado Acadêmico é parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos às 20 horas e 00 minutos.
Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta
Orientador FAGEN/UFU

Profa. Dra. Andrea Lago da Silva
(UFSCAR)

Profa. Dra. Wendy Tate
University of Tennessee,Knoxville

Aos meus pais Gilberto (*in memoriam*) e Maria Rosa,
À minha esposa Liliana e às minhas filhas Giovana e Mariana.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que me proporciona.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, sem o qual este trabalho não teria sido concluído, meus sinceros agradecimentos pelas palavras calmas, correções, sugestões, oportunidades de discussão ao longo dos dilemas metodológicos encontrados e confiança depositada em mim.

Ao Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr., pelos preciosos ensinamentos a respeito de como se faz pesquisa e pela paciência, tolerância e confiança, algumas vezes disfarçadas na forma de broncas e chamadas de atenção.

À Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva, pelas valiosas contribuições dadas na Banca de Qualificação, e principalmente pela ajuda no direcionamento metodológico.

Aos professores Dr^a. Edileusa Godoi de Sousa, Dr^a. Stella Naomi Moriguchi, Dr^a. Jacquelaine Florindo Borges e Dr. Pablo Rogers Silva, pelos ensinamentos ao longo das disciplinas do curso.

À secretaria do Programa de Pós-graduação em Administração, Vera Lúcia Neves Pires, pela atenção nos momentos em que os assuntos burocráticos vinham à tona.

Aos colegas de curso de mestrado, em especial a Lucas Borges Kappel e Marlos Vinícius Ramos, parceiros de trabalhos, publicações e cafezinhos nos intervalos das aulas.

Às pessoas que viabilizaram o contato com as empresas estudadas, Fábio Braga, Glênio Morgando de Souza e Laísa Ferreira Marques.

Aos colegas da Faculdade Pitágoras de Uberlândia – MG, que suportaram minhas reclamações sobre a carga de trabalho.

À minha esposa Liliana, minhas filhas Giovana e Mariana, minha mãe Maria Rosa, meus irmãos Luís Antônio, Maria Sílvia e José Gilberto, e meus sogros Lázaro e Maria Aparecida, que acreditaram em mim mais do eu mesmo e tiveram a paciência de esperar o fim deste trabalho, que parecia não acabar nunca.

Ao meu pai, Gilberto, que já não está mais conosco, mas que sempre foi para mim referência de caráter, capacidade de realização e dedicação à família, por ter me dado todas as condições para estudar e seguir meu caminho. Espero ter correspondido à altura.

Enfim, num aparente paradoxo, uma dissertação é um trabalho solitário que não é realizado sozinho.

RESUMO

A diferenciação entre as áreas funcionais é necessária para que as organizações sejam capazes de enfrentar os desafios impostos pelo ambiente. Essa mesma diferenciação, no entanto, exige a integração interfuncional para que a organização consiga operar de forma a atingir seus objetivos, utilizando seus recursos de forma eficiente. Este trabalho utiliza a perspectiva de tríades, uma abordagem da Psicologia Social que estuda grupos de indivíduos, para a análise dos fenômenos associados aos relacionamentos entre as áreas funcionais de uma organização. Essa abordagem tem sido recentemente utilizada no estudo do relacionamento entre organizações nas cadeias de suprimentos. Foi realizado um estudo de múltiplos casos em três empresas industriais da região de Uberlândia (MG) e a partir dos dados foram identificadas seis categorias de fenômenos que ajudam a compreender o relacionamento entre as áreas funcionais: Urgência, Capacidade versus Demanda, Motivação, Desafio e Respeito. As teorias existentes que adotam a perspectiva de tríades, a Teoria do Equilíbrio de Heider, a Teoria dos Buracos Estruturais, de Simmel e a Teoria das Coalizões, de Caplow também foram utilizadas para a análise dos dados. Foram feitas sete proposições a respeito dos fenômenos associados à integração interfuncional a partir da perspectiva de tríades que podem contribuir com estudos futuros neste campo de pesquisa.

Palavras-chave: Integração Interfuncional. Tríades. Teoria Fundamentada.

ABSTRACT

The differentiation between functional areas is necessary for organizations to be able to meet the challenges posed by the environment. This same differentiation, however, requires the functional integration for organization can operate to achieve their goals and use their resources efficient. This paper uses the perspective of triads, an approach of Social Psychology that studies groups of subjects for the analysis of phenomena associated with the relationships between functional areas of an organization. This approach has been used recently in the study of the relationship between organizations in supply chains. Multiple case studies was conducted in three industrial companies in the region of Uberlandia (MG) and six categories of phenomena that help to understand the relationship between functional areas were identified: Urgency, Capacity vs. Demand, Motivation, Challenge and Respect. Existing theories that adopt the perspective of triads, the Theory of Balance of Heider, Theory of Structural Holes, by Simmel and Theory of Coalitions by Caplow were also used for data analysis. Seven propositions were made regarding the phenomena associated with functional integration from the perspective of triads that can contribute to future studies in this research field.

Keywords: Functional Integration. Triads. Grounded Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de análise de tríade para três departamentos numa indústria.....	31
Figura 2 – Diagrama representativo dos relacionamentos.....	34
Figura 3 – Estado balanceado 1.....	36
Figura 4 – Estado balanceado 2.....	36
Figura 5 – Estado balanceado 3.....	37
Figura 6 – Estado desbalanceado 1.....	37
Figura 7 – Estado desbalanceado 2.....	38
Figura 8 – Estado desbalanceado 3.....	38
Figura 9 – Estado desbalanceado 4.....	39
Figura 10 – A categoria Urgência no modelo de análise de tríades.....	61
Figura 11 – A categoria Capacidade versus Demanda como fator interveniente.....	63
Figura 12 – A categoria Motivação no modelo de análise de tríades.....	65
Figura 13 – Categoria Processo: impacto e propagação das ações.....	68
Figura 14 – A categoria Desafio no modelo de análise de tríades.....	69
Figura 15 – A categoria Respeito no modelo de análise de tríades.....	70
Figura 16 – As categorias e seus relacionamentos.....	73
Figura 17 – Diagrama de relacionamentos para a organização 1.....	74
Figura 18 – Diagrama de relacionamentos para a organização 2.....	77
Figura 19 – Tríade Comercial – Financeiro – Expedição.....	83
Figura 20 – Tríade Comercial – Pós-venda – Fabricação (Produção).....	83
Figura 21 – Diagrama de relacionamentos para a organização 3.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Seleção de definições para integração interfuncional de Pagell (2004).....	21
Quadro 2 – Ideias relacionadas à integração interfuncional.....	23
Quadro 3 – Forças que influenciam a integração interfuncional.....	23
Quadro 4 – Fatores de integração interfuncional.....	25
Quadro 5 – Escala para medição dos níveis de integração, proposta por Pagell (2004).....	26
Quadro 6 – Tipos de coalizões em tríades.....	32
Quadro 7 – Conceitos encontrados a respeito da perspectiva de tríades.....	40
Quadro 8 – Empresas pesquisadas.....	45
Quadro 9 – Relação de entrevistados.....	46
Quadro 10 – Táticas recomendadas para os estudos de caso.....	49
Quadro 11 – Fatores de integração na Organização 1.....	54
Quadro 12 – Fatores de integração na Organização 2.....	56
Quadro 13 – Fatores de integração na Organização 3.....	59
Quadro 14 – As categorias emergentes e suas propriedades.....	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. O problema de pesquisa	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo geral	16
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. Justificativa	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 A integração interfuncional.....	20
2.2 A perspectiva de tríades	27
2.2.1 A Teoria do Equilíbrio de Heider	33
2.2.2 Estados possíveis para a tríade Marketing, Produção e Logística segundo a Teoria do Equilíbrio	35
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 Caracterização das organizações estudadas.....	45
3.2 Procedimentos para a coleta de dados	46
3.3 Procedimento para a análise dos dados	50
4. RESULTADOS.....	52
4.1 Descrição das organizações estudadas	52
4.1.1 A Organização 1	52
4.1.2 A Organização 2	55
4.1.3 A Organização 3	58
4.2 As categorias emergentes a partir dos dados e suas propriedades.....	60
4.3 Análise dos casos à luz das teorias existentes	73
4.3.1 Teoria do Equilíbrio de Heider	74

4.3.2 Teoria dos Buracos Estruturais, de Simmel.....	91
4.3.3 Teoria das Coalizões, de Caplow.....	92
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
5.1 Atendimento aos objetivos	95
5.2 Proposições acerca da integração interfuncional a partir da perspectiva de tríades.....	96
5.3 Contribuições da pesquisa	99
5.3.1 Contribuições teóricas	99
5.3.2 Contribuições práticas	100
5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros	100
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A	106

1. INTRODUÇÃO

A divisão das empresas em departamentos é uma herança do início do século XX, resultante da especialização das funções, em busca de maior eficiência. Na literatura este fenômeno é conhecido como diferenciação (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

O aumento do tamanho das empresas, do volume de negócios e da complexidade dos processos organizacionais exigiu a criação dos departamentos ou divisões especializados (GALPIN et al., 2007). Este processo de diferenciação, como o próprio termo sugere, faz com que as áreas se tornem diferentes em termos de suas habilidades, competências, interesses e modo de interpretar os objetivos organizacionais (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

As empresas contam com várias funções distintas, como Marketing, Produção, Logística, Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, e outras. Todavia, estas áreas funcionais dependem umas das outras para a execução dos processos organizacionais (GONÇALVES, 2000). O interesse pela gestão dos processos organizacionais tem aumentado devido a diversos fatores: a mudança das estruturas de mercado resultante da globalização, a complexidade das grandes corporações e das cadeias de suprimento, a quarta geração do desenvolvimento de produtos, a responsabilidade social e a governança corporativa e a evolução da tecnologia da informação (BALDAN et al., 2008). Isso mostra a importância de uma boa integração entre as áreas funcionais para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos (MELO, 1995; PIMENTA, 2011).

O tema deste trabalho é a integração interfuncional. A integração, no âmbito organizacional, pode ser interna ou externa. A integração interna diz respeito aos relacionamentos estabelecidos entre as áreas funcionais que compõem a organização. Já os relacionamentos estabelecidos entre organizações que fazem parte de uma cadeia de suprimentos se referem à integração externa.

São exemplos de trabalhos que envolvem a integração interna, Mentzer, Stank e Esper (2008), que estudam a integração entre várias áreas funcionais discutindo o relacionamento entre a Logística, o Marketing e a Produção como áreas envolvidas e inter-relacionadas nos processos da gestão e Pagell (2004), que fez uma primeira tentativa de construir um modelo abrangente das forças que atuam na integração interna das áreas de operações, compras e logística.

Estudos no campo da integração externa têm focado predominantemente os relacionamentos entre duas organizações numa cadeia de suprimentos (CHOI; WU, 2009;

HAVILA, JOHANSON; THILENIUS, 2004). Estudar o relacionamento entre duas organizações faz sentido uma vez que todos os relacionamentos numa rede se estabelecem inicialmente entre dois atores, ou seja, começam como uma díade. Uma díade, para a sociologia, é um grupo formado por duas pessoas (ANDERSEN; TAYLOR, 2011). A teoria da análise de redes sociais permite expandir este conceito do nível interpessoal, cujo foco são os atores individuais, para o nível intraorganizacional, cujo foco são os grupos dentro das organizações (exemplo, departamentos ou áreas funcionais) e para o nível o interorganizacional, cujos atores focais são as organizações que compõem a cadeia de suprimentos (CARPENTER; LI; JIANG, 2012; PHELPS; HEIDL; WADHWA, 2012).

Encontram-se também, na literatura, trabalhos que consideram a interdependência existente entre os relacionamentos e discutem a integração externa, ou seja, a integração entre organizações numa cadeia de suprimentos, a partir de uma perspectiva de tríades (RITTER, 2000; HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004; CHOI; WU, 2009; WU; CHOI; RUNGTUSANATHAN, 2010; HOLMA 2010 e VEDEL; GEERSBRO; RITTER, 2012).

Uma tríade, para a sociologia, é um grupo de três pessoas (ANDERSEN; TAYLOR, 2011). A teoria da análise de redes sociais também permite expandir este conceito, como feito para as díades, para os níveis intraorganizacional e interorganizacional (CARPENTER; LI; JIANG, 2012; PHELPS; HEIDL; WADHWA, 2012). A tríade, segundo Choi e Wu (2009b) e Ritter (2000), é o bloco fundamental de construção das redes.

Segundo Andersen e Taylor (2011), esta aparentemente pequena distinção entre díades e tríades, concebida originalmente pelo filósofo e sociólogo alemão Georg Simmel (1858-1918), tem consequências críticas no comportamento do grupo. Simmel, ao estudar o efeito do tamanho nos grupos, descobriu que a mera diferença de dois para três atores muda totalmente a dinâmica deste grupo (WOLFF, 1950). Neste sentido, a utilização da perspectiva de tríades no estudo da integração externa permite analisar os efeitos dos relacionamentos entre duas entidades sobre os outros relacionamentos que estas entidades mantêm, produzindo uma análise mais aprofundada da dinâmica de interação (CHOI; WU, 2009, 2009a).

No nível intraorganizacional, como já foi apontado anteriormente, Pagell (2004) realizou a primeira tentativa de construir um modelo abrangente para entender os fatores que influenciam a integração entre três departamentos, Operações, Suprimentos e Logística, porém seu estudo não considera a influência de um relacionamento sobre outro, visto que seu trabalho analisa os relacionamentos díade por díade e não a interação da tríade.

O trabalho de Mentzer, Stank e Esper (2008) discute os papéis e o escopo de responsabilidades das áreas Marketing, Produção e Logística quando envolvidas nos

processos de atendimento ao cliente. Os autores definem três níveis de pesquisa. O primeiro deles examina as áreas funcionais em termos de suas atividades internas, o segundo nível tem como foco os relacionamentos entre as áreas e o terceiro nível considera os relacionamentos entre organizações. A partir do segundo nível de análise a questão da integração aparece. Porém, o impacto de um relacionamento da diáde sobre um terceiro também não é discutido.

Percebe-se, no entanto, que nos estudos identificados sobre integração interna não se faz a utilização de uma perspectiva de tríades, que leva em consideração as influências mútuas entre os relacionamentos e a influência de uma área funcional sobre outros relacionamentos. Os trabalhos identificados utilizam a perspectiva de diádes, como por exemplo, Shapiro (1977), Kahn e Mentzer (1998), Pagell (2004), Galpin (2007). Segundo Havila, Johanson e Thilenius (2004), Choi e Wu (2009a), Wu, Choi e Rungtusanathan (2010) e Vedel, Geersbro e Ritter (2012), para capturar a essência de uma rede e obter uma compreensão mais rica dos relacionamentos é preciso examinar como um ator influencia outro ator e como um relacionamento pode influenciar outro relacionamento.

1.1. O problema de pesquisa

Esta pesquisa pretende contribuir com o campo de estudo da integração interfuncional explorando a utilização da perspectiva de tríades, abordagem não encontrada nos trabalhos que envolvem este tema, realizando um estudo que leva em consideração a interdependência entre as áreas funcionais de uma organização.

A unidade de análise principal é a tríade Marketing – Logística – Produção, áreas funcionais de uma mesma organização, e também as tríades formadas entre estas e outras áreas de apoio, como Finanças, Suprimentos, Recursos Humanos, dentre outras, cuja interação seja relevante no contexto das organizações em estudo.

Os trabalhos anteriores tomados como referência ou foram realizados no nível interpessoal, oriundos da psicologia social e sociologia, como Wolff (1950), Heider (1958) e Thibaut e Kelley (1959) ou realizados no nível interorganizacional, como Ritter (2000), Havila, Johanson e Thilenius (2004), Choi e Wu (2009), Wu, Choi e Rungtusanathan (2010), Holma (2010) e Vedel, Geersbro e Ritter (2012). Dessa forma, a literatura estudada não evidencia se os conceitos utilizados nestes trabalhos podem ser aplicados em nível intraorganizacional, foco deste estudo. Apesar da inexistência de trabalhos nesse âmbito, a teoria de análise de redes sociais permite a expansão dos conceitos de redes do nível

interpessoal para os níveis intraorganizacional e interorganizacional (CARPENTER; LI; JIANG, 2012; PHELPS; HEIDL; WADHWA, 2012).

Tem-se percebido que desde os primeiros estudos de administração há preocupação com a integração interfuncional (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Há trabalhos que consideram a integração entre mais do que duas áreas funcionais, como Pagell (2004), Lombardi et al. (2012) e Silva et. al (2013). Os dois últimos analisam a tríade Marketing, Logística e Produção, identificando e analisando seus pontos de contato. No entanto não foram localizados na literatura consultada estudos que analisam os efeitos da influência do relacionamento entre duas áreas funcionais sobre outros relacionamentos e da influência de uma área funcional sobre os relacionamentos entre outras duas, premissas deste trabalho. Ainda mais, os relacionamentos dois a dois, ou seja, a análise a partir de díades não é suficiente para elucidar de forma completa tal fenômeno (VEDEL, GEERSBRO e RITTER, 2012; HOLMA, 2010, WU, CHOI e RUNGTUSANATHAN, 2010, CHOI e WU, 2010, CHOI e WU, 2009a; HAVILA, JOHANSON e THILENIUS, 2004; e RITTER, 2000).

Surge, então, a necessidade de compreender o fenômeno da interdependência na integração interfuncional das tríades e assim, define-se o problema para o qual se procura uma resposta e norteia o trabalho da seguinte maneira:

- Como a integração entre Marketing, Produção, Logística e áreas de apoio pode ser caracterizada sob a perspectiva das influências mútuas existentes numa tríade?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar a integração entre as áreas de Marketing, Logística, Produção e áreas de apoio em organizações industriais, a partir da perspectiva de tríades.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) identificar os fenômenos e fatores envolvidos nos relacionamentos entre as áreas funcionais sob a ótica das tríades;
- b) analisar a dinâmica das áreas funcionais que constituem as tríades e de seus relacionamentos, tomando como referencial os próprios dados, nos moldes da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*), identificando categorias e seus relacionamentos que expliquem os casos estudados;
- c) caracterizar os relacionamentos entre as áreas funcionais estudadas a partir das seguintes teorias e conceitos já existentes, encontrados na literatura;
 - i. Teoria do Equilíbrio, de Heider (1958);
 - ii. Teoria do Buraco Estrutural de Simmel, apresentada por Wolff (1950);
 - iii. Teoria das Coalizões, de Caplow (1956, 1959).
- d) realizar proposições, a partir dos casos estudados, que possam contribuir com estudos futuros, direcionando os novos esforços de pesquisa.

1.3. Justificativa

Quando os departamentos de Marketing, Logística e Produção trabalham juntos, de forma coordenada e colaborativa, os processos organizacionais são realizados de forma a haver uma boa utilização dos recursos e promovendo um melhor atendimento às necessidades dos clientes, condições para fazer frente à competição (MENTZER et al., 2008). Um entendimento mais completo da integração entre estes três departamentos e outras áreas de apoio pode oferecer *insights* e orientações para que se alcance um maior nível de integração. Pagell (2004) afirma que há poucas pesquisas sobre como alcançar a integração entre as áreas funcionais da empresa. Neste sentido, pode-se dizer que este trabalho se justifica ao fornecer uma contribuição para a prática da gestão empresarial.

Segundo Pimenta (2011) a maioria dos trabalhos sobre integração interfuncional é baseada em métodos quantitativos e tem como foco a relação entre a integração e o desempenho, porém mostram-se incapazes de prover explicações profundas sobre a dinâmica da integração. Além disso, não há trabalhos encontrados que envolvem o estudo

da integração entre áreas funcionais a partir da perspectiva de tríades. Trabalhos recentes como Lombardi et al. (2012) e Silva et al. (2013) identificam as principais atividades ou pontos de contato que unem as três funções e permitem a novos trabalhos que se aprofundem, de maneira mais detalhada na compreensão da dinâmica da integração. Ao acrescentar uma nova perspectiva de análise, a de tríades, capaz de fornecer resultados mais ricos e abrir novas frentes de pesquisa (WU; CHOI, 2005), com atenção às influências mútuas, pode-se dizer que este trabalho se justifica do ponto de vista acadêmico, ao contribuir com o preenchimento da lacuna teórica referente à ausência de trabalhos sobre integração interfuncional sob esta perspectiva e gera novas bases qualitativas que podem ser utilizadas em futuras pesquisas quantitativas que as validem ou não, em termos de generalização estatística.

Do ponto de vista social, este trabalho também se justifica, pois os resultados obtidos poderão oferecer às empresas a possibilidade de identificar problemas internos que impactam em seu desempenho geral e na qualidade de vida no trabalho, fornecendo subsídios para a solução destes problemas.

Finalmente, este trabalho faz parte do Projeto de Estratégia do Programa de Pós-Graduação da FAGEN/UFU (MG), e colabora com os esforços de construção do conhecimento feitos pela universidade brasileira. Os estudos de caso realizados em empresas locais reforça o caráter regional do referido Programa de Pós-Graduação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção faz uma breve descrição das áreas funcionais que constituem o núcleo de gestão de operações envolvidas neste estudo e sobre os conflitos que surgem do relacionamento entre elas. A seguir define-se o tema central do trabalho, a integração interfuncional e faz-se uma discussão sobre a perspectiva de tríades. Além destes temas, são apresentadas as abordagens teóricas utilizadas nos estudos que adotam tal perspectiva.

Os conflitos entre as áreas funcionais são comuns (MELO, 1995). A compreensão das razões para estes conflitos parte do entendimento do papel distinto destes departamentos na busca dos objetivos da organização e, neste sentido, Mentzer, Stank e Esper (2008) ajudam a definir as fronteiras entre os departamentos a partir da definição de responsabilidades.

Para Mentzer, Stank e Esper (2008), o Marketing pode ser definido como uma função e um conjunto de processos para criação, comunicação, e entrega de valor para os consumidores e para gerenciar os relacionamentos com os clientes de maneira que beneficie a organização e seus *stakeholders*. Para este trabalho entende-se a área de Marketing como aquela que contém a função de vendas, eventualmente referida como área Comercial. A Produção é a função organizacional que inclui, em seu domínio de responsabilidades, a fabricação e sistemas de produção, serviços, manutenção, reparo e operações, projeto de produtos e serviços e garantia da qualidade. Em termos de seu papel, é a função cujas atividades estão associadas à transformação física dos materiais. Já a Logística é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que faz o planejamento, a programação e controla a eficiência, a eficácia dos fluxos diretos e reversos e armazenagem de produtos, serviços e informações entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender aos requisitos do consumidor. Eventualmente pode-se encontrar a área funcional de Logística subordinada hierarquicamente à área de Produção, aspecto de depende da relevância desta área no segmento de negócio da organização estudada e também de seu porte.

A seguir discute-se o conceito de integração interfuncional para se chegar à definição utilizada neste trabalho.

2.1 A integração interfuncional

Autores clássicos como Fayol, Gulick, Mooney e Urwick já eram preocupados com a questão da diferenciação e integração. Estes autores discutiram a melhor forma de dividir as tarefas de uma organização e como conseguir a integração entre tais partes (GALPIN et al., 2007). Porém, estes primeiros teóricos falharam ao não reconhecer as características sistêmicas das organizações e considerar que a integração seria naturalmente alcançada, por exemplo, pela linha de comando estabelecida. Para estes autores clássicos, se as regras de divisão de tarefas estivessem claras, a integração poderia ser coordenada. A divisão em áreas especialistas, no entanto, acabou por afetar o comportamento dos membros da organização. O comportamento dos membros se tornou interdependente e influenciado pela estrutura da organização que estabelece os relacionamentos formais, pela natureza das tarefas a serem realizadas, pelas personalidades e regras não escritas a respeito do comportamento esperado (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Ainda na visão de Lawrence e Lorsch (1967) a diferenciação é a divisão das tarefas nas organizações, que surge como resposta à necessidade de especialização para lidar com as pressões impostas pelo ambiente no qual elas estão inseridas. Estas pressões estão ligadas ao atendimento das necessidades dos clientes, à competição, à eficiência na utilização dos recursos e à complexidade que surge pelo aumento no número de relacionamentos com clientes e fornecedores. Ao surgir a necessidade de diferenciação ou especialização de partes da organização, elas se segmentam em departamentos, áreas funcionais ou mesmo unidades autônomas. Lawrence e Lorsch (1967) afirmam que esta diferenciação não se limita à simples segmentação e especialização do conhecimento, mas significa diferenças de atitude e comportamento, pois seus membros passam a lidar com tarefas específicas, possuem formação acadêmica e experiências anteriores diferentes, o que acaba por definir certos estilos de trabalho e processos mentais peculiares. Surge, em decorrência da diferenciação, a necessidade de integração.

Logo, integração só faz sentido se houver diferenciação. Se a diferenciação se fizer necessária para a organização enfrentar seus desafios com chance de sucesso, a integração se fará necessária para que isto seja possível. Lawrence e Lorsch (1967) definem integração como a qualidade do estado de colaboração que existe entre os vários departamentos da organização, ou ainda, o estado das relações interdepartamentais.

Segundo Pagell (2004), o conceito de integração tem sido usado no estudo de diversos fenômenos organizacionais e tem sido definido de várias maneiras. Diante das várias interpretações possíveis faz-se necessário defini-lo para dar prosseguimento a este trabalho. Toma-se inicialmente Pagell (2004) como referência, que realizou uma busca pelos conceitos envolvidos e define integração como um processo de interação e colaboração entre os vários departamentos ou áreas funcionais das organizações. Em sua investigação, Pagell (2004) classificou os estudos em termos de seu foco e nível de análise. Quanto ao foco, o autor considerou estudos que tratavam do desenvolvimento de produtos, uso de sistemas de informação e integração entre duas ou mais áreas funcionais. Quanto ao nível de análise, o autor considerou a integração interna, quando se estuda a integração entre áreas funcionais da organização, externa, quando a atenção se dá sobre as organizações que compõem uma cadeia de suprimentos, ou ambas.

No Quadro 1 apresentam-se as definições encontradas por Pagell (2004), mas apenas aquelas relacionadas os estudos com foco na integração entre duas ou mais áreas funcionais e que cujo nível de análise inclua a integração interna, aspectos que são de interesse para este trabalho.

Quadro 1 – Seleção de definições para integração interfuncional de Pagell (2004)

Referência analisada	Áreas funcionais envolvidas no estudo	Definição de integração
Kahn e McDonough (1977)	Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento e Produção.	A integração é resultado de (ou é composta por) interação e colaboração.
Kahn e Mentzer (1998)	Marketing e outros departamentos.	A integração é resultado de (ou é composta por) interação e colaboração.
Ellinger et al. (2000)	Marketing e Logística.	A integração é resultado de (ou é composta por) interação e colaboração.
Narasimhan e Das (2001)	Suprimentos e outras áreas da organização.	A integração da área funcional suprimentos envolve sua participação ativa na elaboração da estratégia da firma e tem como objetivo alinhar esta área com os objetivos e estratégias corporativa.
Verma et al. (2001)	Operações e Marketing.	Integração significa trabalhar em conjunto (Operações e Marketing) para melhor observar as restrições da outra área funcional e consequentemente estar mais disposto a fazer concessões.
Narasimhan e Kim (2001)	Áreas funcionais envolvidas com a cadeia de suprimentos e outras organizações.	Integração significa coordenação.
O'Leary-Kelly e Flores (2002)	Produção e Marketing.	Integração significa a extensão na qual as partes separadas trabalham de uma maneira cooperativa para chegar a resultados mutuamente aceitáveis. De acordo com esta definição, o construto integração incorpora grau de cooperação, coordenação, interação e colaboração.

Fonte: adaptado de Pagell (2004).

A integração interfuncional, segundo Kahn e Mentzer (1998), pode ser definida a partir de três perspectivas: a que descreve a integração como um processo de interação entre os departamentos; a que descreve a integração como um processo de colaboração; e outra que sugere a visão da integração como a junção dos processos de interação e de colaboração. Esta última perspectiva é denominada composta. Segundo os autores, cada perspectiva conduz a ênfases diferentes no tocante às preocupações dos gestores quanto à qualidade do relacionamento entre os departamentos.

A visão de interação dá ênfase ao uso de comunicação na forma de reuniões e fluxos de informação entre os departamentos. As atividades de interação são atividades de troca de informação, que incluem reuniões de comitês, teleconferências, memorandos e trocas de documentos padronizados (KAHN; MENTZER, 1998). Assim, a interação interdepartamental pode ser definida como um processo de troca de informação entre departamentos.

A segunda perspectiva apresentada por Kahn e Mentzer (1998), a da colaboração, é caracterizada como um processo afetivo, voluntário, mútuo e compartilhado, que implica o compartilhamento de valores, objetivos comuns e comportamento colaborativo. Colaborar é trabalhar junto, buscando uma visão comum, entendimento mútuo e compartilhamento de recursos. Está ligada a elementos tácitos.

Já a perspectiva composta para a integração interdepartamental (interação mais colaboração), também apresentada pelos mesmos autores implica uma visão multidimensional. Caracteriza-se por compartilhamento de informação e envolvimento ou comunicação e trabalho em equipe.

Pimenta (2011) opta pela definição de integração como resultado da interação e colaboração, seguindo Kahn e McDonough (1997), Kahn e Mentzer (1998) e Ellinger et al. (2000) citados anteriormente.

Narasimhan e Das (2001) consideram integração como a participação ativa na elaboração da estratégia e no alinhamento de objetivos da respectiva área funcional. Esses autores veem a integração como papel da área funcional exclusivamente, sem considerar sua interação com outras áreas. Narasimhan e Kim (2001) a entendem como coordenação, de modo que a responsabilidade pela integração seria de um agente coordenador das atividades.

Para Verma et al. (2001) e O'Leary-Kelly e Flores (2002) a integração está relacionada à compreensão de que cada área funcional tem suas próprias restrições e que um resultado razoavelmente bom para todas elas deve ser buscado e isto exige que se façam concessões.

Do trabalho de Pimenta (2011), ainda podemos extrair as ideias relacionadas à integração interfuncional, elencadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Ideias relacionadas à integração interfuncional

Autor(es)	Ideias
Anderson e Narus (1990) e Rosenbloom (2002)	Para Rosenbloom (2002), a ocorrência de conflitos entre as áreas funcionais, não constantes, pode levar à reflexão sobre os problemas e serem benéficos ao desenvolvimento e à operação das organizações. Anderson e Narus (1990) já haviam observado que a solução de conflitos ocorre na direção do benefício comum, mas pode haver tendência da solução pender para os interesses da área funcional com maior poder.
Massey e Dawes (2001) e Paiva (2008)	Quanto maiores as estruturas, maiores os esforços de integração e consequentemente maiores os recursos alocados para este fim. De forma inversa, empresas pequenas conseguem a integração de maneira mais fácil, seja por questões de proximidade física, pelo menor número de agentes envolvidos ou por possuírem processos mais centralizados.
Van Hoek e Mitchell (2006)	Afirmam que as áreas funcionais tendem a desenvolver ações em focos distintos de acordo com seus objetivos funcionais, sistemas de recompensas e treinamentos específicos recebidos.
Galpin, Hilpirt e Evans (2007)	A visão por processos (paradigma interfuncional), apesar de ser um tema emergente na literatura sobre organizações, ainda tem uma tímida implementação na prática. Os autores consideram a visão por processos uma oportunidade de diferenciação para as empresas pois estruturas interfuncionais proporcionam maior rapidez de adaptação interna às dinâmicas do mercado.
Swink e Song (2007)	Consideram que as pessoas possuem orientações de comportamento diferentes, ou seja, são influenciadas excessivamente por valores e objetivos pertinentes à função que atuam.

Fonte: Adaptado de Pimenta (2011).

Pagell (2004) identificou, a partir da literatura, elementos chave que influenciam a integração interfuncional. O autor considera que, uma vez obtido o consenso estratégico entre as diversas áreas funcionais, a integração interfuncional é influenciada pelas forças apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Forças que influenciam a integração interfuncional

Força	Definição	Impacto
Estrutura	Diz respeito aos relacionamentos hierárquicos, grupos e sistemas formais da organização.	Impacto variado. A implicação chave é que a estrutura precisa se adaptar ao fluxo de bens e serviços através da organização, evitando criar fronteiras artificiais.
Cultura	Conjunto de valores, crenças, entendimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros da organização e ensinados aos novos membros como corretos.	Culturas que encorajam a abertura e o trabalho em equipe parecem estar relacionadas a níveis mais altos de integração. Por outro lado, culturas mais preocupadas em encontrar os culpados do que encontrar soluções, definitivamente deterioram a integração.

Fonte: adaptado de Pagell (2004).

Quadro 3 – Forças que influenciam a integração interfuncional (continuação)

Força	Definição	Impacto
Comunicação	Refere-se à troca de informações, tanto face-a-face quanto através dos sistemas de informação.	É um habilitador chave da integração. Os sistemas de informação podem melhorar a integração quando funcionam adequadamente. Os mecanismos de interação face-a-face são mais importantes do que os sistemas de informação. As reuniões informais, que ocorrem quando surgem problemas, têm impacto maior do que as reuniões formais.
Avaliação de desempenho e premiação	Refere-se ao sistema de avaliação de desempenho da organização.	Sistemas de avaliação de desempenho bem projetados parecem ser uma das alavancas para a criação da integração.
Consenso	Foi considerado, para o estudo em referência, como a concordância dos líderes das áreas funcionais a respeito da estratégia do negócio; o alinhamento entre a estratégia da área funcional e a estratégia do negócio; e o nível de conhecimento a respeito das prioridades de outras áreas funcionais.	Os resultados sugeriram que o consenso pode não ser uma força que impacta a integração, mas, ao invés disso, um indicador chave do nível de integração.
Tamanho da organização	Número de funcionários.	Não foram obtidas evidências de que o tamanho da organização e a integração estivessem relacionados. Porém, intuitivamente, é razoável supor que em organizações menores, o desafio da integração seja menor.

Fonte: adaptado de Pagell (2004).

Pimenta (2011) identificou cinco tipos de elementos presentes nos processos de integração:

- a) pontos de contato: são oportunidades de interação e colaboração entre as áreas funcionais; existem quando há uma tarefa ou um processo que requerem a participação de duas ou mais funções internas à organização, para sua realização, implicando a necessidade do relacionamento interfuncional;
- b) fatores de integração: são ferramentas gerenciais, manuais ou automatizadas (que envolvem sistemas informatizados), ou estados de colaboração interpessoal, ligados à cultura organizacional ou à disposição pessoal, e que estimulam a existência de integração interfuncional; os fatores de integração, que podem estar presentes ou não num determinado ponto de contato, influenciam a dinâmica da integração interfuncional;
- c) nível de integração: refere-se à intensidade da integração; Pagell (2004) propõe uma escala de três níveis – ver Quadro 5;

- d) formalidade e informalidade da integração: refere-se à formalidade da integração e é explicado por Kahn e Mentzer (1998), que caracterizam o processo de integração como uma junção de processos de interação (predominantemente formais) e de colaboração (predominantemente informais);
- e) impactos da integração interfuncional: dizem respeito aos impactos da integração no desempenho da organização como um todo.

Para identificar os pontos de contato, Pimenta (2011) sugere que se busquem as atividades nas quais as funções internas se relacionam para o cumprimento dos processos de negócio. O mesmo autor, após extensa pesquisa na literatura relacionada à integração interfuncional, agrupou os diversos fatores de integração encontrados em 20 categorias, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores de integração interfuncional

Fator de Integração	Definição/Evidência
Planejamento em conjunto	Elaboração de planos em conjunto, antecipação e resolução de problemas operacionais, definição de objetivos. Projetos de trabalho elaborados em conjunto.
Amplo conhecimento mútuo entre as funções	Entendimento mútuo das responsabilidades individuais e da organização como um todo. Noção de interdependência. Conhecimento mútuo entre as funções. Conhecimento mútuo dos recursos e limitações de cada área funcional.
Longevidade dos relacionamentos	Refere-se a quanto tempo as pessoas se conhecem. Também se relaciona à visão de longo prazo nas decisões.
Reuniões interfuncionais	Reuniões periódicas entre as equipes/funções. Comitês.
Compartilhamento de informações	Mecanismos impressos (relatórios) ou eletrônicos (telas de sistemas de informação, <i>e-mail</i> , portal institucional). Disposição para compartilhar tais informações.
Sistema de avaliação e recompensa mútuas	Refere-se aos critérios utilizados para recompensa. Levam em consideração os resultados da organização como um todo e a disposição em colaborar com outras áreas?
Apoio da alta administração	Clareza da expectativa com a integração interfuncional, encorajamento para o processo integrativo, provisão de um clima de motivação e aprendizado em direção a uma visão conjunta.
Grupos informais de trabalho	Existem grupos informais de trabalho com sentimento de unidade, que encoraja o trabalho em conjunto?
Nível de confiança	Confiança mútua, compromisso mútuo. Solução conjunta de problemas. Ausência de rivalidade entre as áreas funcionais.
Dependência hierárquica entre as funções	A integração é influenciada pela relação de poder e dependência entre as funções envolvidas. A estrutura organizacional que submete uma área funcional à outra induz cooperação formalmente, através de regras e procedimentos formais que facilitam o processo de integração.
Educação e treinamento interfuncional	Há processo educativo que: promova o conhecimento mútuo entre as funções, desenvolva competências interpessoais nos funcionários, prepare as pessoas para trabalhar em equipe, busque a redução das diferenças de linguagem?
Comunicação adequada	Volume e qualidade da comunicação formal e informal são adequados?

Fonte: Adaptado de Pimenta (2011).

Quadro 4 – Fatores de integração interfuncional

(continuação)

Fator de Integração	Definição/Evidência
Equipes interfuncionais	Há forças-tarefa interfuncionais?
Disposição e trabalho em conjunto para resolver conflitos	Há disposição para trabalhar em conjunto e para resolver conflitos?
Proximidade física dos locais de trabalho	O layout adequado estimula a comunicação informal.
Troca de funções	O <i>job-rotation</i> é praticado na organização?
Espírito de grupo	Refere-se a um elemento do clima organizacional.
Objetivos não conflitantes entre as funções	Objetivos conflitantes dificultam a integração.
Congruência entre os objetivos funcionais e a estratégia organizacional	Construir alinhamento entre a estratégia corporativa e as decisões funcionais pode ajudar gerentes de diferentes funções a entenderem facilmente as mudanças e tomar medidas apropriadas para lidar com elas. Reduzem a possibilidade de conflitos.
Reconhecimento de interdependência funcional	Quando há integração, as pessoas de uma área funcional reconhecem a importância da outra. Proporciona que as pessoas percebam as vantagens de trabalhar em conjunto.

Fonte: Adaptado de Pimenta (2011).

Para avaliar o nível de integração, Pagell (2004) propôs uma escala de três níveis, descrita no Quadro 5. Em seu trabalho, a medição do nível de integração foi feita por mais de um pesquisador e foi utilizada triangulação dos dados de todos os respondentes. Este procedimento foi utilizado para evitar vieses causados por diferentes interpretações do significado de integração e também pela tendência dos entrevistados responderem o que os pesquisadores querem ouvir.

Quadro 5 – Escala para medição dos níveis de integração

Nível de Integração	Indicadores
3 – Integração interna total	A maior parte do tempo, as áreas funcionais envolvidas estão: - interagindo; - colaborando; - trabalhando para alcançar resultados mutuamente aceitáveis.
2 – Alguma integração interna	Parte do tempo, as áreas funcionais envolvidas estão: - interagindo; - colaborando; - trabalhando para alcançar resultados mutuamente aceitáveis.
1 – Nenhuma integração interna	A maior parte do tempo, as áreas funcionais envolvidas NÃO estão: - interagindo; - colaborando; - trabalhando para alcançar resultados mutuamente aceitáveis.

Fonte: adaptado de Pagell (2004).

Há ainda a questão da formalidade e informalidade da integração. Segundo Pimenta (2011), este elemento pode ser explicado pela definição de Kahn e Mentzer (1998) para integração, que a dividem em colaboração e interação. Para estes dois últimos autores a interação envolve as atividades coordenadas de modo formal e a colaboração consiste nos

processos informais e integrativos, que envolvem o compartilhamento de visões, objetivos e recursos.

Discutida a integração interfuncional e conceitos relacionados passa-se à apresentação da perspectiva de tríades, que é a perspectiva utilizada para caracterizá-la.

2.2 A perspectiva de tríades

Apesar de ser reconhecida como uma perspectiva capaz de trazer grandes contribuições ao entendimento dos relacionamentos nas organizações e entre organizações, a análise de tríades ainda não é amplamente utilizada (VEDEL; GEERSBRO; RITTER, 2012). Uma tríade é um grupo de três pessoas (ANDERSEN; TAYLOR, 2011). Na definição de Wasserman e Faust (1994), se há ligação entre três atores, têm-se uma tríade.

Thibaut e Kelley (1959) definem a tríade e apresentam as condições para a existência:

A triad is said to exist, when three individuals are observed to interact on successive occasions. These three are seen to come together repeatedly or to be in communication often, conversing, exchanging products, and so on. (Thibaut e Kelley, 1959, p. 191).

Nota-se que Thibaut e Kelley (1959) defendem que é necessária a interação contínua e que os três atores estejam envolvidos para a constituição da tríade. A tríade formada pelas áreas funcionais Marketing, Logística e Produção, numa organização industrial, se adequa a esta condição, uma vez que os processos organizacionais envolvem estas três áreas e a organização é uma entidade perene.

Outra contribuição vem de Wolff (1950), que traz uma tradução e organização do trabalho do filósofo e sociólogo alemão Georg Simmel (1958 – 1918). Dentre as várias realizações de Simmel no campo da sociologia, seus estudos sobre os grupos sociais, onde discute a formação dos grupos e os processos de interação entre os indivíduos, são importantes para este trabalho, que pretende caracterizar os relacionamentos entre áreas funcionais. Para tornar o texto mais fluido, doravante o trabalho de Simmel será referido por Wolff (1950).

Em Wolff (1950), Simmel afirma que a adição de um terceiro ator numa díade altera completamente suas características, mas a expansão para quatro ou mais atores não gera mudanças adicionais proporcionais, dando como exemplo, um casal que tem um filho.

O casamento muda completamente. Porém, a chegada de um segundo filho não provoca uma mudança tão significativa.

As tríades apresentam características específicas, não presentes nos relacionamentos em diáde (WOLFF, 1950). Cada uma das partes funciona como um intermediário entre as outras duas e, portanto, a diferença entre uma diáde e uma tríade não se resume ao fato da tríade ter um participante a mais (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004).

Neste sentido, se a intenção é estudar os relacionamentos entre áreas funcionais, dever-se-ia levar em consideração os múltiplos relacionamentos, portanto, adotar a perspectiva de tríades. Outro aspecto a considerar é que um estudo envolvendo três áreas funcionais conduziria a resultados mais ricos. Uma análise envolvendo uma quarta área funcional, traria uma contribuição marginal pouco significativa (WOLFF, 1950).

Segundo Thibaut e Kelley (1959), como em qualquer outro grupo, as tríades são viáveis somente se todos os seus membros são dependentes de sua existência contínua. Cada membro da tríade pode realizar contribuições qualitativamente diferentes dentro do grupo. O tamanho de um grupo pode crescer de uma diáde para uma tríade ou mais pela diferenciação de funções (THIBAUT; KELLEY, 1959). É o que acontece nas organizações, como já foi discutido na primeira subseção deste referencial teórico.

Wolff (1950) também apresenta o conceito de buraco estrutural (*structural hole*). Trata-se de relacionamentos em tríade onde há uma ligação faltante entre dois dos atores. Choi e Wu (2009) esclarecem que estas situações não significam que os atores desconectados não tenham consciência da existência um do outro, mas que simplesmente não se importam um com outro, focando em suas próprias atividades. O ator, que nesta situação, se relaciona com os outros dois, é denominado de *Tertius Gauden* e desempenha um papel diferenciado, uma vez que é ele quem engaja os outros dois atores na tríade ou obtém alguma vantagem (ou desvantagem) do conflito das outras duas partes. Se, no entanto, esta terceira parte participou ativamente da separação das outras duas, sendo denominado *Divide et Impera*. Segundo Wasserman e Faust (1994), em tríades no estado de buraco estrutural (as quais, segundo os autores, são grafos¹ que contém caminhos que não formam ciclos), não se definem estados balanceado ou desbalanceado, em termos da Teoria do Equilíbrio de Heider (1958) apresentada na próxima seção.

¹ Um grafo é um modelo para uma rede social, composto por um conjunto de nós, que representam os atores e um conjunto de linhas entre pares de nós, que representam dentre outras possibilidades, tipos de relacionamentos entre os atores (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Krackhardt (1999) afirma que o trabalho de Simmel (WOLFF, 1950) foi a primeira e mais completa fundamentação teórica para a ideia de tríades. Em seu trabalho, Krackhardt (1999) descreve os principais argumentos do modelo de Simmel, que distingue díades de tríades. Estes argumentos são:

- a) as díades preservam a individualidade de ambos os atores relativamente às tríades, pois nas tríades (ou grupos maiores), um ator pode ser sobrepujado por outros atores do grupo, suprimindo seus interesses individuais em favor dos interesses do grupo;
- b) o poder de barganha das partes numa díade é consideravelmente maior do que o poder de barganha das partes, numa tríade. Um dos atores pode ser isolado pelos demais. No caso de indivíduos numa díade, um dos atores pode ameaçar romper o relacionamento caso uma demanda de seu interesse não seja atendida. Numa tríade este aspecto tem menor peso;
- c) os conflitos, que são inevitáveis em qualquer relacionamento ao longo do tempo, são mais facilmente gerenciados e resolvidos numa tríade.

Estes três aspectos característicos de uma tríade – a redução da individualidade, redução do poder individual e moderação de conflito – contribuem para a sobrevivência da tríade (KRACKHARDT, 1999).

Yoon et al. (2013) afirmam que Simmel argumenta que as tríades, por gerarem menos variabilidade de comportamento do que as díades, são mais coesas, além de gerarem uma maior ordem e estabilidade.

Ritter (2000) afirma que uma rede complexa (vários atores, com muitas conexões entre si) pode ser resumida a um conjunto de estruturas mínimas com três atores cada. Para Choi e Wu (2009b), a tríade é o bloco fundamental de uma rede. Assim, considerando uma organização composta por várias áreas funcionais, no nível intraorganizacional de análise é possível identificar a tríade Marketing – Produção – Logística. Estes atores, as áreas funcionais, interagem sucessivamente em várias ocasiões e dependem uns dos outros considerando o funcionamento normal da organização e, portanto, também segundo Thibaut e Kelley (1959) podem ser considerados como constituintes de uma tríade.

Carpenter, Li e Jiang (2012), Choi e Wu (2009a) e Caplow (1956) sugerem que os atores são unidades que interagem entre si e que a metodologia pode ser aplicada a grupos organizados, como departamentos numa organização ou mesmo organizações independentes.

Sendo assim, as contribuições de estudos que utilizam a perspectiva de tríades aplicada a organizações e aquelas de estudos que analisam a perspectiva de tríades para indivíduos podem ser aplicadas a grupos. Logo também podem ser aplicadas aos departamentos de uma organização.

A perspectiva de tríades considera que o relacionamento entre dois atores pode ser influenciado pelo relacionamento de cada um deles com o terceiro ator na tríade. Além disso, permite estudar como um ator da tríade afeta o relacionamento dos outros atores (CHOI; WU, 2009a). Vedel, Geersbro e Ritter (2012), Holma (2010), Wu et al (2010), Choi e Wu (2009a, 2009b), Havila et al (2004), Ritter (2000) e Phillips, Liu e Costello (1998) sustentam que somente a perspectiva de tríades é capaz de caracterizar de forma completa estes relacionamentos.

Definem-se, então, para as tríades, dois tipos de relacionamentos: um denominado “interação” e outro, denominado “interconexão”. Isto permite descrever a integração interfuncional de forma mais completa.

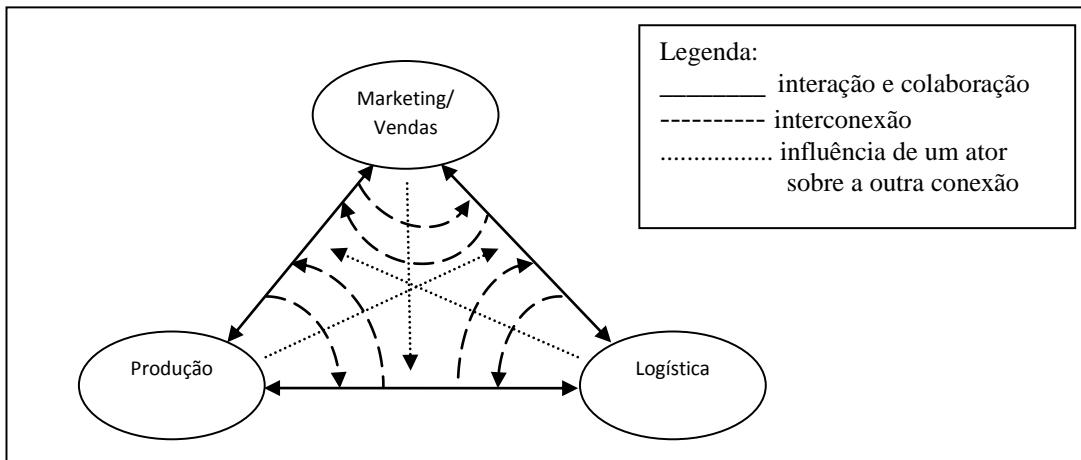
A interação, segundo Havila (1996), citada por Vedel, Geersbro e Ritter (2012), diz respeito às trocas cotidianas entre duas partes e aos resultados destas interações, com foco nas atividades, recursos e fronteiras. Esta interação determina como o relacionamento é estabelecido e se desenvolve ao longo do tempo.

Conforme Håkansson e Snehota (1995), Ritter (2000) e Vedel, Geersbro e Ritter (2012), a interconexão existe quando um dado relacionamento afeta ou é afetado pelo que ocorre em outros relacionamentos. São dois efeitos ao mesmo tempo e que devem ser levados em consideração (RITTER, 2000). Segundo Ritter (2000), o impacto ou efeito de um relacionamento sobre outro, pode ser negativo, positivo ou neutro. O autor define o impacto ou efeito como neutro quando os relacionamentos são independentes.

A contribuição da perspectiva de tríade, é que acrescenta a interconexão aos modelos que estudam a integração na perspectiva de diádes, como por exemplo, Kahn e Mentzer (1998) e Pimenta (2011).

A Figura 1 apresenta uma reflexão sobre como a integração interfuncional poderia ser caracterizada sob a ótica de tríades.

Figura 1 – Modelo de análise de tríade para três departamentos numa indústria



Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 1, aparecem os componentes da integração interfuncional. As linhas contínuas representam a interação e colaboração (KAHN; McDONOUGH, 1997; KAHN; MENTZER, 1998; ELLINGER et al., 2000; PIMENTA, 2011), enquanto as linhas tracejadas representam a interconexão entre os departamentos (VEDEL; GEERSBRO; RITTER, 2012; HOLMA, 2010; CHOI; WU, 2009a; HAVILA et al., 2004; RITTER, 2000). As linhas pontilhadas representam a influência de um ator sobre o relacionamento dos outros dois (CHOI; WU, 2009a).

Caplow (1956) afirma que há situações onde os membros de uma tríade não são iguais em importância e capacidade de influenciar outros membros e chama a atenção para este aspecto descrevendo situações de formação de coalizões, as quais, segundo o autor, dependem das condições iniciais de distribuição de poder na tríade. Tipicamente, em situações sociais, o ganho com a coalizão é a dominação sobre os demais membros do grupo.

Consideradas as premissas abaixo, Caplow (1956) definiu tipos de coalizões.

- os membros numa tríade podem diferir em termos de sua força; um membro mais forte pode controlar um membro mais fraco, e o fará;
- cada membro de uma tríade busca controlar os demais;
- a força é aditiva; a força de uma coalizão é igual à soma das forças de cada um de seus dois membros;
- as coalizões se formam em tríades existentes, ou seja, há uma condição existente de pré-coalizão; qualquer tentativa de um membro mais forte em coagir um

membro mais fraco, colocando-o numa situação não vantajosa, provocará a formação de uma coalizão contra este membro.

Caplow (1956) definiu inicialmente seis tipos de coalizões, concebidas a partir de experimentos. Mais tarde, Caplow (1959), também a partir de evidências empíricas, acrescentou mais dois tipos de coalizões. No Quadro 6, os tipos de coalizões propostos por Caplow (1956, 1959) são apresentados.

Quadro 6 – Tipos de coalizões em tríades

Tipo de Coalizão	Características
Tipo 1	Os três membros têm força igual. É o caso mais simples, clássico, mas provavelmente não é a situação mais comum. As coalizões entre os membros são igualmente prováveis.
Tipo 2	Um membro é mais forte, mas não muito mais. Novamente, os três membros buscam coalizão, desde que isoladamente estão inequivocamente em desvantagem. No entanto, as coalizões que são possíveis não são iguais em termos da vantagem obtida.
Tipo 3	Neste caso, dois membros da tríade tem força igual, mas o terceiro membro é mais fraco. As coalizões prováveis são entre um membro forte e o membro mais fraco, o que colocará estes dois em vantagem contra o terceiro. Uma coalizão entre os dois mais fortes não é provável, pois não muda as relações de poder.
Tipo 4	Aqui a força de um dos membros excede a força combinada dos outros dois membros. Os dois membros mais fracos não tem motivo para formarem uma coalizão um com o outro. Uma coalizão de um dos mais fracos com o mais forte somente aconteceria se houvesse uma razão muito especial que convença o mais forte.
Tipo 5	Neste caso, a força de nenhum dos membros é igual, mas a combinação de cada um de dois membros excede a força do terceiro. O membro mais fraco está em vantagem, pois será sempre considerado nas coalizões possíveis.
Tipo 6	Esta situação é igual à anterior, mas o mais forte ainda é mais forte que a coalizão dos outros dois. É improvável, como no tipo 4, que se forme uma coalizão.
Tipo 7	Neste caso, os membros diferem em força e a combinação das forças dos dois mais fracos é igual à do mais forte. A coalizão dos dois mais fracos é provável, visto que a tendência de tríades balanceadas é ser estável. Este tipo foi acrescentado em seu segundo trabalho, de 1959.
Tipo 8	Tem-se um caso semelhante ao anterior, onde a combinação das forças dos dois mais fracos é igual à do mais forte. A diferença é que os dois mais fracos tem força igual. A coalizão dos dois mais fracos é provável pelo mesmo motivo anterior. Este tipo foi acrescentado em seu segundo trabalho, de 1959.

Fonte: Caplow (1956, 1959).

Conclui-se, a partir do exposto nesta subseção, que a perspectiva de tríades baseia-se fundamentalmente em trabalhos da Psicologia Social de meados do século XX e que se apresenta como capaz de elucidar de forma mais completa os fenômenos decorrentes dos relacionamentos. Esta perspectiva permite a inclusão de novas dimensões à análise da integração interfuncional, quais são a interconexão e a influência de um ator sobre a outra conexão, como apresentado na Figura 1 (p.31), apresentada anteriormente.

A seguir, um dos desdobramentos desta perspectiva, a Teoria do Equilíbrio, de Heider (1958), é apresentada em mais detalhes.

2.2.1 A Teoria do Equilíbrio de Heider

A Teoria do Equilíbrio (*Balance Theory*) surgiu na Psicologia Comportamental e foi criada por pesquisadores preocupados em estudar os relacionamentos entre indivíduos e grupos sociais. Esta foi uma das mais importantes contribuições que surgiram para a análise de redes sociais e tem sido usada em vários tipos de estudos, como relações internacionais entre nações e relações entre comunidades que se dão positiva ou negativamente entre si (WASSERMAN; FAUST, 1994).

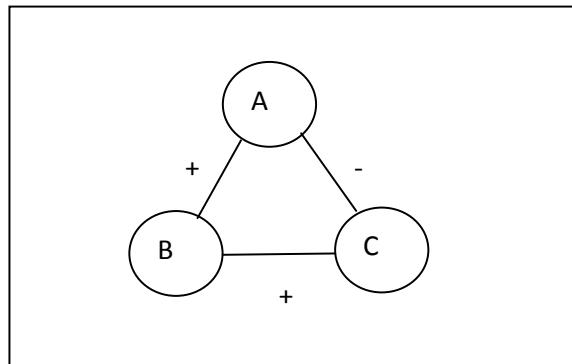
Choi e Wu (2009a) argumentam que sua adoção para o estudo dos relacionamentos em tríades é válida, pois não há, segundo estes autores, outra teoria acadêmica que dê suporte para o estudo das tríades de forma explícita. Ainda segundo estes autores, apesar da Teoria do Equilíbrio ter sido desenvolvida para o nível interpessoal, ela tem sido aplicada para entidades sociais maiores, como grupos e organizações, por diversos pesquisadores. Phillips, Liu e Costello (1998) a propuseram em seu trabalho por considerá-la capaz de explicar as relações de lealdade num relacionamento em tríade. Pelo seu papel relevante e potencial de contribuição para o presente trabalho, sua discussão é feita nesta subseção própria.

Heider (1958) afirma que seu trabalho é centrado na pessoa, ou seja, esta é sua unidade básica a ser investigada. Apesar de ser uma teoria desenvolvida para o nível interpessoal de análise, vários pesquisadores a têm aplicado em níveis mais altos, como o interorganizacional. Para estudos de integração externa, envolvendo atores de uma cadeia de suprimentos, têm-se verificado que a teoria tem descrito os relacionamentos de forma coerente com a literatura existente (CHOI; WU, 2009a). Outros estudos no campo da Análise de Redes Sociais também têm aplicado a Teoria do Equilíbrio com resultados adequados (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A Teoria do Equilíbrio considera que os relacionamentos podem ser positivos (amigável; cooperativo) ou negativos (hostil; competitivo). Utilizam-se diagramas, com os atores representados por nós e os relacionamentos representados por arcos que os unem, como na Figura 1 (p. 30) apresentada anteriormente. Os relacionamentos positivos são representados por um sinal de mais (+) e os negativos são representados por um sinal de menos (-), anotados proximamente aos arcos.

Um exemplo pode ser visto na Figura 2, onde estão representados três atores, A, B e C, e seus relacionamentos.

Figura 2 – Diagrama representativo dos relacionamentos



Fonte: adaptado de Choi e Wu (2009).

Como um avanço na forma de medição destes relacionamentos, Phillips, Liu e Costello (1998) capturaram a intensidade destes relacionamentos a partir de uma escala de sete pontos, do tipo Likert, num estudo experimental envolvendo estudantes de uma universidade. Kulakowski, Gawronski e Gronek (2005) propuseram que os relacionamentos fossem descritos por números reais entre 0 e 1, e realizaram uma simulação computacional para estudar a evolução dos relacionamentos ao longo do tempo, utilizando a abordagem de sistemas dinâmicos.

Heider (1958) define estado balanceado como um estado harmonioso, no qual as entidades envolvidas compreendem a situação e os sentimentos entre elas se adequam sem estresse. Esta situação harmoniosa tende a ser preferida em relação àquelas que são desbalanceadas. Ainda segundo o autor, apesar de experimentos terem mostrado esta preferência, pode haver uma tendência para deixar este equilíbrio confortável em direção a novas situações, o que provocará tensão. Situações balanceadas podem se apresentar como chatas e monótonas, enquanto situações desbalanceadas podem ser estimulantes. Por outro lado, sistemas de relacionamentos tensos podem deixar de existir.

Portanto, um sistema de relacionamentos em tríade, segundo Heider (1958) pode ser balanceado ou desbalanceado (PHILLIPS; LIU; COSTELLO, 1998; CHOI; WU, 2009a). Como um argumento geral, para Heider (1958), um sistema de relacionamentos em tríade desbalanceado tende a se transformar num sistema balanceado através do rearranjo dos relacionamentos provocado pelas forças que surgem devido à tensão entre os atores.

Yoon et al. (2013) compararam a coesão em diádes e tríades, tentando as hipóteses de Simmel; Holma (2012) estudou a intensidade da interação; Vedel, Geersbro e Ritter (2012) buscaram entender as influências mútuas; Choi e Wu (2009a) analisaram relacionamentos de cooperação, competição e coalizão entre elos da cadeia de suprimentos. Segundo uma

orientação quantitativa, Kulakowski, Gawronski e Gronek (2005) analisaram, por simulação computacional, relacionamentos positivos (se as entidades são amigas) e negativos (se as entidades são inimigas), considerando um grafo com n nós, num estudo de caráter teórico. Havila, Johanson e Thilenius (2004) analisaram os relacionamentos em termos de interação, confiança e comprometimento. Phillips, Liu e Costello (1998), por sua vez, analisaram os relacionamentos de lealdade na cadeia de suprimentos.

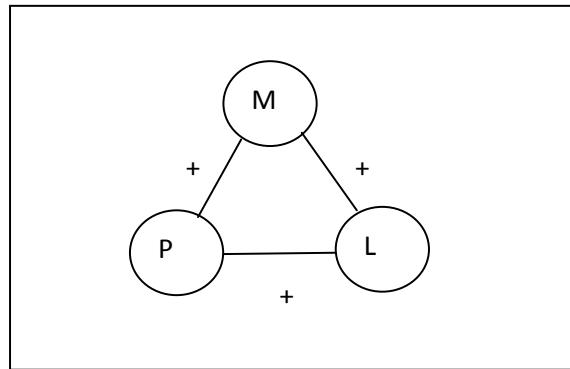
Heider (1958) analisa todas as possibilidades de relacionamentos balanceados e desbalanceados. Considerando a convenção de sinais adotada por Choi e Wu (2009a), um relacionamento em tríade balanceado sempre terá três sinais positivos ou dois sinais negativos e um sinal positivo. Já o sistema desbalanceado sempre terá dois sinais positivos e um negativo ou então três sinais negativos. Na próxima subseção os possíveis estados entre as áreas funcionais Marketing, Produção e Logística são explorados e este aspecto dos sinais ficará mais claro. Em resumo, segundo Wasserman e Faust (1994), o objetivo dos estudos que utilizam a Teoria do Equilíbrio é examinar a estrutura social e procurar por tensões presentes, causadas por relacionamentos positivos ou negativos entre os atores envolvidos.

2.2.2 Estados possíveis para a tríade Marketing, Produção e Logística segundo a Teoria do Equilíbrio

De acordo com a Teoria do Equilíbrio, o sistema de relacionamentos entre três atores pode estar balanceado ou desbalanceado. Tomando arbitrariamente três áreas funcionais da organização, Marketing (M), Produção (P) e Logística (L), a seguir são descritas as situações possíveis previstas pela Teoria do Equilíbrio quando aplicada a este nível de análise intraorganizacional. Note-se que os estados balanceados representam situações de equilíbrio, onde se espera que haja uma melhor integração interfuncional.

Estado balanceado 1. Neste estado, Marketing, Produção e Logística mantém um relacionamento cooperativo. Esta situação ocorre quando os fatores de integração listados no Quadro 4 (p. 25) estão presentes. Espera-se um alto nível de integração interfuncional neste caso, apesar de que a intensidade destes relacionamentos precisa ser considerada. Esta situação está representada no diagrama da Figura 3.

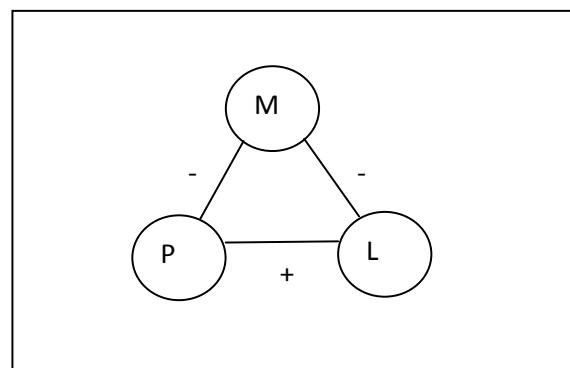
Figura 3 – Estado balanceado 1



Fonte: elaborado pelo autor.

Estado balanceado 2. Neste estado, representado no diagrama da Figura 4, o departamento de Marketing mantém relacionamentos negativos tanto com a Produção quanto com Logística. Já os departamentos de Produção e Logística mantém um relacionamento cooperativo entre si, o que pode ocorrer em situações nas quais estas duas áreas funcionais estão subordinadas à mesma chefia ou em função da proximidade física (PIMENTA, 2011). Também pode haver a formação de uma coalizão entre a área de Produção e de Logística (CAPLOW, 1956, 1959), para fazer frente à área de Marketing de forte influência na organização.

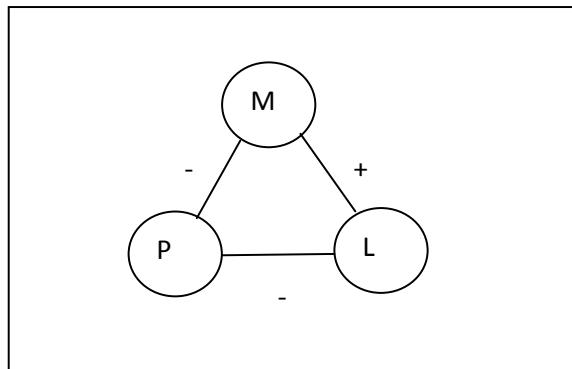
Figura 4 – Estado balanceado 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Estado balanceado 3. Em algumas corporações a Logística é uma função ligada ao Marketing. Pode acontecer, neste caso, que ambas as áreas funcionais vejam a Produção como inimiga. Pode haver a formação de coalizão entre Marketing e Logística se a área de Produção tiver forte influência na organização (CAPLOW, 1956, 1959). Este estado está representado na Figura 5.

Figura 5 – Estado balanceado 3

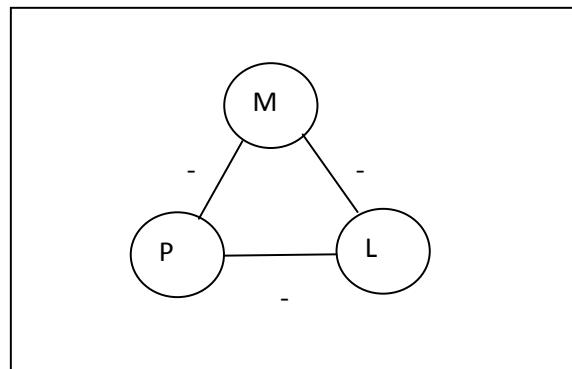


Fonte: elaborado pelo autor.

Vistos os estados balanceados, passa-se aos estados desbalanceados considerados pela Teoria do Equilíbrio. Os estados desbalanceados refletem, por exemplo, situações onde a empresa atua em ambiente de incerteza, mercados com baixa margem e extremamente competitivos ou com competição predatória. Espera-se que estes estados tendam para o equilíbrio através da atuação da alta direção.

Estado desbalanceado 1. Neste caso não há comportamento cooperativo algum, com todos os relacionamentos negativos. Uma organização neste estado apresenta, provavelmente, um clima organizacional ruim e deve enfrentar graves problemas causados pela falta de integração interfuncional. Esta situação é representada na Figura 6.

Figura 6 – Estado desbalanceado 1

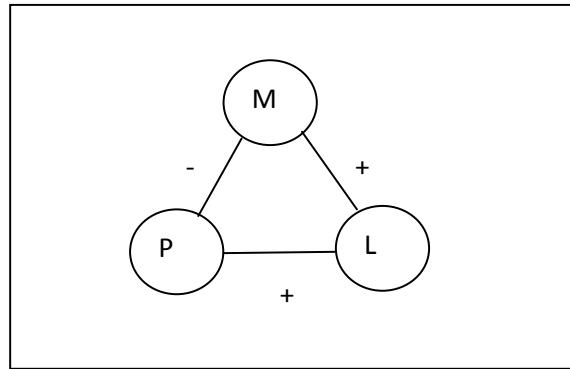


Fonte: elaborado pelo autor.

Estado desbalanceado 2. Neste caso o departamento de Logística está em condições de influenciar o relacionamento entre Marketing e Produção, podendo fazer com que este sistema de relacionamentos caminhe para uma situação balanceada. A área de Logística

permanece à parte dos tradicionais conflitos entre Marketing e Produção (SHAPIRO, 1977; MELO, 1995; MENTZER; STANK; ESPER, 2008). Ver a Figura 7.

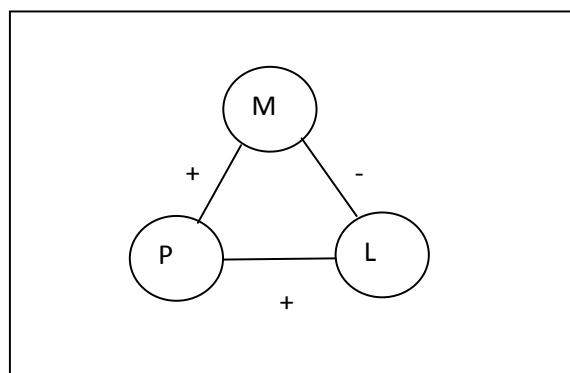
Figura 7 – Estado desbalanceado 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Estado desbalanceado 3: Este estado pode ocorrer em empresas que produzem commodities e operam com a produção estabilizada. O diferencial competitivo é a distribuição (além da capacidade de negociação de preço). Neste caso, o departamento de Produção pode se manter neutro, com relacionamentos cooperativos com as outras duas áreas funcionais, enquanto o Marketing mantém um relacionamento positivo com a área de Logística. Ver a Figura 8.

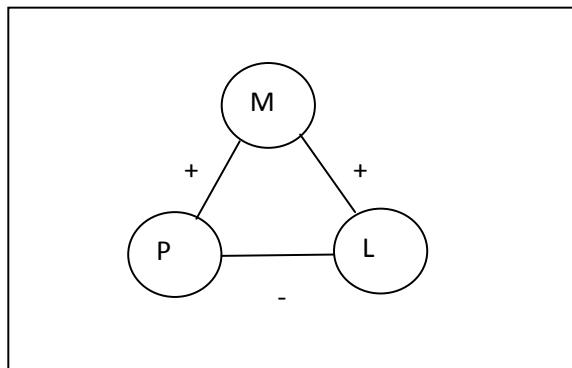
Figura 8 – Estado desbalanceado 3



Fonte: elaborado pelo autor.

Estado desbalanceado 4: Neste estado, as áreas de Produção e Logística mantém um relacionamento negativo. É representado na Figura 9.

Figura 9 – Estado desbalanceado 4



Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Choi e Wu (2009a), os relacionamentos em tríade são transitórios e descrevem uma situação contextual, que pode mudar. Mudanças no ambiente competitivo, no ambiente macroeconômico, a ameaça de produtos substitutos, a rivalidade no setor e até mesmo mudanças na alta direção podem provocar mudanças no *status* dos relacionamentos. Neste sentido, os diagramas resultantes da análise a partir da Teoria do Equilíbrio, de Heider, representam a situação num momento específico.

Há várias abordagens para o estudo das tríades. Foram apresentadas aquelas baseadas na Psicologia Social (WOLFF, 1950; CAPLOW, 1956 e 1959, HEIDER, 1958, THIBAUT; KELLEY, 1959) em detrimento das abordagens quantitativas (WASSERMAN; FAUST, 1994), por se considerar que sejam as adequadas ao objetivo de estudo do presente trabalho.

Segundo Wu e Choi (2005) há estudos sobre a diáde comprador-fornecedor que buscam suporte em outras disciplinas, como Análise de Redes Sociais, Teoria da Complexidade e Teoria dos Jogos. Wu e Choi (2005) utilizaram como suporte metodológico a Teoria Fundamentada em Dados (*Grounded Theory*), uma abordagem qualitativa e interpretativista. Esta foi opção metodológica foi justificada pelos autores pela falta de trabalhos anteriores que utilizassem a perspectiva de tríades para estudar a integração externa. De forma semelhante, até o momento, não foram identificados na literatura, trabalhos que abordem a integração interfuncional a partir da perspectiva de tríades. As teorias de caráter quantitativo carecem de trabalhos anteriores que deem suporte à sua implementação quando se trata de estudos relacionados à integração interfuncional.

Wu, Choi e Rungtusanathan (2010) estudaram os relacionamentos comprador-fornecedor-fornecedor a partir da perspectiva de tríades numa abordagem quantitativa, medindo a influência dos atores a partir de uma escala de percepção de 7 pontos, do tipo Likert.

O Quadro 7 resume os conceitos encontrados neste referencial teórico, a respeito da perspectiva de tríades e que serão úteis na pesquisa de campo.

Quadro 7 – Conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica a respeito da perspectiva de tríades

Conceito	Elemento(s) / Definição	Autor(es)
Surgimento e condições de existência de uma tríade	As tríades são viáveis somente se todos os seus membros são dependentes de sua existência contínua.	Thibaut; Kelley (1959)
	A diferenciação de funções pode fazer o tamanho de um grupo crescer de uma díade para uma tríade.	
Existência de buraco estrutural (<i>structural hole</i>)	Relacionamento em tríade onde há uma ligação faltante entre dois.	Wolff (1050); Choi; Wu (2009a); Wasserman; Faust (1994)
	<i>Tertius Gauden</i> : engaja os outros dois atores.	
	<i>Divide et Impera</i> : separa os outros dois atores.	
Distinção entre díades e tríades	Um ator pode ser sobrepujado por outros atores do grupo.	Krackhardt (1999)
	O poder de barganha das partes numa díade é consideravelmente maior do que o poder de barganha das partes numa tríade.	
	Numa díade, um dos atores pode ameaçar romper o relacionamento.	
	Os conflitos são mais facilmente gerenciados e resolvidos numa tríade.	
Características do relacionamento em tríades	O relacionamento entre dois atores pode ser influenciado pelo relacionamento de cada um deles com o terceiro ator da tríade.	Choi; Wu (2009a)
	A interação diz respeito às trocas cotidianas entre duas partes	Havila (1996)
	A interconexão define como os relacionamentos influenciam-se uns aos outros.	Havila (1996)
	Os relacionamentos podem mudar ao longo do tempo	Kulakowski; Gawronski; Gronek (2005)
	Situações balanceadas podem se apresentar como chatas e monótonas, enquanto situações desbalanceadas podem ser estimulantes. Por outro lado, sistemas de relacionamentos tensos podem deixar de existir.	Heider (1958)
Coalizões	Resultado da tentativa de dominação sobre os demais membros do grupo. Há vários tipos de coalizões.	Caplow (1956, 1959)
Teoria do Equilíbrio	Propõe uma forma de estudar os relacionamentos entre indivíduos e grupos sociais. É a teoria que dá o melhor suporte para análise de tríades, segundo Choi e Wu (2009).	Choi; Wu (2009a); Phillips; Liu; Costello (1998); Wasserman; Faust (1994); Heider (1958)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7 – Conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica a respeito da perspectiva de tríades
(continuação)

Conceito	Elemento(s) / Definição	Autor(es)
Teoria do Equilíbrio	Os relacionamentos podem ser positivos ou negativos.	Choi; Wu (2009a); Phillips; Liu; Costello (1998); Wasserman; Faust (1994); Heider (1958)
	Os relacionamentos podem ter intensidade diferente.	Vedel et al. (2012); Choi; Wu, (2009a); Phillips; Liu; Costello (1998)
	Os relacionamentos podem ser balanceados ou desbalanceados	Phillips; Liu; Costello (1998); Havila et al. (2004)
Aspectos analisados nos relacionamentos das tríades	Interação, confiança, comprometimento, lealdade.	Phillips; Liu; Costello (1998); Havila et al. (2004)

Fonte: elaborado pelo autor.

À luz do modelo de análise de tríades, apresentado anteriormente na Figura 1 (p. 31), a Teoria do Equilíbrio, à qual foi dada destaque neste referencial teórico, deve ser, como foi para Choi e Wu (2009a) e Phillips, Liu e Costello (1998) a principal abordagem a ser utilizada para estudar os relacionamentos entre as áreas funcionais de uma organização. Serão também utilizadas a Teoria das Coalizões, de Caplow (1956, 1959), por ser complementar à Teoria do Equilíbrio de Heider e o conceito de Buraco Estrutural, de Simmel (WOLFF, 1950), por representar uma situação particular desta teoria.

No próximo capítulo os aspectos metodológicos serão discutidos, para em seguida partir para a análise dos dados em busca dos resultados.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa, como classificação, estratégia, método e técnicas utilizadas e critérios para a seleção das organizações estudadas.

Segundo Gil (2012) esta pesquisa é qualitativa e pode ser classificada como exploratória quanto aos objetivos, pois pretende desenvolver e esclarecer conceitos para a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos futuros.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso se adequa à forma da questão desta pesquisa, pois é uma estratégia adequada para responder questões do tipo “como” e “por que”. Para Yin (2001), estudos de caso são descrições empíricas ricas em situações particulares de um fenômeno, tipicamente baseadas numa variedade de fontes de dados, e “pode ser frequentemente utilizado para perseguir um propósito explanatório e não apenas exploratório (ou descritivo)” (YIN, 2001, p. 23).

É fundamental, segundo Yin (2001), que num estudo de caso se defina a unidade de análise, ou seja, a respeito de que entidade se pretende fazer proposições. Para este trabalho, a unidade de análise é a tríade formada por áreas funcionais de uma organização. Para este estudo, as tríades são compostas pelas áreas centrais da gestão de operações, as quais são o Marketing (Comercial), a Produção e a Logística e áreas funcionais de apoio, como Finanças. Tríades são constituídas envolvendo estas áreas. Existem, portanto, mais de uma unidade de análise.

Yin (2001) ainda propõe uma classificação dos estudos de caso em termos do número de casos e do número de unidades de análise. Para esta pesquisa foram selecionadas três organizações. Os critérios e a forma de seleção das organizações pesquisadas estão apresentados adiante neste texto. Assim, temos um projeto de estudo de caso que envolve múltiplos casos e múltiplas unidades de análise. Para Yin (2001), o estudo de múltiplos casos possui uma representatividade mais elevada do que o estudo de caso único, pois torna possível a comparação dos resultados e a identificação de convergências e divergências.

A abordagem utilizada é a proposta por Eisenhardt (1989) que apresenta como estratégia de pesquisa um processo para criar constructos teóricos, proposições e/ou uma teoria substantiva, como é proposto pela Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*), desenvolvida por Glaser e Strauss na década de 1960.

Segundo Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), este processo de pesquisa é adequado especialmente para áreas onde há poucos estudos realizados, pois gera teorias testáveis e baseadas em evidências empíricas. Voltando à questão da decisão sobre a

utilização de múltiplos casos, Yin (2001, p. 68) afirma “As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. Eisenhardt e Graebner (2007) argumentam que múltiplos casos tipicamente provem uma base mais sólida para a construção de uma teoria. As proposições geradas são baseadas em evidências empíricas mais variadas. A dificuldade do pesquisador em imaginar o que seria encontrado, pela falta de estudos anteriores que pudessem ser tomados como referência, também foi um fator decisivo na opção por múltiplos casos.

Glaser e Strauss (1967) argumentam que há uma íntima ligação entre o desenvolvimento de uma teoria e a realidade empírica, que permite o desenvolvimento de teorias testáveis e relevantes. Charmaz (2006) reforça que a Teoria Fundamentada propõe que se vá a campo sem conceitos ou categorias estabelecidos previamente e que a revisão da literatura se faça após os resultados obtidos. Neste trabalho, a revisão da literatura foi realizada a priori, mas sua utilização foi feita a posteriori, ou seja, a análise e a identificação dos constructos a partir dos dados foram feitas isoladamente, num momento e depois, num outro momento, os dados obtidos foram comparados com a teoria existente, como sugerem Glaser e Strauss (1967, p. 37) no trecho:

An effective strategy is, at first, literally to ignore the literature of theory and fact on the area under study, in order to assure that the emergence of categories will not be contaminated by concepts more suited to different areas. Similarities and convergences with the literature can be established after the analytic core of categories has emerged. (Glauss; Strauss, 1967, p. 37)

No capítulo Resultados, no entanto, optou-se pela apresentação da análise feita a partir da teoria existente em primeiro lugar.

Para a revisão da literatura foram utilizados trabalhos sobre integração interfuncional, obtidos por meio de pesquisas com as expressões “integração interfuncional” e “tríades” nos periódicos disponíveis no Portal Capes e no Google Acadêmico. Os termos foram pesquisados em português e em inglês. Não foram encontrados trabalhos que envolviam simultaneamente estes dois elementos teóricos, mas os mesmos foram encontrados isoladamente. A área de estudo da integração interfuncional é bem desenvolvida e muitas referências foram obtidas dos trabalhos publicados recentemente. O esforço de pesquisa se concentrou na utilização da perspectiva de tríades e sua utilização prática para análise dos relacionamentos. As pesquisas evidenciaram a utilização recente da perspectiva de tríades na análise da integração entre os elos da cadeia de suprimentos e um conjunto de obras clássicas, de meados do século XX, oriundas da Sociologia e Psicologia Social, aplicada a grupos de

indivíduos. Trabalhos da área de Análise de Redes Sociais também foram encontrados e o conjunto destes estudos permitiu a construção do arcabouço teórico que acompanha este trabalho, voltado à aplicação da perspectiva de tríades a análise da integração interfuncional.

Eisenhardt (1989) recomenda cerca de quatro a dez casos como a quantidade ideal quando o propósito é a construção de teorias. Segundo a autora, menos casos podem gerar lacunas que inviabilizam a generalização analítica enquanto mais casos inviabilizam o processo de análise dos dados qualitativos. Para esta pesquisa, os principais fatores determinantes da quantidade de empresas estudadas foram: a) a natureza exploratória do trabalho, sem a intenção de generalização analítica; b) a intenção de obter aprofundamento nos constructos ao invés da abrangência; c) o tempo disponível para a realização do estudo, já que se trata de uma dissertação de mestrado e d) o fato deste pesquisador ser o único envolvido na pesquisa, e aspectos como o agendamento das entrevistas realizadas e tempo para transcrição e análise dos dados inviabilizaram a seleção de mais que três organizações. Além disso, mais organizações e mais entrevistas gerariam provável saturação teórica.

A estratégia da replicação, e não da amostragem (YIN, 2001) foi utilizada para a seleção das organizações. A seleção foi feita, então, por razões teóricas, não estatísticas, processo denominado de amostragem teórica por Eisenhardt (1989). A afirmação de Glaser e Strauss (1967, p.23), “*Sociologists generally agree that replications are the best means for validating facts*”, reforça a estratégia adotada.

Ainda a respeito da seleção das organizações, Glaser e Strauss (1967) afirmam que este tipo de decisão, quando se adota como referencial a Teoria Fundamentada, não pode ser planejado a priori da teoria emergente, pois é esta própria teoria emergente que determinará os próximos passos a partir de suas lacunas e questões que surgem de sua própria formulação. Para os autores, então, o critério básico é que deveria ser selecionada a organização de acordo com sua relevância para o desenvolvimento das categorias emergentes.

De fato, nesta pesquisa, as organizações foram escolhidas a priori, visto que havia um prazo determinado para conclusão do trabalho. Os critérios de seleção que foram utilizados estão anotados abaixo:

- a) as empresas deveriam pertencer ao setor industrial para que existisse uma área funcional de produção;
- b) as empresas deveriam ter portes médio ou grande em relação ao setor, para que as áreas funcionais fossem suficientemente diferenciadas, mas todas localizadas num mesmo local físico;

- c) as empresas precisavam estar localizadas na região de Uberlândia (MG) para viabilizar ao acesso do pesquisador às mesmas;
- d) as empresas deveriam estar dispostas a participar da pesquisa, o que implicou aprovação da diretoria, autorização para realização das entrevistas, acesso às instalações, documentos não confidenciais e telas de sistemas de informação;
- e) as empresas deveriam ser comparáveis, ou seja, não deveriam haver diferenças muito grandes no porte, faturamento, acesso a tecnologia, número de funcionários, dentre outras dimensões socioeconômicas. As diferenças, no entanto, seriam úteis na análise comparativa dos casos.

A seguir as organizações estudadas são caracterizadas.

3.1 Caracterização das organizações estudadas

As três organizações foram identificadas dentre as instaladas no Distrito Industrial de Uberlândia (MG). Os contatos foram iniciados no final do mês de setembro de 2013. Uma das empresas aprovou prontamente a pesquisa enquanto as outras duas aprovaram a pesquisa em trinta dias aproximadamente.

O Quadro 8 informa sobre as empresas e entrevistas realizadas. Ao todo foram realizadas 20 entrevistas.

Quadro 8 – Empresas pesquisadas

Denominação	Setor	Quantidade de Pessoas entrevistadas	Período de realização das entrevistas
Organização 1	Indústria de material eletrônico/elétrico	6	06/11 a 10/12/2013
Organização 2	Comércio e industrialização de vidros e alumínio	8	21/11 a 12/12/2013
Organização 3	Indústria química	6	05/12 a 12/12/2013

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 9 as funções, o tempo de casa e os códigos dos entrevistados em cada uma das organizações são apresentados.

Quadro 9 – Relação de entrevistados

Organização	Cargo/Função	Área funcional	Código	Tempo de casa (em anos)
1	Gerente Industrial	Produção	GI1	14
1	Gerente Comercial	Comercial	GC1	10
1	Gerente Financeiro	Finanças	GF1	18
1	Assistente de Crédito e Cobrança	Finanças	ACC1	8
1	Assistente de PCP	Produção	APCP1	6
1	Assistente Comercial	Comercial	ASSC1	12
2	Gerente Financeiro	Finanças	GF2	14
2	Supervisor de Expedição	Produção	SE2	6
2	Gerente de Produção	Produção	GP2	10
2	Gerente Comercial	Comercial	GC2	16
2	Supervisor de Pós-Venda	Produção	TPV2	9
2	Supervisor de Produção	Produção	SP2	6
2	Supervisor Comercial	Comercial	SC2	7
2	Supervisor Financeiro	Finanças	SF2	9
3	Gerente Comercial	Comercial	GC3	13
3	Gerente de Marketing	Marketing	GM3	10
3	Gerente de Logística	Logística	GL3	< 1
3	Gerente Financeiro	Financeiro	GF3	< 1
3	Supervisora de PCP	Produção	SPCP3	3
3	Gerente de Produção	Produção	GP3	2

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Procedimentos para a coleta de dados

Após a seleção das organizações estudadas e obtenção da autorização para realização das entrevistas, procedeu-se a coleta de dados. Os dados foram coletados a partir de entrevistas individuais qualitativas. As entrevistas qualitativas, segundo Bauer e Gaskell (2011) são adequadas quando se pretende esclarecer ou descobrir perspectivas ou pontos de vista sobre os fatos e é o ponto de partida quando se pretende mapear e compreender um

fenômeno social. Ainda segundo estes autores, “[...] a entrevista qualitativa pode ser desempenhar papel vital na combinação com outros métodos.” (BAUER; GASKELL, 2011, p. 65), aspecto importante para este trabalho.

Vergara (2012a) lembra que as entrevistas também possuem limitações. Dentre elas, a autora elenca a dificuldade de comunicação, tanto por parte do entrevistado, quanto do entrevistador, gerando respostas pobres. Há ainda, segundo a autora, a possibilidade de influência do entrevistador sobre o entrevistado, fazendo com que este último fique inibido ou fuja das respostas, muitas vezes até com receio de ser identificado. O tempo necessário para sua realização também é um fator limitante.

O tipo de entrevista utilizado nesta pesquisa foi o semiestruturado e para conduzir as entrevistas foi elaborado um tópico guia que se encontra reproduzido de forma genérica (em cada entrevista havia a variação nos nomes das áreas funcionais envolvidas) no Apêndice A.

Durante as entrevistas outras perguntas surgiram, pois como afirmam Bauer e Gaskell (2011, p. 67), “O entrevistador deve usar sua imaginação social científica para perceber quando temas considerados importantes e que não poderiam estar presentes em um planejamento ou expectativa anterior, aparecem na discussão” e, como é explicado logo adiante, foi utilizada uma técnica complementar, a Técnica do Incidente Crítico (TIC), na qual, segundo Chell (2004) a entrevista deve ser controlada pelo pesquisador.

O tópico guia foi elaborado considerando dois aspectos. O primeiro aspecto é que seriam necessárias perguntas que se referissem aos relacionamentos entre os departamentos dois a dois. Estas questões, portanto, se caracterizam por uma análise de diádes. Foram consideradas necessárias, pois capturaram o contexto e como foram colocadas num primeiro bloco, contribuíram como forma de aquecimento e para que os entrevistados se descontraíssem.

O segundo aspecto é que as questões utilizadas para explorar a interconexão e influência de uma área funcional sobre o relacionamento de outras não poderiam ser apresentadas de forma direta, pois poderiam resultar em respostas vagas, incompletas e enviesadas.

A busca de uma solução metodológica para esta questão recorreu à revisão da literatura sobre a aplicação da perspectiva de tríades que havia sido realizada e o trabalho de Holma (2012) trouxe a indicação do caminho metodológico que foi seguido.

Holma (2012) aplicou a perspectiva de tríades para estudo do relacionamento interpessoal entre os atores de uma empresa compradora industrial, um fornecedor de serviços e parceiros intermediários. Os dados utilizados pela autora foram coletados através de

entrevistas semiestruturadas e foi utilizada a Técnica do Incidente Crítico (TIC), de Flanagan (1954), na forma desenvolvida e prescrita por Chell (2004).

A TIC permite investigar os eventos mais significativos e seus efeitos e seu objetivo é entender as percepções individuais, e levar em consideração os elementos cognitivos, comportamentais e afetivos (CHELL, 2004).

Flanagan, criador da TIC, a define como:

[A] set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles... By an incident is meant any specifiable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. To be critical the incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects. (FLANAGAN, 1954, P. 327).

Para Flanagan (1954) a TIC é uma técnica flexível, que deve ser adaptada para se adequar à situação que se tem em mãos. Butterfield et al (2005) relata que nos anos que seguiram a publicação de Flanagan até a data de seu artigo (2005), a TIC foi usada de variadas formas pelos pesquisadores sociais e atualmente é reconhecida como uma ferramenta exploratória e de investigação efetiva. Há o respaldo de Chell (2004), que afirma que a TIC pode ser utilizada em pesquisas baseadas em estudos de caso, porém é mais frequentemente utilizada em estudos de caso múltiplo.

Chell (2004) nomeia sua abordagem da TIC como Técnica da Entrevista Crítica (*Critical Interview Technique*), e a define como:

The Critical Interview Technique is a qualitative interview procedure, which facilitates the investigation of significant occurrences (events, incidents, processes or issues), identified by the respondent, the way they are managed, and the outcomes in terms of perceived effects. The objective is to gain an understanding of the incident from the perspective of the individual, taking into account cognitive, affective and behavioral elements. (CHELL, 2004, P. 48)

O procedimento prescrito por Chell (2004) recomenda que a entrevista seja controlada pelo pesquisador, que deve perguntar assertivamente a respeito do que aconteceu depois de um evento, por que o evento aconteceu, como aconteceu e quais foram as suas consequências.

Então, tomando estes trabalhos como referência para a presente pesquisa, foi decidido que o segundo bloco de questões do tópico guia seria composto por questões que explorariam incidentes críticos envolvendo as várias áreas funcionais.

Para esta pesquisa, um incidente crítico foi definido como um evento muito positivo ou muito negativo que tenha envolvido o relacionamento entre as várias áreas funcionais, que tenha provocado tensões e consequências marcantes. As questões foram construídas solicitando aos entrevistados que relatassem este evento de forma completa (ver Apêndice A).

Foram entrevistadas 20 pessoas nas três organizações pesquisadas. Na Organização 1 foram 6 entrevistados. Na Organização 2 foram 8 entrevistados e na Organização 3 foram 6 entrevistados. Foram entrevistados os gerentes de cada área funcional e supervisores ou assistentes indicados por estes gerentes.

As entrevistas duraram em média uma hora (de 40 minutos a 1 hora e 20 minutos) e os entrevistados respondiam livremente às perguntas. Durante as entrevistas, no entanto, como previsto, o pesquisador inseriu questões que consideradas relevantes, com o objetivo de buscar mais detalhes sobre aspectos específicos que surgiam da fala do entrevistado.

Yin (2001) apresenta critérios para avaliação da qualidade dos projetos que envolvem estudos de caso. O Quadro 10 apresenta um conjunto de táticas recomendadas quando se utilizam os estudos de caso.

Quadro 10 – Táticas recomendadas para os estudos de caso

Objetivo	Tática adotada no estudo de caso	Fase em que a tática deve ser aplicada	Realizado neste projeto de pesquisa
Verificar a validade do constructo.	- utilizar fontes múltiplas de evidências; - estabelecer encadeamento de evidências; - o rascunho do relatório é revisado por informantes-chave.	- coleta de dados; - escrita do relatório.	Foram utilizadas entrevistas, avaliação de telas de sistemas de informação e observação não participante (em baixa escala); O relatório final não foi revisado por informantes-chave.
Verificar a validade interna.	- fazer adequação ao padrão; - fazer construção da explanação; - fazer análise de séries temporais;	- análise dos dados.	A explanação foi construída de forma lógica, baseando-se nas evidências coletadas nos estudos de caso.
Verificar a validade externa.	- utilizar lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.	- fase do projeto da pesquisa.	Sim, na seleção das organizações estudadas. Porém o número de casos deveria ser maior.
Verificar a confiabilidade.	- utilizar protocolo de estudo de caso; - desenvolver banco de dados para o estudo de caso.	- coleta dos dados.	Os casos seguiram o planejamento de pesquisa. Não foi desenvolvido um banco de dados.

Fonte: Adaptado de Yin (2001).

A triangulação, fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência, também é citada por Yin (2001) como um dos princípios a serem seguidos para a coleta dos dados. Neste projeto, foram utilizadas três fontes: as entrevistas semiestruturadas, a principal fonte de dados, a observação não participante, em bem menor escala, e a observação de telas dos sistemas de informação utilizados pelas empresas.

Ao entrevistar pessoas das diversas áreas funcionais envolvidas e, na maioria das situações, mais de uma pessoa por área funcional, os dados puderam ser comparados. As divergências encontradas foram assinaladas no decorrer da análise.

3.3 Procedimento para a análise dos dados

As entrevistas foram gravadas em áudio digital, transcritas pelo próprio autor com o apoio do software *Express Scribe Pro*, versão 5.63 e submetidas à técnica de análise de conteúdo com delineamento normativo, pois foram feitas comparações com padrões e delineamento transseccional, pois foram comparados textos de diferentes contextos, ou seja, textos de diferentes casos (BAUER; GASKELL, 2011). Foi utilizada uma planilha eletrônica Excel ® para registrar e contabilizar as ocorrências.

A transcrição resultou em 163 páginas de texto no formato A4 com espaçamento 1,5. Considerou-se relevante o fato da transcrição ter sido feita pelo próprio autor, pois isso ajudou a desenvolver a intimidade com os dados, em consonância com o que afirmam Bauer e Gaskell (2011, p. 71) no trecho abaixo.

A fim de analisar um corpus de textos extraídos e ir além da seleção superficial de um número de citações ilustrativas, essencial quase que viver e sonhar com as entrevistas – ser capaz de relembrar cada ambiente entrevistado, e os temas-chave de cada entrevista. Há uma perda de informação no relatório escrito, e o entrevistador deve ser capaz de trazer à memória o tom emocional do entrevistado e lembrar por que eles fizeram uma pergunta específica. Falas ou comentários que numa primeira escuta pareciam sem sentido podem, repentinamente, entrar em cena à medida que as contribuições de diferentes entrevistados são comparadas e contrastadas. (BAUER; GASKELL, 2011, p. 71)

As entrevistas transcritas constituíram o principal item do *corpus* de pesquisa para a análise de conteúdo. A utilização da análise de conteúdo se justifica, pois ela é uma técnica para produzir inferências a partir de um texto focal. Pode fazer uso, inclusive, de medidas quantitativas relacionadas às unidades de texto, lembrando que o objetivo da pesquisa

qualitativa não é contar opiniões, mas explorar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o tema da pesquisa. (BAUER; GASKELL, 2011).

Para a realização da análise, após a transcrição, foram dados os seguintes passos, tendo como referência Flanagan (1954), Glaser e Strauss (1967), Chell (2004), Charmaz (2006) e Vergara (2012). Para a abordagem prescrita por Chell (2004) a análise dos dados pode ser feita a partir de dois processos possíveis. O primeiro é baseado na Teoria Fundamentada e o outro pode adotar um esquema conceitual pré-concebido. Adotou-se, como já foi exposto, o primeiro processo.

1. Leitura preliminar;
2. Leitura sistemática e cuidadosa, com seleção de trechos relevantes, considerando-se o problema de pesquisa. Os trechos relevantes foram grifados para facilitar sua localização. A partir das premissas e orientações da Teoria Fundamentada e da Técnica do Incidente Crítico na forma prescrita por Chell (2004), as categorias emergentes dos dados e respectivas evidências textuais foram identificadas e anotadas em planilha eletrônica Excel ®;
3. O passo 2 foi repetido.
4. Os conceitos similares foram agrupados em categorias, com o auxílio dos recursos de filtro da planilha eletrônica Excel ®.
5. As propriedades e dimensões das categorias foram identificadas;
6. Foi feito um refinamento dos resultados, com a identificação de convergências, divergências e complementaridades, chegando-se às categorias finais e suas propriedades;
7. Foram estabelecidas relações entre as categorias identificadas;
8. Num segundo momento, foi feita a análise dos dados obtidos a partir das teorias existentes: Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), Teoria dos Buracos Estruturais, de Simmel (WOLFF, 1950) e Teoria das Coalizões, de Caplow (1956, 1959);
9. Finalmente, foram elaboradas proposições com base nos resultados encontrados.

Uma vez discutidos os aspectos metodológicos, parte-se ao próximo capítulo, que apresenta as análises e resultados obtidos.

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta, em primeiro lugar, a descrição das organizações estudadas, inclusive em termos da interação e colaboração entre ás áreas funcionais, sob a perspectiva de diádes, a partir do quadro de referência apresentado por Pimenta (2011).

Feita a apresentação citada acima, apresenta-se o resultado da leitura sistemática, codificação dos textos das entrevistas e busca por categorias emergentes seguindo as recomendações propostas por Flanagan (1954), Glaser e Strauss (1967), Chell (2004), Charmaz (2006) e Vergara (2012). São apresentadas as seis categorias identificadas a partir dos dados e seus relacionamentos.

Num segundo momento de análise levaram-se em consideração as teorias existentes. Os dados de cada um dos casos individualmente foram analisados à luz da Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), da Teoria dos Buracos Estruturais, de Simmel (WOLFF, 1950) e da Teoria das Coalizões, de Caplow (1956, 1959). Outras conexões identificadas com a literatura foram anotadas ao longo do texto.

4.1 Descrição das organizações estudadas

Nesta seção descrevem-se as organizações do ponto de vista de seus ramos de atuação, estrutura hierárquica e características relacionadas à integração entre suas áreas funcionais a partir dos Fatores de Integração identificados, tomando como referência Pimenta (2011), conforme o Quadro 4 (p. 25).

4.1.1 A Organização 1

A Organização 1 está localizada no Distrito Industrial de Uberlândia-MG e está há 30 anos no mercado. A organização fabrica suportes e antenas para televisores e autotransformadores para uso doméstico. Comercializa também antenas para celular e uma vasta linha de acessórios para as antenas que são produzidas, como conectores, divisores de frequência e suportes. São mais de 300 itens produzidos e comercializados. Alguns dos produtos comercializados são importados da China, inclusive alguns modelos de antena, para completar o portfólio. Trata-se de uma organização familiar, com a presença do fundador na

presidência. Um dos filhos do fundador ocupa a diretoria de Marketing com a principal responsabilidade de prospectar novos nichos de mercado para a empresa. A diretoria de Marketing é uma posição hierárquica no mesmo nível da presidência e não foi tratada como uma área funcional nesta pesquisa. O faturamento anual não foi informado.

São cerca de 200 funcionários, com 85 por cento deles alocados nas três divisões de fabricação, suportes, antenas e autotransformadores, além do pessoal de almoxarifado, expedição, compras e PCP. Os demais funcionários estão alocados nas áreas administrativas. O tempo médio de casa dos funcionários é de 11,3 anos. O funcionário mais antigo, o Gerente Financeiro, trabalha na empresa há mais de 18 anos. Dos seis entrevistados, quatro estão há mais de 10 anos na organização. Dos entrevistados, o analista de PCP é o mais novo, com seis anos de casa.

Abaixo do presidente existem três gerências: a Comercial, a Financeira e a Industrial. A Gerência Comercial é responsável pela gestão dos representantes, espalhados por todo o Brasil, e por uma área de *telemarketing* com cinco pessoas que ficam locadas na sede da empresa. A área Comercial dá suporte aos representantes, realizando os cadastros de clientes, fornecendo informações a respeito de pedidos e também é responsável pela definição das cargas, negociação e contratação das transportadoras, verifica as cobranças enviadas pelas transportadoras e autoriza o pagamento que é realizado pela área Financeira.

A Gerência Financeira é responsável pela gestão de contas a pagar e receber, cobrança, fluxo de caixa, avaliação de investimentos e análise e liberação de crédito.

A Gerência Industrial concentra o maior número de funcionários, como já foi dito. Estão sob seu comando a fábrica propriamente dita, com suas linhas de fabricação e montagem dos suportes, antenas e autotransformadores, o PCP, o Almoxarifado, a Expedição, Ferramentaria, Engenharia, Compras e Recursos Humanos. A Engenharia possui dois funcionários responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos. O PCP também possui dois funcionários e é responsável pela programação das linhas de produção, cálculo das necessidades de material e apontamentos de produção. A Expedição faz a separação dos materiais e o carregamento. Note-se que a função Logística nesta empresa está dividida, pois quem faz a gestão do que vai ser entregue, a seleção das empresas transportadoras e a negociação de fretes é a área comercial. O transporte é todo terceirizado e a empresa não possui frota própria.

Os setores de Compras e de Recursos Humanos foram transferidos para a fábrica há cerca de dois anos. Anteriormente estavam ligados à Gerência Financeira. A justificativa para a mudança foi que a maioria dos funcionários está na área industrial e a proximidade maior

com a área de Recursos Humanos facilita o atendimento às necessidades do dia a dia. No caso da área de Compras, a maior proximidade com o principal cliente interno, a fábrica, também promoveu melhorias. A área de Compras passou a atender melhor às necessidades da fábrica, segundo o Gerente Industrial. As áreas de Recursos Humanos e Compras possuem dois funcionários cada. A rotatividade dos operários do chão de fábrica é alta e é algo que prejudica a produtividade, segundo o Gerente Industrial.

A Organização 1 passa por um momento no qual o volume de negócios é menor do que a capacidade instalada e não tem obtido crescimento nas vendas nos últimos dois anos. Há, portanto certa ociosidade na fábrica. Um novo segmento, o de acessórios para o setor de energia, está sendo desenvolvido, mas os produtos ainda não começaram a ser comercializados. A estrutura enxuta, com processos simples e bem definidos, e a rígida gestão financeira a tornam uma empresa saudável. As ideias de novos produtos geralmente surgem do Presidente ou da Diretoria de Marketing, que solicitam à área de Produção o desenvolvimento de um protótipo e o levantamento dos custos envolvidos.

O Quadro 11 apresenta os Fatores de Integração identificados na Organização 1, tomando como referência Pimenta (2011), conforme o Quadro 4 (p. 25).

Quadro 11 – Fatores de integração na Organização 1

Fator de Integração	Como se apresenta na organização estudada
Planejamento em conjunto	O planejamento orçamentário é coordenado pelo gerente financeiro, porém é tratado pela área financeira de forma isolada com cada uma das áreas funcionais envolvidas. Não há um envolvimento simultâneo das áreas nesta atividade. Não existe um planejamento de vendas nos moldes do S&OP ² .
Amplio conhecimento mútuo entre as funções	Todos os entrevistados demonstraram conhecimento mútuo das responsabilidades e limitações das outras áreas funcionais com as quais se relacionam.
Longevidade dos relacionamentos	Os gestores e grande parte dos cargos de supervisão são ocupados por funcionários antigos, com mais de dez anos de casa.
Reuniões interfucionais	Não são realizadas reuniões formais periódicas. As reuniões acontecem quando há o lançamento de um novo produto, com o objetivo de apresentar suas características à área comercial, como funciona e que valor traz para o cliente. Há reuniões também quando ocorre algum problema grave.
Compartilhamento de informações	O sistema de informação é o meio principal de troca de informações na empresa. Quando as telas do sistema não são suficientes para fornecer a informação necessária para a realização das atividades, o contato telefônico, o e-mail e o contato pessoal direto são utilizados, com frequência maior nesta ordem em que foram apresentadas.
Sistema de avaliação e recompensa mútuas	Não existem sistemas de avaliação e recompensas.

Fonte: elaborado pelo autor.

² Segundo Corrêa; Gianesi; Caon (2007) o S&OP é um processo de planejamento contínuo que promove ajustes nos planos de produção da empresa à luz das flutuações da demanda de mercado, da disponibilidade de recursos internos e do suprimento de materiais e serviços externos.

Quadro 11 – Fatores de integração na Organização 1

(continuação)

Fator de Integração	Como se apresenta na organização estudada
Apoio da alta administração	A postura da direção da empresa é neutra. Faz cobrança por resultados de cada área de forma individual e não fomenta o conflito entre as áreas funcionais.
Grupos informais de trabalho	Não foram identificados grupos informais de trabalho.
Nível de confiança	Não há rivalidade entre as áreas funcionais e os entrevistados demonstraram confiar mutuamente uns nos outros. Isto acontece mesmo na relação entre a área Comercial e Financeira, na atividade de análise e liberação de crédito.
Dependência hierárquica entre as funções	A função Logística, além de estar dividida entre as áreas de Produção e Comercial, está subordinada a elas.
Educação e treinamento interfuncional	Não foram identificados processos neste sentido. O conhecimento mútuo entre as áreas é resultado da longevidade dos relacionamentos.
Comunicação adequada	Os entrevistados julgaram que a comunicação é eficaz e atende às necessidades. Não houve críticas negativas sobre este aspecto.
Equipes interfucionais	Apenas no desenvolvimento de novos produtos, porém não envolve todas as áreas funcionais. O processo de desenvolvimento de novos produtos é informal.
Disposição e trabalho em conjunto para resolver conflitos	Há predisposição em resolver os conflitos em conjunto.
Proximidade física dos locais de trabalho	Os departamentos estão próximos. Todas as áreas funcionais estão localizadas na mesma instalação.
Troca de funções	Não foram relatadas ações neste sentido.
Espírito de grupo	O clima organizacional é bom e os entrevistados se sentem como pertencentes ao grupo maior que é a empresa.
Objetivos não conflitantes entre as funções	Não foram identificados. A área Financeira, que controla os indicadores, é flexível quando aos objetivos individuais, priorizando os resultados globais para a empresa. Isto pode ser notado, por exemplo, quando se discute as horas-extras realizadas pela Produção.
Congruência entre os objetivos funcionais e a estratégia organizacional	A estratégia organizacional não está explícita, pois não há um processo formal de planejamento estratégico. Os objetivos funcionais estão ligados à natureza básica de cada área funcional, ou seja, a área Comercial precisa vender, a área de Produção precisa produzir o que foi vendido e a área de Logística, entregar ao cliente.
Reconhecimento de interdependência funcional	Todas as áreas funcionais reconhecem a interdependência funcional. A preocupação com os processos aparecem nos relatos dos entrevistados.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.2 A Organização 2

A Organização 2 é uma processadora e distribuidora de vidros, com a matriz em Brasília (DF) e filiais em Goiânia (GO) e Uberlândia (MG). A unidade estudada neste trabalho foi a de Uberlândia-MG, instalada no Distrito Industrial da cidade. Esta é a unidade fabril. A empresa foi fundada na década de 1950 e a unidade de Uberlândia (MG) foi construída na década de 1970. Desde então tem investido em máquinas e equipamentos e na incorporação de novos produtos a seu portfólio.

Processar e distribuir diversos tipos de vidro é o negócio da Organização 2. Dos vidros que exigem processamento, destacam-se os vidros laminados e temperados. Os vidros

laminados são usualmente utilizados em fachadas e janelas de edificações, compostos de duas chapas de vidro recheadas com um filme plástico. Os vidros temperados tem aplicação mais comum, sendo comumente encontrados em portas, janelas e *box* para banheiros. São processados num forno que altera suas características mecânicas. Ambos são vidros de segurança, cada um com sua aplicação específica. Há duas linhas de produção separadas para cada um destes tipos na organização. O foco desta pesquisa foi a fábrica de vidros temperados, com maior número de pedidos e maior complexidade em termos de *mix* de produtos. São aproximadamente três mil pedidos por mês e 680 clientes ativos. O faturamento anual da empresa e deste segmento não foi informado.

Na área de Produção de vidros temperados trabalham cerca de cinquenta pessoas. Há ainda as áreas Financeira e Comercial, comuns aos dois segmentos. Os setores de Compras, Recursos Humanos, Logística e Custos são independentes e ligados à diretoria. Vale ressaltar que a Logística é a encarregada da entrega dos pedidos com a frota própria, tanto dentro da cidade quanto em outras cidades. Porém também são utilizados terceiros. A maioria dos pedidos, no entanto, é retirada pelo próprio cliente. A Expedição é a área responsável pela separação de todos os pedidos, tanto nos casos da entrega feita pela própria empresa quanto nos casos em que o cliente vem retirar as peças. A Expedição é subordinada à Gerência de Produção. Para este trabalho, a expedição é a representante da função Logística. O tempo médio de casa dos entrevistados é de 9,6 anos. Dos entrevistados, os que estão há menos tempo na empresa estão há pelo menos seis anos. O Gerente Comercial é o mais antigo, e está trabalhando há dezesseis anos na organização.

Houve um recente reposicionamento de mercado e a Organização 2 restringiu seu raio de atuação, reduziu os descontos e apostou no atendimento rápido e de qualidade. A rentabilidade melhorou. No momento atual, a demanda pelos produtos se ajusta adequadamente à capacidade instalada, tornando possível produzir e entregar com prazo curto, menor que o de seus concorrentes.

O Quadro 12 apresenta os Fatores de Integração identificados na Organização 2, tomando como referência Pimenta (2011), conforme o Quadro 4 (p. 25).

Quadro 12 – Fatores de integração na Organização 2

Fator de Integração	Definição/Evidência
Planejamento em conjunto	Este aspecto não foi identificado.
Amplo conhecimento mútuo entre as funções	Este foi um aspecto muito enfatizado ao longo das entrevistas. Todos os entrevistados demonstram conhecimento do <i>modus operandi</i> das outras áreas funcionais, de suas responsabilidades e restrições.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Fatores de integração na Organização 2

(continuação)

Fator de Integração	Definição/Evidência
Longevidade dos relacionamentos	Os gestores trabalham há muito tempo juntos, com um tempo médio de onze anos de casa.
Reuniões interfuncionais	São realizadas poucas reuniões com a participação dos representantes das áreas funcionais. As reuniões acontecem principalmente na ocasião de fechamento de grandes pedidos.
Compartilhamento de informações	As informações são compartilhadas através do sistema de informação da organização. Os entrevistados informaram que a implantação do atual sistema de informação há cerca de dois anos atrás significou uma grande melhoria no compartilhamento das informações. Quando as informações não são suficientes, utiliza-se o telefone, e-mail e o contato pessoal direto. Os líderes da fábrica, a área Comercial e o Faturamento contam com um sistema de rádio tipo <i>walkie-talkie</i> para agilizar a comunicação. Houve algumas críticas quanto à disposição em compartilhar informações dentro da área de Fabricação (Produção), setor de alta rotatividade de pessoal.
Sistema de avaliação e recompensa mútuas	Foi identificado apenas um sistema de premiação para o pessoal da área fabril, baseado em atingimento de metas de produção.
Apoio da alta administração	A alta administração se mantém distante do relacionamento entre as áreas funcionais. Um dos entrevistados comentou sobre esta ausência. Houve algumas críticas quanto à definição mais precisa dos objetivos organizacionais, principalmente no tocante ao relacionamento com o cliente.
Grupos informais de trabalho	Não foram identificados grupos informais de trabalho.
Nível de confiança	O nível de confiança é excelente no nível gerencial. Diminui, no entanto, no nível operacional.
Dependência hierárquica entre as funções	A área de Expedição, considerada como representante da função Logística neste trabalho é subordinada à área de Produção.
Educação e treinamento interfuncional	Foram realizados, alguns anos atrás, treinamentos formais para melhorar o relacionamento entre as áreas funcionais, com foco no conceito de clientes internos e visão por processos. Isoladamente, treinamentos sobre as características dos produtos são feitos junto à área Comercial e de Produção. A rotatividade dos funcionários prejudica a qualidade do trabalho realizado e a qualidade da informação dentro da organização.
Comunicação adequada	A comunicação entre as áreas funcionais é adequada segundo os entrevistados. A empresa conta com recursos. Eventualmente, por falta de conhecimento, os vendedores enviam informações falsas para a Produção.
Equipes interfuncionais	Não foram identificadas equipes interfuncionais.
Disposição e trabalho em conjunto para resolver conflitos	Há predisposição para resolução de conflitos em conjunto.
Proximidade física dos locais de trabalho	As áreas funcionais são próximas.
Troca de funções	Não foram relatadas experiências de <i>job rotation</i> na empresa.
Espírito de grupo	O clima organizacional é bom, apesar dos eventuais problemas que acontecem. Este foi um aspecto frisado pela maioria dos entrevistados.
Objetivos não conflitantes entre as funções	Os objetivos das áreas funcionais são conflitantes e isto causa situações desgastantes.
Congruência entre os objetivos funcionais e a estratégia organizacional	A estratégia organizacional é baseada na diferenciação. O produto oferecido pela organização é mais caro e em contrapartida oferece maior qualidade e prazo de entrega menor. Há certa incongruência destes objetivos principalmente em relação aos objetivos da área de Produção, cobrada por volume (metragem quadrada), quebras e aproveitamento de matéria-prima. As áreas que tem contato com o cliente se preocupam com a qualidade do atendimento ao cliente. A área financeira aparece de forma neutra neste contexto.
Reconhecimento de interdependência funcional	As áreas funcionais reconhecem a interdependência entre elas para o funcionamento do negócio e se preocupam com os processos organizacionais.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3 A Organização 3

A Organização 3 foi fundada em 1989 e também está sediada no Distrito Industrial de Uberlândia-MG. Desde então tem crescido, automatizando suas linhas de produção e ampliando seu portfólio de produtos. Fabrica produtos na linha de limpeza e conservação para uso doméstico, industrial, automotivo e de higiene pessoal.

No momento em que foi realizada a pesquisa, a Organização 3 passava por um processo de sucessão, com o apoio de uma consultoria externa. O fundador ainda ocupa a presidência da empresa, mas foram criadas duas vice-presidências, ocupadas por seus filhos, denominadas Vice-Presidências de Mercado e de Operações.

As áreas funcionais foram agrupadas sob estas Vice-Presidências. Sob a Vice-Presidência de Mercado, estão as áreas funcionais Comercial, Financeiro, Tecnologia da Informação e Logística. Sob a Vice-Presidência de Operações estão as áreas de Produção, Compras, Recursos Humanos, Desenvolvimento de Produtos e Controle de Qualidade,

A empresa tem atuação nacional, com as regiões norte e nordeste representando a maior parcela do faturamento. A capacidade de produção é bastante próxima do volume de vendas, porém uma distribuição não uniforme das vendas ao longo do mês torna difícil o ajuste entre produção e demanda e eventualmente a empresa sofre com rupturas de produto, principalmente no final de mês. Está sendo realizado um esforço na busca por soluções para este problema e têm-se buscado soluções nos moldes do S&OP, ainda não implantado na organização.

Houve, recentemente, a substituição das principais gerências. Dos gestores entrevistados, estão há mais tempo na empresa somente o Gerente Comercial, com 13 anos de casa (há outros dois gerentes, de outras regiões, não entrevistados, com menos tempo de casa) e o gerente de marketing, que presta serviços à empresa há cerca de 10 anos. Dos demais, a Gerente Financeira e a Gerente de Logística trabalham há menos de um ano na organização. O gestor da área de Produção tem apenas dois anos de casa.

A empresa é bem posicionada no mercado, com produtos tradicionais e goza de boa saúde financeira.

O Quadro 13 apresenta os Fatores de Integração identificados na Organização 3, tomando como referência Pimenta (2011), conforme o Quadro 4 (p. 25).

Quadro 13 – Fatores de integração na Organização 3

Fator de Integração	Definição/Evidência
Planejamento em conjunto	O planejamento conjunto ainda é incipiente. O S&OP está começando a ser aceito como uma melhor forma de ajustar produção e demanda. Até o momento, a área Comercial simplesmente envia suas previsões à área de Produção.
Amplo conhecimento mútuo entre as funções	Quando questionados, a visão dos entrevistados é que as outras áreas funcionais conhecem pouco a respeito de seus departamentos. Também apresentaram tendência a subestimar as atividades de outra área. Pode-se dizer que há pouco conhecimento mútuo entre as funções.
Longevidade dos relacionamentos	As principais lideranças estão há pouco tempo na empresa.
Reuniões interfuncionais	São realizadas pelo menos duas e eventualmente três reuniões envolvendo todas as áreas funcionais por semana. Uma vez ao mês é realizada uma reunião para avaliação de indicadores.
Compartilhamento de informações	O sistema de informações compartilha apenas as informações essenciais. A área de Produção reclamou de informações insuficientes vindas da área Comercial, principalmente em relação à previsão de vendas. O setor de Logística entra em contato constantemente com a área Comercial para obter detalhes sobre pedidos. A área Financeira reclamou da falta de acesso a alguns contratos estabelecidos com clientes.
Sistema de avaliação e recompensa mútuas	Não foram identificados sistemas de recompensas mútuas. Recentemente a fábrica implantou um sistema de bônus para o pessoal da fábrica, baseado em produtividade e absenteísmo.
Apoio da alta administração	Há relatos de apoio da alta administração às políticas locais dos departamentos. Porém, o gerente de produção, há dois anos na empresa, relatou que o presidente-fundador tem a tendência de deixar que os departamentos se entendam e resolvam seus problemas sozinhos. O gerente comercial relatou que em reunião recente, o vice-presidente faz questão de que cada gerente exponha sua insatisfação com as outras áreas funcionais. Há indícios de que se use a administração por conflito.
Grupos informais de trabalho	Não foram identificados.
Nível de confiança	A partir das várias entrevistas, conclui-se que o nível de confiança é baixo. Há rivalidade entre as áreas funcionais.
Dependência hierárquica entre as funções	Não há. As áreas funcionais da área de operações são independentes hierarquicamente.
Educação e treinamento interfuncional	Não foram identificadas ações neste sentido.
Comunicação adequada	O volume e qualidade das informações não são adequados.
Equipes interfuncionais	Não foram identificadas.
Disposição e trabalho em conjunto para resolver conflitos	A empresa passa por um período de mudanças em sua estrutura organizacional e há um grande número de problemas no dia a dia. Ainda é necessária maior predisposição para trabalhar em conjunto.
Proximidade física dos locais de trabalho	Todas as áreas funcionais estão localizadas nas mesmas instalações físicas.
Troca de funções	Não foram relatadas ações neste sentido.
Espírito de grupo	O clima organizacional não é bom. As áreas funcionais são como ilhas.
Objetivos não conflitantes entre as funções	Os objetivos de cada área funcional são claramente conflitantes.
Congruência entre os objetivos funcionais e a estratégia organizacional	De certa forma, os objetivos das áreas funcionais estão alinhados com a estratégia organizacional. O que falta é um equilíbrio adequado às metas de cada área funcional. Falta orquestração.
Reconhecimento de interdependência funcional	Os entrevistados reconhecem a interdependência funcional.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 As categorias emergentes a partir dos dados e suas propriedades

A partir da análise dos dados, realizada conforme descrito na seção 3.3 do capítulo Aspectos Metodológicos, foram identificadas seis categorias: **Urgência, Capacidade versus Demanda, Motivação, Processo, Desafio e Respeito**. A seguir estas categorias são definidas, suas características são apresentadas, assim como algumas evidências empíricas que as exemplificam e justificam.

A categoria **Urgência** diz respeito a solicitações realizadas por uma área funcional a outra, com a expectativa de que seja atendida prontamente. A área funcional que recebe a solicitação pode ter seus indicadores de desempenho locais prejudicados.

O relacionamento entre a área funcional que recebe a solicitação e a outra que a sucede no processo sofre desgaste, pois a área que a sucede não tem tempo hábil para realizar suas atividades. Os indicadores de desempenho das áreas subsequentes também tendem a piorar. O efeito da solicitação se propaga ao longo da cadeia de atividades.

Estes aspectos podem ser identificados na declaração abaixo, do Supervisor de Produção da Organização 2 (SP2).

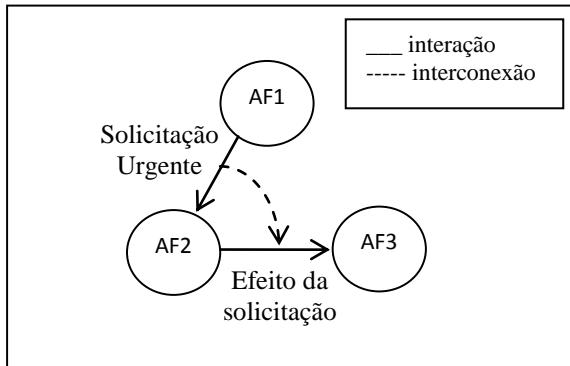
Isso causou atraso de outros pedidos porque não tinha como eu estar produzindo, porque eu tinha que entregar aqueles produtos para aquele cliente dentro de três dias. Isso gerou problema com a Expedição, gerou problema com transporte, porque eu não consegui entregar as outras cargas, então, isso foi gerando um desgaste excessivo [...]. (SP2)

O impacto nas áreas subsequentes é evidenciado na declaração do Gerente Industrial da Organização 1 (GI1).

Implica, implica algumas coisas, porque como nosso transporte é terceiro, então tem horários específicos, tem algumas transportadoras que têm horários, dependendo se o comercial fizer alguma mudança e não avisar com antecedência, aí, implica, porque a gente não vai conseguir fazer a separação a tempo e outra que o transporte também não vai conseguir coletar a tempo. (GI1)

Esquematicamente, tomando como referência o modelo de análise de tríade da Figura 1 (p. 31), a categoria Urgência pode ser representada pelo diagrama da Figura 10. A linha tracejada indica o efeito do relacionamento entre a Área Funcional 1 (AF1) e a Área Funcional 2 (AF2) no relacionamento entre a Área Funcional 2 (AF2) e a Área Funcional 3 (AF3). O efeito da solicitação urgente se propaga ao longo das áreas funcionais.

Figura 10 – A categoria Urgência no modelo de análise de tríades



Fonte: elaborado pelo autor.

As consequências podem chegar aos clientes. Ainda, se a área geradora da solicitação urgente é a área Comercial, o impacto da solicitação pode voltar a ela através dos clientes, considerando a afirmação de um dos entrevistados desta área, que disse “[...] aqui é o cérebro a empresa (risos), tudo começa e termina aqui, né!” (SC2).

A capacidade de influenciar outras áreas funcionais é um aspecto importante para que a área funcional que faz a solicitação seja atendida. Esta propriedade é ilustrada pelo comentário do entrevistado GP2.

[...]o Gerente Comercial é muito influente, [...] o Gerente Comercial é muito influente no faturamento e na Expedição. Ele é uma pessoa extremamente carismática, pelo menos comigo, com os meninos que eu observo aí também, então essa influência dele acaba que ele consegue ter, vamos dizer assim, certo benefício nesses dois setores. (GP2)

A categoria **Capacidade versus Demanda** se relaciona ao ajuste entre a capacidade de produção e a demanda pelos produtos e serviços da organização. Operar num patamar onde a demanda (entenda-se volume de vendas) está acima da capacidade gera desgaste no relacionamento entre as áreas funcionais. Pode acontecer o envolvimento da direção da empresa, provocado por alguma das áreas funcionais envolvidas, insatisfeita com a situação e gerar insatisfação dos clientes por conta de atrasos. Os trechos transcritos abaixo, de declarações de GI1 e GF1 ilustram tal situação.

Um desgaste muito grande, [...], foi quando teve uma vez que teve um aumento muito grande das vendas então, acontece algum desgaste entre departamentos, [...] o comercial começa a pressionar e a fábrica como não consegue entregar, até mesmo pela, porque a gente tem uma capacidade produtiva (limitada), [...] às vezes, ela chega até o presidente, (que) acaba nos pressionando também de uma forma que fica

até desgastante, então fica desgastante tanto para o gerente quanto para o supervisor, líder, daquela linha que está dependendo daquele produto dele. (GI1)

e

Ele (o Gerente Comercial) começou cobrar da produção porque não tinha produto, só que não tinha comentado, ele não tinha comentado nem com o Financeiro nem com a Produção que ele estava fazendo esta promoção [...] deu uma briga ‘desgraçada’ [...] (GF1)

Por outro lado, se a organização opera num patamar onde o volume comercializado está bem abaixo da capacidade de produção ocorre uma inversão de papéis, pois tipicamente é a área Comercial quem pressiona as demais e neste contexto passa a ser pressionada. A declaração do entrevistado GC1 ilustra isto.

[...] então teve uns meses este ano (2013) que meu estoque começou a ficar além do limite, começou a pesar, nossa, foi um período ruim, eu até brincava, fala assim, eu adorava quando eu subia essa rampa aqui e falava pelo amor de Deus cadê meu suporte, cadê minha antena, e mudou nós passamos por uns meses que mudou isso, vou te falar que ficou uns três meses ao contrário, a produção me cobrando, isso é terrível. (GC1)

Nas organizações pesquisadas, projetos de aumento de capacidade não concluídos no prazo e distribuição irregular das vendas ao longo do mês associada à previsão de demanda de baixa qualidade foram causas identificadas do desajuste adequado entre a capacidade e a demanda. As declarações de GF2 e GP3 ilustram estes pontos.

Um momento crítico nosso foi quando nós estávamos instalando nosso segundo forno de têmpera. Houve uma demanda muito grande de pedidos, e tudo mais, e a previsão para que esse segundo forno entrasse em produção estourou. [...] até que ele conseguiu produzir, acabou gerando atrasos de entrega porque você precisa fazer ajustes e a nossa linha de produção já tinha muitos pedidos e acabou atrasando alguns pedidos [...]. (GF2)

e

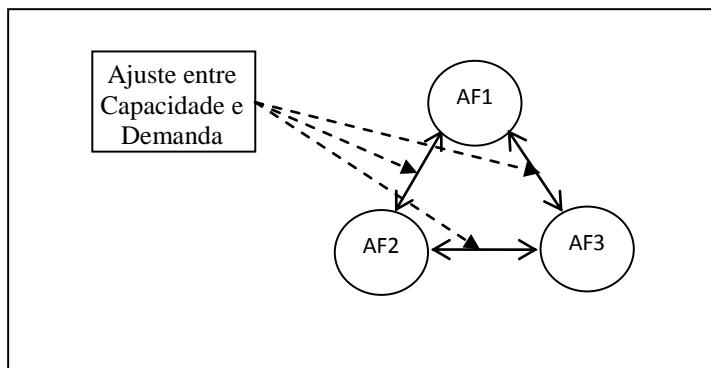
Esse mês passado gerou um clima muito tenso aqui. Nós estamos numa discussão muito grande porque, eu vou desenhar aqui (fez um desenho da variação das vendas ao longo do mês, no caderno do pesquisador). [...] Não é que está acontecendo nos últimos meses, é que está ficando mais forte nesses últimos meses, que é o seguinte. Nós temos um nível de carga (diferente), por exemplo, primeira semana, segunda, terceira semana, e quarta semana, [...] Aí, o que acontece? Nesse período aqui eu não tenho lugar para guardar, até aqui assim mais ou menos, eu não tenho lugar pra guardar (mostrando as duas semanas do meio do mês), porque, eu...., a produção, ela é muito mais linear, ela tem uma capacidade mais linear, ela só deixa de ser linear quando você aumenta a capacidade produtiva [...] ou ela diminui quando tem falta,

quebra de equipamento, aí ela cai, mas se tiver tudo normal, ela é linear. [...] Então, nessa época aqui (a partir da terceira semana) a gente começa a ter estoque complicado. Aí eu vou chegar com esse estoque, que é o suficiente para atender até aqui, certo, quando chega aqui, aí já começa a ter problema, qual? Como eu sou linear, aqui a demanda começa a ser bem maior do que aquilo que a gente está produzindo e às vezes o estoque que a gente já guardou não foi o suficiente [...] Aí, chega na última semana, já é tarde demais, porque mesmo que naquela hora que eu vejo que apareceu um monte de pedido, e tal, vamos lá, gente, acelera aí, aí já é tarde demais [...] o outro fator [...] dessa concentração de vendas na última semana é que causa uma sobrecarga de vários setores, sendo que não precisaria disso, e nessa sobrecarga começa a dar desentendimento. (GP3)

Esta categoria se mostra como um fator interveniente, externo à tríade, um aspecto não considerado no modelo inicial de análise da Figura 1 (p. 31).

A Figura 11 apresenta graficamente esta relação.

Figura 11 – A categoria Capacidade versus Demanda como fator interveniente



Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste entre a capacidade e a demanda influencia a qualidade da interação e colaboração entre as áreas funcionais. Logo, a análise de tríades em organizações industriais e prestadoras de serviço deve considerar este aspecto. A propriedade inversão de papéis da categoria identificada demonstra a importância deste aspecto.

A categoria **Motivação**, diz respeito ao estado de espírito que favorece a realização das atividades no trabalho. As ações, atitudes e comportamentos das pessoas que trabalham numa área funcional influenciam o estado de espírito dos colaboradores de outras áreas funcionais, como podemos observar na declaração do entrevistado GI1. Esta influência pode ser positiva ou negativa.

[...] a gente desempenhando pra fazer o projetinho desse suporte, todo empolgado e planejando, só que o comercial começou a interferir, de que forma, de forma negativa, ah!, esse suporte não vai vender, [...] às vezes nem lançou o produto, a

gente faz reuniões, o produto é isso, um produto de qualidade, um produto bom, olha aqui a embalagem, e mesmo assim às vezes, cria essa interferência negativa [...] (GI1)

No depoimento do Técnico de Pós-venda (TPV2), abaixo, esta influência também pode ser observada.

[...] por exemplo, eu quero fazer um treinamento, o cara (referindo-se ao supervisor da produção) me deixa de molho uns dois, três meses, para liberar os meninos pra vir aqui fazer um treinamento na sala, fica me enrolando, enrolando, enrolando, aí o que que acontece, eu vou desanimando, não é pra eu desanimar, mas eu vou desanimando. (TPV2)

Dentre as atitudes e comportamentos, a falta de comprometimento dos colaboradores de uma área funcional aparece como fonte das evidências desta categoria. O depoimento do entrevistado GC2 ilustra este caso. Aparece também, no depoimento de GC2, uma das propriedades desta categoria, a reversibilidade, ou seja, uma influência negativa pode ser corrigida com a mudança de atitude e comportamento.

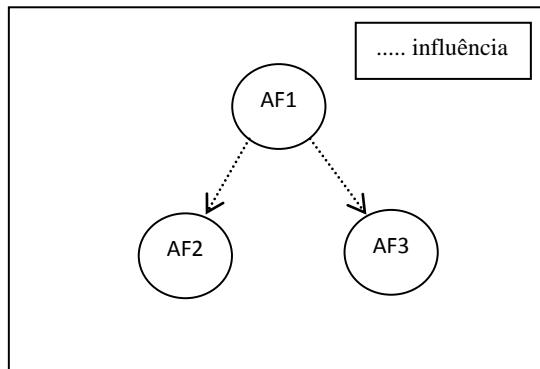
Eu acho que interfere. Eu procuro não deixar interferir, mas interfere sim, motivacional, interfere. Porque se você tem uma linha de atendimento principalmente cumprir os prazos, qualidade, e você tem outro departamento que não está preocupado com o outro setor, ou, passando as coisas, não sei, acho que isso interfere,... [...] motivacional, ele te dá uma travada, a equipe tende a... [desmotivar]. [...] na hora, eu desmotivo, mas depois que eu converso com ele (Supervisor de expedição) e vejo que ele tem a mesma visão, está errado, vamos corrigir, eu motivo, pois eu vejo que o cara pensa no mesmo formato. (GC2)

A escalação para instâncias superiores, de forma precipitada, sem antes entender as causas de um problema que esteja acontecendo e buscar soluções em conjunto, também interferem nesta categoria. Observe-se o trecho do relato de ACC1.

[...] eu estou com cento e cinquenta mil parados e a ACC1 não libera [ACC1 reproduzindo o comportamento de GC1] [...] gerou um desgaste, chamou o (diretor), porque não sei o que, porque que eu não liberava os pedidos, eu falei, GC1, o que eu tenho aqui pra liberar são três mil, se tem cento e cinquenta eu não consigo enxergar. Aí gerou um transtorno, ficou aquele negócio, o diretor veio, conversou, aí pediu desculpas porque realmente eu não conseguia enxergar e os pedidos estavam parados nela, e não em mim [...]. (ACC1)

A Figura 12 representa graficamente a categoria Motivação.

Figura 12 – A categoria Motivação no modelo de análise de tríades



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria **Processo** diz respeito ao impacto das ações ou problemas ocorridos numa área funcional e que se propagam em cadeia, envolvendo as áreas funcionais que a sucedem na execução de um processo organizacional.

O atraso na execução das atividades numa área funcional é um exemplo de problema que se propaga ao longo das demais áreas funcionais. As áreas subsequentes sofrem uma maior pressão para a conclusão de suas atividades. O depoimento do entrevistado ACC1 ilustra esta situação.

[...] se eu atrasar muito, se eu só liberar dois ou três pedidos, amanhã de manhã a (encarregada da expedição) não tem separação pra fazer, aí se eu trabalhar isso, por exemplo, se eu pego todos os pedidos e a (assistente comercial) resolver soltar amanhã à tarde, a (encarregada da expedição) não dá conta porque as transportadoras chegam aqui por volta das três horas para coletar, então, é um impasse, se eu atraso lá [na liberação de crédito], eu atraso a (assistente comercial), que (por sua vez) atrasa a (encarregada da expedição), entendeu, e que fica com a mercadoria do (Gerente Industrial) parada, porque às vezes ele produziu ontem muito, baseado mais ou menos (no previsto para embarcar no dia) [...]. (ACC1)

Falhas em equipamentos, erros na produção, falta ou outros problemas com a matéria-prima e informações de baixa qualidade, como uma previsão de vendas mal feita, provocam efeitos que se propagam ao longo do processo. Estes elementos podem ser observados nos depoimentos de SPCP3 e GP3.

[...] igual ao problema, que você também mencionou lá dos frascos, quando é um problema de matéria-prima também sempre gera muito desgaste, mas assim já teve muitos eventos, viu João Paulo, o chão-de-fábrica, querendo ou não, ele é desgastante, é produto que às vezes dá errado, nossa, mistura errada, [...] é complicado. (SPCP3)

[...] tem uma previsão semanal, mas a gente valida com os pedidos em carteira [...] infelizmente (a qualidade da previsão) deixa a desejar, infelizmente assim, deixa a desejar e todo mês a gente tem que estar vendo ali, é por isso que às vezes a gente não pode confiar no MRP, nas informações do MRP, por isso também essa dificuldade, o pessoal de Compras tem certa resistência com o MRP. (SPCP3)

e

[...] no mês passado nós tivemos aí uma dificuldade com uma embalagem. E a falta dessa embalagem causou muito desgaste no final do mês porque a quantidade que a gente tinha de embalagem não era suficiente pra gente produzir o que precisava sair e já estava vendido pela empresa e aí houve realmente uma cobrança muito grande em cima da parte de operações [...] então eu acho que foi um fator assim que causa um desgaste muito grande entre as áreas [...] (GP3)

Nos depoimentos abaixo, de SE2, GL3 e TPV2 surge uma propriedade da categoria Processo, que é quanto mais distante do cliente a área funcional estiver, menor sua sensibilização quanto à importância dos prazos e qualidade de suas atividades e seu impacto no processo.

[...] o único problema que eu tenho com o faturamento, porque eu estou atendendo o cliente, eu tenho um tempo para atender, e esse tempo inclui separar, faturar e conferir, para chegar ao meu tempo de atendimento total. [...] os clientes aqui não tem horário pra chegar, então às vezes chegam dez clientes de uma vez e no meu ponto de vista, eu tento fazer isso na minha equipe, não dá pra trabalhar com dois o tempo inteiro separando, dois clientes agora, dois daqui a pouco, dois, e de repente, para dez, então, tem que ter uma força tarefa entre equipes, parar o que está fazendo, [...]. E às vezes no meu ponto de vista, nem todos estão tão ligados nisso aí, porque o cliente está ali, ele precisa ser atendido bem, ele precisa sentir que todo mundo está mobilizado pra atender ele bem. Às vezes eu chego no faturamento tem dez pedidos pra faturar e tem só uma pessoa faturando, se a gente olhar a quantidade de gente que tem lá não dá pra colocar outra pessoa mesmo, mas talvez seria bom em alguns momentos mobilizar, opa! Tem que dar atenção pra retirada [...]. (SE2)

[...] antes, quando a montagem de carga era separada da Logística, também era a mesma coisa, porque se faziam cargas, ou se seguravam cargas, o que não respeitava o *timing* que o cliente precisava, por quê? Para dar preferência pra um motorista, (algo) que a gente já viu casos [...] a gente tem um timing muito mais aguçado por realmente a gente ver que o cliente está esperando [...] (GL3)

e

O encarregado do setor [de produção] está muito preocupado com a produção, com a metragem do dia, e dar a metragem, [...] com cálculo de quebra no mês, o que é quebra, é tudo que foi não conforme, não só as reposições, mas tudo no geral, porque dentro do processo quebra-se muito. As perdas de diagramação, lá da otimização também entram, mas são somente de quatro por cento, a chapa é quase totalmente aproveitada. Mas o aproveitamento não desce... o que a gente chama de otimização, se for ruim, não desce, isso aí me complica também, porque às vezes eu quero que desça uma reposição, por exemplo, um verde seis milímetros, não dá

otimização,..., não dá porque são poucos pedidos verdes de seis milímetros, e eu tenho que ficar esperando dar uma chapa e com isso aí o meu prazo estoura. (TPV2)

A área funcional que está no início do processo cobra a área responsável pela última etapa por causa do atraso numa área funcional responsável por uma etapa intermediária, como observado no depoimento abaixo, de GL3.

[...] e esse contato com a Produção também acaba sendo o dia inteiro, e aí fica tanto o Comercial que cobra, e a gente cobra [...] tem que fazer um meio de campo com a Produção. (GL3)

Uma política ou regra da empresa, que deve ser respeitada, como na situação descrita por GL3, pode ser a responsável por esta situação. Problemas operacionais podem ser responsáveis pelos atrasos nas áreas funcionais intermediárias (matéria-prima, mão-de-obra ou máquinas e equipamentos).

[...] quando a gente monta a carga aparece o mapa de cargas, ou seja, todos os produtos que vão estar naquele carregamento. Se não tiver algum produto, a gente tem que entrar em contato direto com a Produção e falar ôh!, tá faltando produto tal, e aí eles dão uma resposta pra gente, ôh!, vai ficar pronto hoje ou a gente vai cortar [ruptura de estoque]. A política hoje da (Organização 3), é não cortar produto, então a gente tem uma dificuldade muito grande porque, a gente tem que estar sempre esperando esses produtos pra realmente fechar a carga e mandar. (Esta situação é) Frequentemente, principalmente no final de mês. (GL3)

Quando ocorre um problema pode haver uma tentativa de se encontrar a área funcional responsável e enquanto as outras procuram se eximir da responsabilidade, como observado no trecho da entrevista com o GC3: “[...] eu diria pra você que não foi nem a produção, foi mais a qualidade que falhou conosco neste primeiro momento, que ela tinha que ter feito mais testes com o produto [...]”.

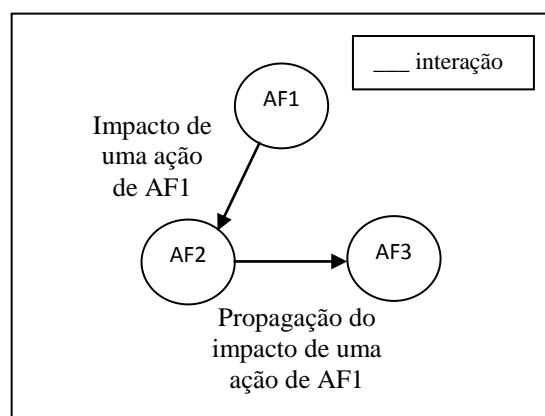
Falta de compreensão das consequências de suas próprias ações em outras áreas funcionais, como no depoimento da gerente de logística da Organização 3, “Antes também eles alteravam o pedido quando estava carregando, (gerando alto) nível de *stress* com o Comercial; como que vocês me alteraram pedido depois que eu estou carregando a carga?” (GL3) e também observado no depoimento da Gerente Financeiro (GF3), também da Organização 3.

[...] mas o que acontece, compras era um problema seríssimo por causa do fluxo de caixa. O Comercial quer vender com quarenta e dois sessenta para recebimento e o Compras quer comprar com catorze, com sete para pagamento. Como é que o meu

fluxo de caixa fica, entendeu? Financiando cliente e fornecedor, não dou conta, vou pro céu, afé eu vou explicando e eles acham ruim. (GF3)

Estes fenômenos ficam mais evidentes nos momentos de pico de trabalho, o que estabelece uma relação entre esta categoria e a categoria **Capacidade versus Demanda**. Também é possível estabelecer uma relação com a categoria **Urgência**, que pode ser considerada um caso particular da categoria **Processo**. A Figura 13 representa graficamente esta categoria.

Figura 13 – Categoria Processo: impacto e propagação das ações



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria **Desafio** se relaciona a situações incomuns às quais a organização está exposta no dia a dia de sua operação e que exigem planejamento e envolvimento de todas as áreas funcionais para que os objetivos específicos relacionados a esta situação sejam atingidos.

Estes desafios, nas organizações estudadas, se referem em sua maioria a grandes pedidos de clientes. Uma vez vencido o desafio existe a satisfação pelo cumprimento dos objetivos e os resultados alcançados geralmente superam o que é normalmente realizado em situações normais.

Apresentando as evidências, segundo depoimento do Gerente Industrial da Organização 1 (GI1), quando há o lançamento de um novo produto ou está sendo realizada uma venda para um cliente de grande potencial de consumo, são realizadas reuniões envolvendo todas as áreas funcionais para estabelecer um plano de ação. Nas organizações 2 e 3, a referência à grandes obras ou grandes pedidos aparece como desafios.

Nos três depoimentos abaixo, de GF2, SE2, GP2 estas evidências podem ser observadas.

[...] grandes obras [...] necessitam de um planejamento muito grande [...] envolveu toda a produção, envolveu desde a compra da matéria-prima, a confecção do pedido, precisa ter uma atenção especial em todas as entregas [...] (GF2)

[...] é ótimo, porque dá certo, porque funciona, o pedido vai sair no horário certo, e se der uma quebra no finalzinho, na hora que está carregando, porque pode acontecer, todo mundo mobiliza para fazer aquela peça correndo. [...] Isso aqui, quando é obra grande, dá certo, funciona. (SE2)

e

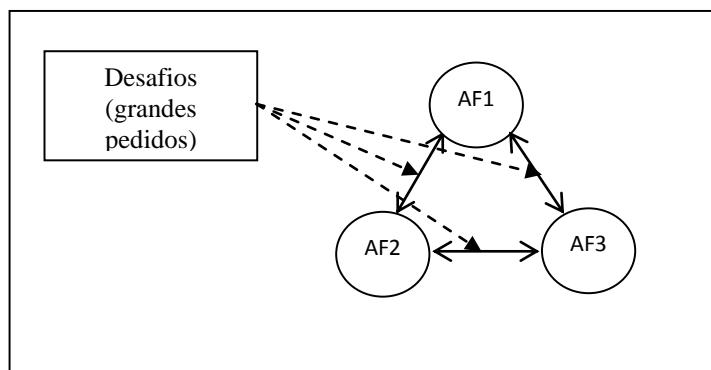
[...] nós ficamos bastante satisfeitos foi quando, por exemplo, teve um aumento de vidro, vendeu bastante e nós conseguimos entregar a carga no dia correto, nós realocamos gente pra produção, vamos correr atrás desse pedido, vamos concluir. Isso, quando nós conseguimos fazer, é bastante satisfatório, já cria um clima, isso é natural, o próprio pessoal aqui em cima, nossa tem trinta pedidos pra concluir, é muita coisa, aí nós já mexemos os pauzinhos, faz assim, tal, tal, tal, e no final do dia, quando dá certo, é notório, porque todos que estavam envolvidos vêm falar ôh, deu certo, tal, tal, tal, então, acredito que isso é de grande satisfação pra gente, porque nós temos um limite produtivo hoje e quando nós conseguimos extrapolar isso aí, todo mundo fica bem satisfeito. (GP2)

No trecho abaixo, GM3 se refere ao projeto de revitalização de um produto antigo, com muito sucesso.

[...] nesse momento eu tive uma interação muito grande com o GP3, que é o cara da indústria, que conhece fabricação. (GM3)

A Figura 14 ilustra graficamente a categoria Desafio.

Figura 14 – A categoria Desafio no modelo de análise de tríades



Fonte: elaborado pelo autor.

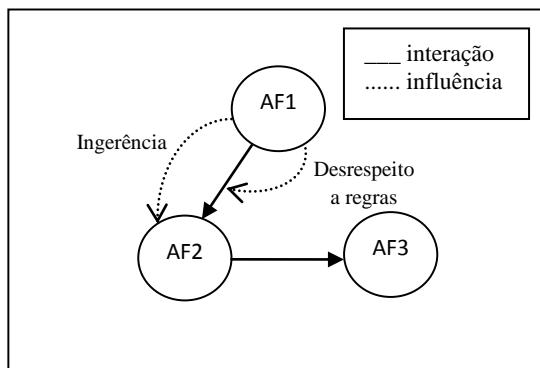
Por fim, a categoria **Respeito** surgiu pela identificação de situações de ingerência ou intervenção de uma área funcional em outras, usando ou não o poder de uma instância superior. A ingerência ou intervenção gera consequências aos clientes e também às áreas funcionais que tem contato direto com eles.

Relaciona-se também ao desrespeito a regras estabelecidas para os processos organizacionais, sejam elas tácitas ou explícitas, por acreditar que as outras áreas funcionais vão dar um jeito de resolver o problema.

Em termos das outras categorias já apresentadas, a categoria **Respeito** está relacionada à **Motivação**, pois a influencia, e pode ser considerada um caso particular da categoria **Processo**.

A Figura 15 representa graficamente esta categoria.

Figura 15 – A categoria Respeito no modelo de análise de tríades



Fonte: elaborado pelo autor.

Nos depoimentos a seguir, de SE2, SPCP3 e GF3 indicam-se as evidências desta categoria.

[...] uma falha grande que a gente tem aqui [...] é o vendedor vender algo que não tem no estoque. Por mais que apareça pra ele lá (no sistema) a quantidade que tem no estoque, o que já foi vendido, o que está em reserva, ele faz o cliente vir à Expedição para fazer a retirada do (material) padrão e não ter a peça lá, e gerar aquele transtorno muito grande [...] isso acontece com mais frequência do que os outros problemas. (SE2)

[...] é mais questão de falha da comunicação, é como se... o sentimento que deu é como se eu não tivesse ali e o que você pede pra fazer não tivesse valor, não fosse respeitado, porque, a gente faz a programação baseado em tudo isso que eu te falei e da necessidade que é primordial e então, de repente, alguém da Logística, que talvez queria apressar aquele processo achando que não ia sair, vai lá na diretoria, vice diretoria, ah, tá faltando isso aqui, aí a diretoria, sem saber também o que está acontecendo, vem, coloca isso pra produzir, aí você vai lá e muda. Aí de repente não tem o outro produto, que estava na minha programação e a gente tirou por causa

desta intervenção mal feita. Então assim, nossa, isso foi muito desgastante [...]. (SPCP3)

Nós tivemos clientes que de repente, por um problema de promotor, o *trade* não fez o trabalho dele, combinou no contrato, olha duas vezes por semana o promotor tem que ir lá, o promotor não foi na hora que o cara foi pagar a boleta descontou ‘x’ valor, mas o que é isso aqui, isso aqui é multa porque o promotor não apareceu, aí você vai ao contas a receber, você tinha que receber um valor e recebe a menor, até que você descobre o que que aconteceu, aí você vai lá no contrato, que às vezes nem tá aqui a cópia. (GF3)

O Quadro 14 resume as categorias e suas propriedades identificadas.

Quadro 14 – As categorias emergentes e suas propriedades

Categoría	Definição	Propriedades
Urgência	Solicitações realizadas por uma área funcional a outra, com a expectativa de que seja atendida prontamente.	<ul style="list-style-type: none"> – o relacionamento entre a área que recebe a solicitação e a área funcional que a sucede no processo sobre desgaste; – os indicadores de desempenho das áreas subsequentes tendem a sofrer deterioração; – o efeito da solicitação se propaga ao longo da cadeia de atividades; – as consequências podem chegar aos clientes e eventualmente voltar à área funcional de origem; – a capacidade de influenciar outras áreas funcionais é um aspecto importante para que a solicitação seja atendida.
Capacidade versus Demanda	Ajuste entre a capacidade de produção e a demanda pelos produtos e serviços da organização.	<ul style="list-style-type: none"> – operar num patamar que está acima da capacidade gera desgaste no relacionamento entre as áreas funcionais; – problemas podem fazer com que haja o envolvimento da alta direção da organização; – pode gerar insatisfação dos clientes; – pode ocorrer uma inversão de papéis em termos das cobranças internas; – é um fator intervenciente, externo à tríade.
Motivação	Estado de espírito que favorece a realização das atividades no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> – ações, atitudes e comportamentos das pessoas que trabalham numa área funcional influenciam o estado de espírito dos colaboradores de outras áreas; – a influência pode ser positiva ou negativa; – seu efeito é reversível; – a falta de comprometimento dos funcionários é um dos principais gatilhos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 14 – As categorias emergentes e suas propriedades

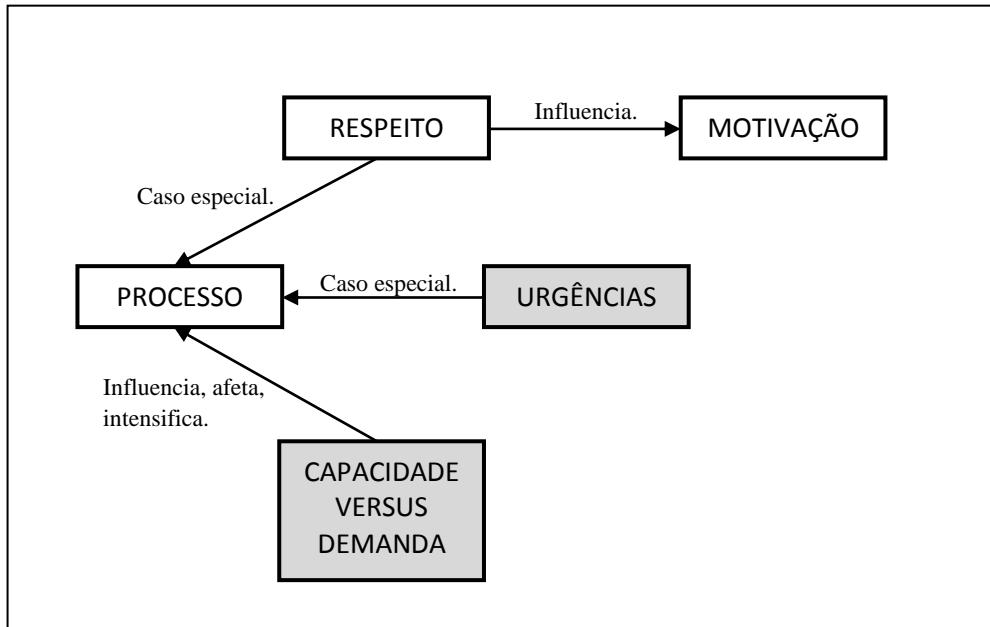
(continuação)

Categoria	Definição	Propriedades
Processo	Impacto das ações ou problemas numa área funcional e que se propagam em cadeia.	<ul style="list-style-type: none"> – as áreas subsequentes à área funcional que gerou a ação ou problema sofrem maior pressão para conclusão de suas atividades; – quanto mais distante do cliente a área funcional estiver, menor sua sensibilização quanto à importância dos prazos e qualidade de suas atividades e seu impacto no processo; – a área funcional que está no início do processo cobra a área responsável pela última etapa por causa do atraso numa área funcional intermediária; – falhas em equipamentos, erros na produção, falta ou problemas com a matéria-prima e informações de baixa qualidade podem ser a causa deste tipo de situação; – uma política ou regra da empresa, que deve ser respeitada, pode ser a causa deste tipo de situação; – a falta de compreensão das consequências de suas próprias ações em outras áreas funcionais pode ser a causa deste tipo de situação; – pode haver “caça aos culpados”.
Desafio	Situações incomuns às quais a organização está exposta no dia a dia de sua operação e que exigem planejamento e envolvimento de todas as áreas funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> – se referem, em sua maioria, a grandes pedidos de clientes; – uma vez vencido o desafio, existe a satisfação pelo cumprimento dos objetivos; – exigem planejamento e trabalho conjunto; – os resultados superam o que normalmente seria alcançado com os mesmos recursos.
Respeito	Situações de ingerência ou intervenção de uma área funcional em outras, usando ou não o poder de uma instância superior.	<ul style="list-style-type: none"> – desrespeito a regras estabelecidas para os processos, sejam elas tácitas ou explícitas são causas deste tipo de situação; – pode utilizar-se do poder de instâncias superiores.

Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 16 estabelece os relacionamentos encontrados entre as categorias emergentes, e pode ser considerada um resumo das relações encontradas e discutidas anteriormente. As categorias **Respeito** e **Urgências** são apresentadas como casos especiais da categoria **Processo**, que é influenciada pela categoria **Capacidade versus Demanda**. Isto coloca a categoria Processo numa posição central. A categoria **Respeito** influencia a categoria **Motivação**.

Figura 16 – As categorias e seus relacionamentos



Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda é possível observar, na Figura 16, duas classes de categorias. O primeiro grupo é composto pelas categorias que representam aspectos ou forças internas à tríade, ou endógenas. São as categorias **Processo**, **Respeito** e **Motivação**. O outro grupo é formado por aspectos ou forças externas à tríade, ou exógenas, a saber, a categoria **Capacidade versus Demanda** e a categoria **Urgências**.

Esta seção conclui a análise dos dados, intercasos, dentro do referencial da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*). Passa-se agora, para a análise que considera as teorias existentes, apresentadas no capítulo do Referencial Teórico.

4.3 Análise dos casos à luz das teorias existentes

Nessa seção os casos são analisados tendo como pano de fundo as teorias existentes que tratam das tríades, apresentadas no capítulo do Referencial Teórico. Num primeiro momento busca-se identificar o estado de balanceamento da tríade considerando a Teoria do Equilíbrio, de Heider (1958). Na sequência, os Buracos Estruturais, de Simmel, apresentados por Wolff (1950) são a referência para a análise. Por fim, buscam-se por coalizões, no sentido definido por Caplow (1956, 1959).

Nesta seção, os casos foram analisados individualmente.

4.3.1 Teoria do Equilíbrio de Heider

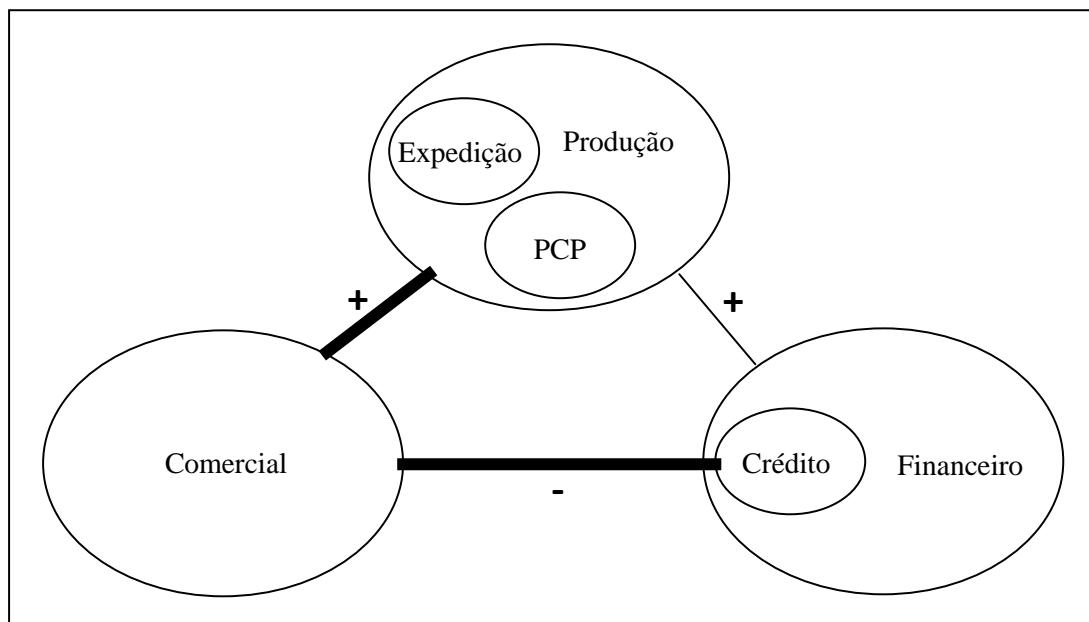
A análise a partir da Teoria do Equilíbrio, de Heider (1958), pressupõe a existência e a identificação de uma tríade. Para este estudo os atores que constituem as tríades são as áreas funcionais. Nas entrevistas, apesar do foco inicial serem as áreas de Marketing, Produção e Logística, outras áreas funcionais estiveram envolvidas. Assim, foi possível identificar mais que uma tríade em cada um dos casos.

Na subseção 2.2.2 do Referencial Teórico são apresentados estados possíveis para a tríade Marketing, Produção e Logística, segundo a Teoria do Equilíbrio. Aquele trecho foi elaborado a priori dos estudos de caso realizados e baseou-se em dados secundários disponíveis na literatura. A realidade empírica, resultado das oportunidades encontradas durante os estudos de caso, incluiu a área de Finanças como ator relevante nas tríades.

Nos diagramas apresentados, o fato de algumas das áreas funcionais terem sido representadas internamente a outras significa uma dependência hierárquica. A espessura das linhas que representam os relacionamentos é proporcional à intensidade desses relacionamentos e foi definida a partir dos relatos dos entrevistados. A questão da intensidade foi abordada para enriquecer a descrição, porém não é tratada pela Teoria do Equilíbrio.

Para a **Organização 1** os relacionamentos estudados entre as áreas funcionais podem ser representados pelo diagrama apresentado na Figura 17.

Figura 17 – Diagrama de relacionamentos para a Organização 1



Fonte: elaborado pelo autor.

A tríade analisada é formada pelas áreas Comercial, de Produção e de Finanças. O relacionamento entre a área de Produção e a área Comercial é intenso, tanto no nível hierárquico gerencial quanto no operacional. No nível gerencial, as interações acontecem principalmente para troca de informações a respeito de determinados pedidos e quando há o lançamento de novos produtos.

Já o relacionamento da Produção com a área Financeira é bem menos frequente, resumindo-se basicamente ao controle orçamentário mensal e autorizações para gastos não programados. Questionado sobre a qualidade do relacionamento, o Gerente Industrial afirmou “O ambiente aqui é bem tranquilo, o pessoal também, essa relação é muito boa [...]” (GI1). A Gerente Comercial (GC1) corrobora o que foi dito pelo Gerente Industrial (GI1) quando afirma que procura entender as limitações do processo produtivo. A entrevistada GC1 afirma “Meu relacionamento com o industrial, lá com o (Gerente Industrial),... depende muito de produção e ao mesmo tempo o (Gerente Industrial) depende das minhas vendas porque a gente tem que trabalhar junto” (GC1) e “eu tenho um ótimo relacionamento com a expedição também” (GC1).

O Gerente Financeiro (GF1) mantém um rígido controle orçamentário, como pode ser observado numa afirmação sua “[...] eu não gosto de ter surpresa, as empresas não podem ter surpresas, negativo, nem pensar [...]” e quando se refere ao Gerente Industrial “[...] pisa no freio, você passou pra comprar certas coisas aí ‘manera’, porque vendas aqui em baixo não está essas coisas não [...]” (GF1). Porém, o relacionamento no nível gerencial é bom.

Do exposto acima, atribuímos um sinal positivo ao relacionamento entre a área de Produção e a área Comercial e entre a Produção e a área de Finanças.

O relacionamento entre a área Comercial e a área Financeira, no nível gerencial também é bom. Porém, quando se trata do processo de liberação de crédito, aparecem conflitos e tensão. Isto pode ser observado na afirmação da Gerente Comercial quando questionada a respeito, “A área Financeira é ‘um parto’” (GC1).

A recíproca é verdadeira. A Analista de Crédito afirmou “Você reprova um pedido, no outro dia não é uma que está de mau humor comigo, são cinco. Então assim, é uma área ingrata, mas não tem jeito, eu sou paga pra fazer o meu serviço bem feito, eu tenho que fazer” (ACC1).

O Gerente Financeiro reforça a postura rígida da Analista de Crédito ao afirmar “nossa inadimplência é ótima, porque [...] nós temos toda ferramenta na mão para trabalhar corretamente, não passa mesmo, aquela menina lá, que trabalha comigo, a (assistente de

crédito e cobrança), ela é ‘sargentona’, é ‘sargentona’ mesmo, não passa” (GF1). Assim, atribuiu-se um sinal negativo a este relacionamento.

De acordo com os estados possíveis prognosticados pela Teoria do Equilíbrio, tem-se um estado desbalanceado, pois a tríade apresenta dois sinais positivos e um negativo. A Produção ocupa uma posição neutra. Uma possível justificativa para este estado é que com o volume de vendas abaixo da capacidade, situação na qual se encontra a Organização 1 no momento atual, a produção está numa posição confortável e não tem atrito com as outras duas áreas. A área Comercial, pressionada para vender mais, vê no setor de Análise de Crédito uma restrição às vendas. Por outro lado, a Analista de Crédito trabalha sob um conjunto de regras e políticas da empresa que precisam ser seguidas, pois o indicador inadimplência, pelo qual responde é importante e está sob sua responsabilidade.

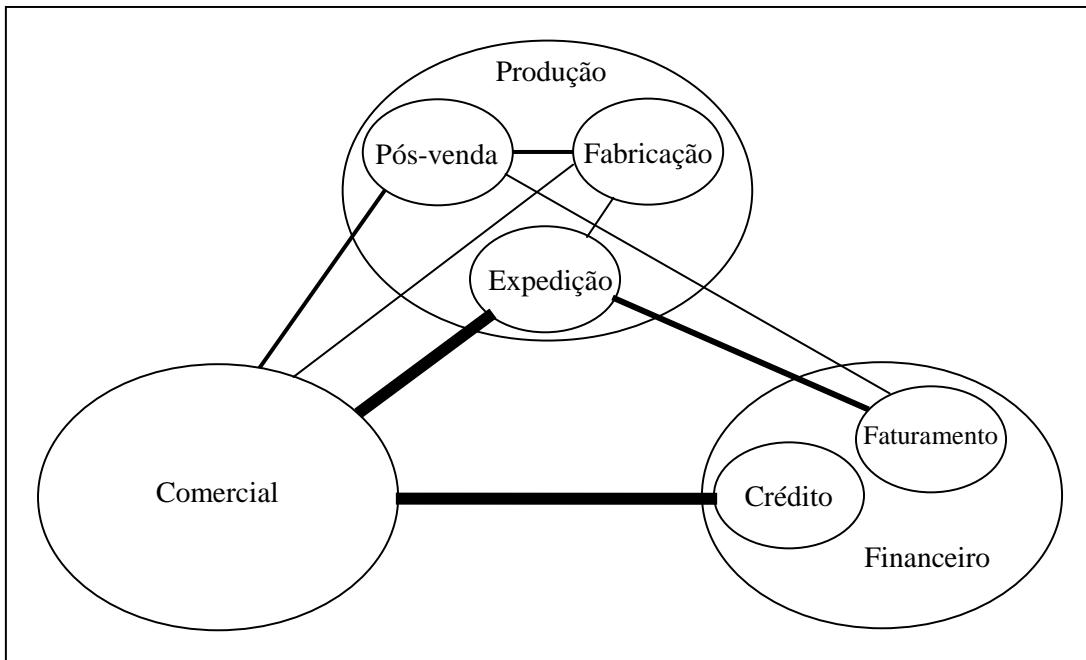
Heider (1958) apresenta como argumento geral que um sistema de relacionamentos em tríade desbalanceado tende a se transformar num sistema balanceado. Na organização estudada, apesar da tensão existente entre a área Comercial e a Financeira, nota-se esforço das partes para reduzir os conflitos e melhorar o relacionamento. Isto pode ser observado no depoimento da Gerente Comercial “[...] mas eu também tenho que pensar na empresa, na rentabilidade, eu tenho que pensar na empresa que ela não tenha prejuízo [...]” (GC1) e também no trecho da fala da Assistente de Crédito e Cobrança, reproduzido a seguir.

[...] o meu relacionamento direto com o comercial é de extrema importância, não posso ter atrito com eles porque isso gera transtorno [...] a área comercial às vezes necessita daquele pedido e às vezes me coloca assim tipo não contra a parede, mas assim faz com que eu perca mais tempo naquele cliente justificando o porquê da não liberação dele. (ACC1)

Estes trechos mostram a conscientização da tensão existente na tríade e a busca por uma condição harmoniosa e, se for utilizada a classificação de Pagell (2004), apresentada no Quadro 5 (p.23), o nível 2 seria o atribuído, onde parte do tempo, as áreas funcionais envolvidas estão interagindo, colaborando e trabalhando para alcançar resultados mutuamente aceitáveis.

Na **Organização 2** os relacionamentos estudados entre as áreas funcionais podem ser representados pelo diagrama apresentado na Figura 18.

Figura 18 - Diagrama de relacionamentos para a Organização 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Identificam-se, para esta análise, duas tríades. Uma delas formada pela área Comercial, de Finanças e de Expedição e outra, pela área Comercial, de Pós-venda, e de Fabricação (Produção).

A área Comercial se relaciona intensamente com a área Financeira por conta das atividades relacionadas à liberação de crédito. O relacionamento é bom, como podemos observar no depoimento do Gerente Financeiro (GF2).

[...] na tomada de decisão eu enquanto gestor eu faço a análise e justifico muitas das vezes ao gerente comercial, a situação em que se encontra o cliente. Em alguns momentos a gente já reporta diretamente ao vendedor, justificando o porquê da não aprovação do crédito, mas isso nós justificamos também ao gerente comercial. E é uma relação muito saudável, é uma relação de ganha-ganha, a empresa, eu reconheço, tem muito a ganhar. (GF2)

e do Gerente Comercial (GC2),

O financeiro pra mim é o melhor relacionamento. Financeiro comercial não se dão, né, o comercial quer vender, o financeiro trava, e tudo (referindo-se ao relacionamento típico nas empresas em geral), mas meu relacionamento com o financeiro é excelente, excelente, ok, porque nós estamos mais próximos ainda [...] e outra coisa também, que é difícil como gerente comercial, às vezes negar uma venda. (GC2)

O Supervisor Financeiro (SF2), responsável pelo crédito e faturamento, corrobora o bom relacionamento com a área Comercial quando afirma “E problemas que surgem entre

nosso departamento e o comercial, [...] eu, o (gerente financeiro), (o gerente comercial) ou a (supervisora comercial) sentamos e tentamos resolver naquele dia, pra não passar” (SF2).

A supervisora comercial (SC2), quando fala sobre situações em que há problemas para serem resolvidos, envolvendo os departamentos, neste caso falando do relacionamento entre a área Comercial e as áreas Financeira e de Expedição, afirma “[...] não é que gera atrito, gera trabalho, você me viu agora, lá, eu tive que fazer uma troca né, você viu que gera um trabalho, eu tenho que ligar no outro setor, posso fazer isso? Posso trocar?” (SC2) e também no trecho abaixo.

[...] é boa (a relação), flui, [...] é porque a gente tem que melhorar é diariamente, [...] nunca está perfeito, né, então assim, sempre conversando, e a gente vai melhorando, então assim, flui muito bem, quando tem algum probleminha a gente conversa, né, a gente conversa com o outro setor.” (SC2)

O relacionamento da área Comercial com a Expedição também é intenso, pois no segmento analisado (vidros temperados) é o Comercial quem informa a Expedição a respeito das retiradas ou programação de entrega. Segundo o Supervisor da Expedição (SE2), o relacionamento (interação) com as outras áreas funcionais melhorou muito depois da implantação do atual sistema informatizado de gestão, há cerca de dois anos, como pode ser observado no trecho a seguir.

Antes a gente não tinha uma comunicação tão boa, isso atrapalhava o relacionamento, e hoje a comunicação melhorou [...] antes cada um tinha uma forma de fazer sua atividade e o outro ia se encaixar no final do que o setor anterior tinha deixado, agora não, pra a expedição fazer um trabalho ela precisa estar ligada ao comercial e automaticamente ligada ao faturamento, uma depende da outra para concluir o serviço. Antes, de forma geral era assim, mas tinha como eu burlar o sistema, fazer diferente, fazer primeiro, depois passar para o faturamento. Hoje não, hoje o faturamento só consegue fazer a atividade dele se eu fizer a minha [...]. (SE2)

O Gerente Comercial (GC2) tem uma grande proximidade com a Expedição, relacionando-se, em termos de frequência, mais com o Supervisor da Expedição (SP2) do que com o próprio Gerente de Produção (GP2), responsável hierárquico pela área. O Gerente de Comercial (GC2) afirma “A expedição eu acompanho muito, porque eu me preocupo com o atendimento, [...] quanto tempo o cliente demora, se está sendo bem atendido, ou não” (GC2) e justifica sua preocupação quando afirma “é o meu diferencial hoje porque o meu preço é bem mais caro” (GC2). No nível gerencial, o relacionamento é menos intenso e acontece em momentos de picos de trabalho, casos críticos, pedidos grandes ou peças complexas. O gerente de produção (GP2) declarou:

[...] aqui na (Organização 2) eu não tenho o que reclamar, quando eu tenho que tratar de alguma coisa do comercial e o comercial tratar alguma coisa com a produção é tratado direto gerente-gerente, então eu converso com o (gerente comercial) [...] e ele conversa comigo, tem dado muito certo, eu faço favores pra ele que é pedidos combinados, alguma coisa neste sentido, ele faz favor pra mim, a recíproca é verdadeira, então assim, é um relacionamento que eu posso dizer assim satisfatório. (GP2)

Outro relacionamento intenso é o da Expedição com o setor de Faturamento por conta do processo organizacional de atendimento ao cliente. O setor de Faturamento só pode realizar a emissão da nota fiscal após a Expedição separar a mercadoria e atualizar o sistema. São atividades que ocorrem em sequência e seus tempos se somam ao tempo total de atendimento ao cliente. Sobre a qualidade do relacionamento entre estas duas áreas, para a área Financeira, tudo parece correr tranquilamente e o sentimento é de que eles estão realizando o esperado. O supervisor do setor responsável pelo faturamento expressa sua preocupação com o atendimento ao cliente quando diz “a gente tem que pular aí para atender o cliente no menor prazo possível, aí envolve o (supervisor da expedição), envolve todo o pessoal dele pra fazer a separação mais rapidamente, [...] para o cliente não ficar insatisfeito” (SF2). Já o Supervisor da Expedição (SE2) reclama da falta de envolvimento nos momentos em que há muitos clientes simultaneamente para serem atendidos, como demonstrado no trecho “[...] o único problema que eu tenho com o faturamento, porque, eu estou atendendo o cliente, eu tenho um tempo para atender o cliente, [...] e às vezes pode acontecer de demorar o faturamento” (SE2). Porém, em nenhum momento há referência a tensão no relacionamento.

Existe comunicação também entre as áreas Financeira e Comercial com a Fabricação (Produção), mas a frequência é menor, motivadas ou por necessidade de informações a respeito de pedidos atrasados, processamento de reposições referentes a peças defeituosas ou para solicitação de atenção especial a algum pedido.

Sobre o relacionamento da Fabricação (Produção) com o Comercial, observou-se que o Supervisor de Produção (SP2) tem consciência da importância do cliente, percebido na fala “[...] então esse contato que a gente tem com o Comercial é prioritário, então o cliente chegou aqui a gente tem que resolver o problema dele.” e o relacionamento com a área Comercial é bom, também observado da declaração de SP2, transcrita abaixo, mas há situações de desgaste impostas pela natureza e objetivos do departamento. A Supervisora Comercial (SC2) corrobora a natureza do relacionamento com a Produção.

[...] a gente tem uma convivência agradável, a gente não costuma ter muitos contratemplos não, muitos problemas, a maioria dos problemas que a gente tem a gente consegue resolver e apaziguar a situação. Acontece, tá, de a gente não conseguir atender o comercial e gera um transtorno maior, mas isso é através de falha de produção [...] (SP2)

A Fabricação (Produção) se relaciona de forma intensa com a expedição. Segundo o Gerente de Produção (GP2), a Expedição é exigente, preocupada com a qualidade e o atendimento ao cliente. Esta postura faz com que a Expedição seja “taxada como chata, tem esse problema aí entre Produção e Expedição” (GP2). A visão do Supervisor de Produção (SP2) sobre este relacionamento é mostrada no trecho transcrito abaixo.

[...] a expedição é meu cliente, eu tenho que passar o produto para a expedição com o máximo de qualidade possível, porque o representante nosso para o cliente é a expedição [...] O nosso contato entre produção e expedição é bastante estreito. Acontecem algumas falhas, algumas anomalias no produto, a expedição repassa pra gente, e a gente toma as devidas providências. (SP2)

O Supervisor da Expedição (SE2) demonstra insatisfação com o trabalho da Fabricação (Produção), por conta de defeitos (vidro riscado, ou lascado) e outros pequenos detalhes (perda do molde do cliente, atrasos) que atrapalham o atendimento ao cliente e foco em seus indicadores de desempenho.

Eu tenho um problema grande com a produção, com questão de qualidade. Grande mesmo isso aí. Às vezes o cliente vem pegar a peça, o vidro, ele é feito rápido, tem poucos dias pra entregar, [...]eu vejo muito a preocupação da produção, e tem que ser mesmo, mas não pode ser só essa, a preocupação com números, a preocupação com quantidade de produção, que tem que chegar a mil metros no final do dia hoje, e importa o que for não pode ter quebra. (SE2)

No entanto, Supervisor da Produção (SP2) justifica os problemas que atrapalham o atendimento ao cliente pela dificuldade atual em conseguir mão-de-obra qualificada e comprometida.

[...] a questão da mão-de-obra é problemática. Por quê? A gente tem que formar o funcionário, [...] isso demora de seis a nove meses, pra gente formar um funcionário com competência, com qualificação pra exercer a função sem erros, é de seis a nove meses. (SP2)

O Gerente de Produção (GP2) corrobora o argumento do Supervisor de Produção (SP2) sobre o problema com mão-de-obra.

[...] hoje a nossa maior dificuldade produtiva chama-se contingente (funcionários) cara eu tenho um *turnover* muito alto, e, nós trabalhamos com um material muito específico, [...] então nós temos que contratar, ensinar o serviço pro cara, o cara tem que aprender pegar vidro, saber as manhas, tal, tal, tal, e isso leva tempo. Na hora que o cara está começando a ficar bom, ele vai embora, e isso prejudica bastante a nossa qualidade. (GP2)

A área de Pós-venda, subordinada hierarquicamente à Produção, é responsável pelo atendimento às dúvidas de clientes e pela análise e decisão a respeito das devoluções de pedidos, como afirma o Técnico de Pós-venda (TPV2) “como é pós-vendas, são só reclamações, quando chega pra mim, eu sei que o meu telefone só toca pra resolver problemas, e quando não é problema, é para tirar dúvidas” (TPV2).

O relacionamento com as áreas Comercial e de Produção, segundo o Técnico de Pós-venda, é “é complicado porque está constantemente saindo e entrando vendedores, também acontece na Produção” (TPV2), ou seja, a rotatividade dos funcionários faz com que aumente o número de erros, um problema que já havia sido relatado pelos gestores da produção e também é citado pelo Gerente Comercial (GC2), conforme trecho abaixo.

[...] eu tinha uma equipe muito experiente, mas está muito difícil hoje (encontrar) pessoas, eu estou renovando minha equipe, e o vendedor pra vender vidro ele tem que ter uma bagagem boa de ensinamento de processo, [...] você tem faltas, atestados, tem que repor essa pessoa, tá muito difícil, eu não tinha problemas no comercial [...] (GC2)

O Técnico de Pós-venda (TPV2) comenta as dificuldades encontradas no relacionamento com as áreas. Ele comenta, sobre situações em que o erro que causou uma devolução foi gerado pelo cliente: “[...] muitas vezes entra aí o Gerente do Comercial, e fala: – Nossa! Esse cliente é importante pra mim, repõe, depois você vê” (TPV2). Já a Produção, “só assume se errou mesmo, Produção é desse jeito, o Comercial é que tem esse porém” (TPV2) e ainda,

[...] a fábrica já não tem [...] contato com o cliente, então, ela pensa mais na produção, na perda. Se estiver repondo, é ruim, está perdendo material, material humano, o fluxo, demanda,... ,então assim, o pensamento da fábrica é totalmente diferente, [...] eu sei que a fábrica não vai pensar no cliente [...] (TPV2)

Por outro lado, o Supervisor de Produção (SP2) declarou, a respeito do relacionamento com a área de Pós-venda, que não concorda com as decisões de reposição do Técnico de Pós-venda (TPV2), que na realidade está sob pressão da área Comercial para repor um produto

com defeito causado pelo cliente, mas por um cliente considerado importante. O Supervisor de Produção (SP2) afirma:

[...] mas o meu contato com o (supervisor de pós-venda) é bastante truculento, vamos dizer assim, por que, muitas das vezes o cliente lasca esse produto, e fala que foi a gente. Então eu sou contra, mas ele tem que ver o lado da empresa. Às vezes é mais ‘compensativo’ para a empresa repor esse vidro para o cliente porque ele compra novamente, e vai trazer lucro para a empresa, e eu sou contra porque, eu tenho que produzir um vidro que não vai trazer lucro para a empresa [...] (SP2)

Há ainda situações onde o responsável pelo Faturamento, que faz também a cobrança, tem problemas quando vai cobrar um cliente para o qual a organização deve uma reposição de material. O Técnico de Pós-vendas (TPV2) declarou que:

[...] uma vez por semana, por exemplo, eu mando pra ele uma planilha do mês, de reposição, e aí, antes dele fazer a cobrança, ele dá uma espiadinha nessa planilha e vê com quais clientes a gente está em dívida. Se for um dos que estão devendo pra ele, ele vai mais leve, vai mais pisando em ovos, ou então ele vai me ligar antes. (TPV2)

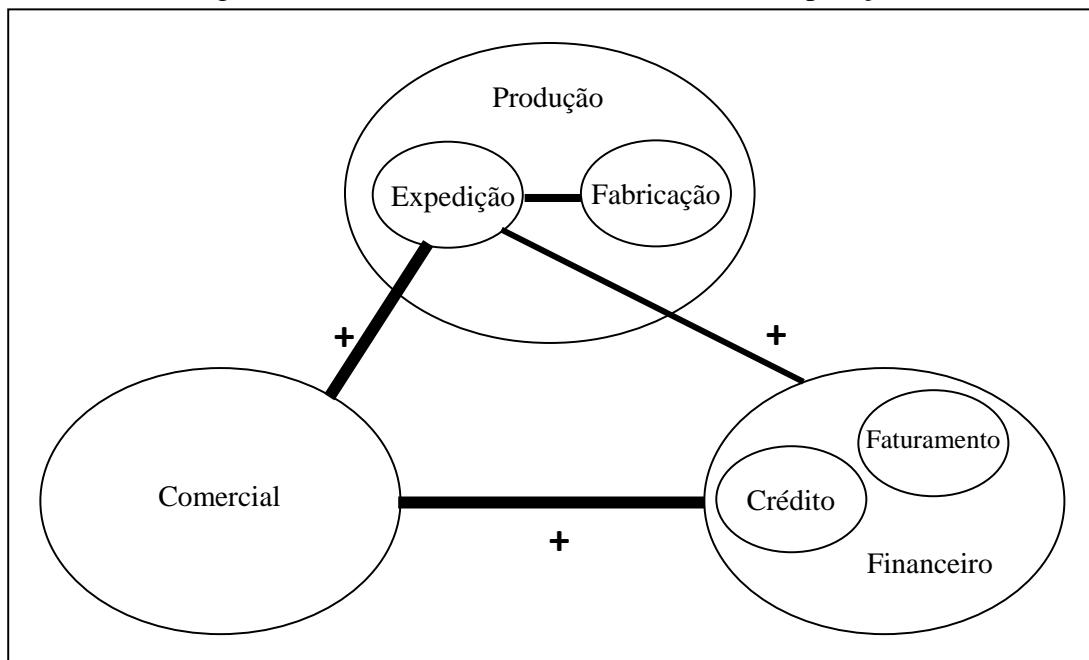
Também há problemas entre a área de Pós-venda e a sua própria gerência, de produção, no tocante aos prazos para a reposição, como pode ser observado no trecho abaixo.

[...] o aproveitamento não desce... o que a gente chama de otimização ruim, não desce, isso aí me complica também, porque às vezes eu quero que desça uma reposição, por exemplo, um verde seis milímetros, não dá otimização [...] aí complica pra mim, acontece muito isso, eu brigar com o (gerente de produção) porque eu quero que desce e ele não desce, se não aproveitar a chapa. (TPV2)

A partir do exposto, é possível atribuir sinais aos relacionamentos conforme previsto pela Teoria do Equilíbrio, de Heider (1958). Para a primeira tríade identificada no diagrama da Figura 18 (p. 77), representada a seguir com os sinais, na Figura 19, todos os sinais encontrados são positivos, o que caracteriza um sistema balanceado.

A segunda tríade analisada na Organização 2 é formada pelas áreas Comercial, de Pós-venda e Fabricação (Produção), representada no diagrama da Figura 13. Nesta tríade, formada em situações de tratamento de reposições, o relacionamento entre a área Comercial e a Fabricação (Produção) é muito pequeno e poderia ser desprezado ou a ele ser atribuído um valor nulo.

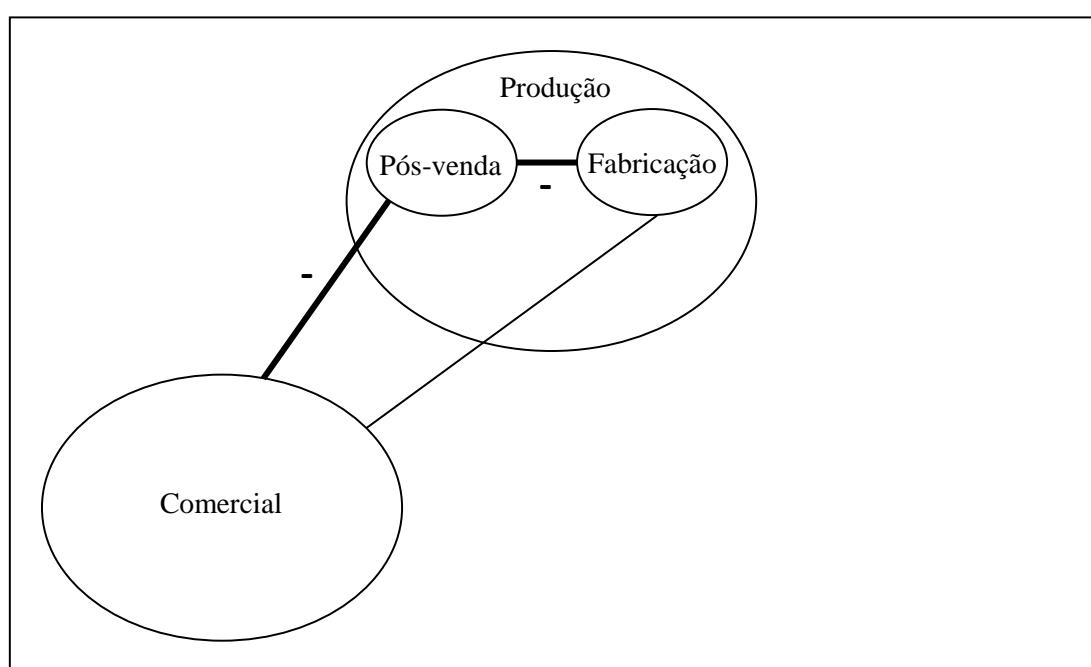
Figura 19 – Tríade Comercial – Financeiro – Expedição



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, para esta situação, segundo Wasserman e Faust (1994), não se define um estado balanceado ou desbalanceado. Voltar-se-á a esta tríade na próxima subseção, que trata dos Buracos Estruturais, de Simmel e que prevê a não conexão entre dois atores de uma tríade.

Figura 20 – Tríade Comercial – Pós-venda – Fabricação (Produção)



Fonte: elaborado pelo autor.

A tríade Comercial – Financeiro – Expedição representa o principal nível de relacionamento na Organização 2, e classifica-se como estado balanceado 1, de acordo com Heider (1958). A Teoria de Heider preconiza um alto nível de integração funcional e é o que se observa a partir dos dados coletados. A resposta às razões para este estado foi encontrada nas declarações do Gerente Comercial (GC2), reproduzidas abaixo.

Então eu acho que o grande problema que eu vejo e esse amadurecimento está em você entender o departamento do outro, ok, então o departamento dele, ele tem os problemas dele, e ele repassar isso. Como a gente conversa muito, não tem uma reunião fixa, mas a gente conversa muito durante o dia, ele está sempre passando, eu estou sempre atualizado do que está acontecendo, então assim, eu procuro não cobrar dele, né, se eu estou às vezes até com um problema de um pedido que atrasa, mas naquele dia o forno está parado, então se o forno está parado, eu procuro resolver o problema sem criar um clima. (GC2)

e

[...] assim interação entre departamentos, amadurecimento, treinamento, porque essa equipe hoje, quando você busca o (gerente financeiro), o cara tem mais de dez anos de (Organização 2), (supervisor de expedição), um cara que tem mais de..., tá, não sei, mas tem mais de cinco anos, (gerente de produção), deve ter uns oito anos, então, são todos antigos, ok, e outra coisa, eu também já vou pra desesseis, dezessete anos, ok, então, todas essas pessoas o que eu vejo também, e que eu acho que a (Organização 2)... está muito legal essa questão de atendimento, buscando as coisas, que a grande dificuldade hoje é primeiro, são pessoas que estão há um bom tempo na empresa, segundo, todas essas pessoas passaram, vieram de baixo, e vieram passando por departamentos, não sei se foi colocado isso pra você pelos outros e outra coisa, eu percebo que eles começaram de baixo, e também viram a parte teórica também, todos foram atrás e buscaram estudos, todos se graduaram, eles conhecem os departamentos. (GC2)

Os fatores determinantes deste bom relacionamento que levaram a tríade ao estado balanceado, segundo o Gerente Comercial (GC2), foram: gestores a um bom tempo na empresa (tempo de casa), conhecimento de suas atividades e dos outros departamentos (*job rotation*), conhecimento do nível operacional (foram profissionais que chegaram a seus postos passando por cargos inferiores na hierarquia) e preocupação com a formação acadêmica.

Soma-se a estes fatores, ainda, o fato de haver na Organização 2, equilíbrio entre a capacidade e a demanda, principalmente após a diminuição feita na região de atuação (redução do raio), que reduziu o número de pedidos e posicionamento como fornecedores de produtos de qualidade diferenciada e excelente prazo de entrega.

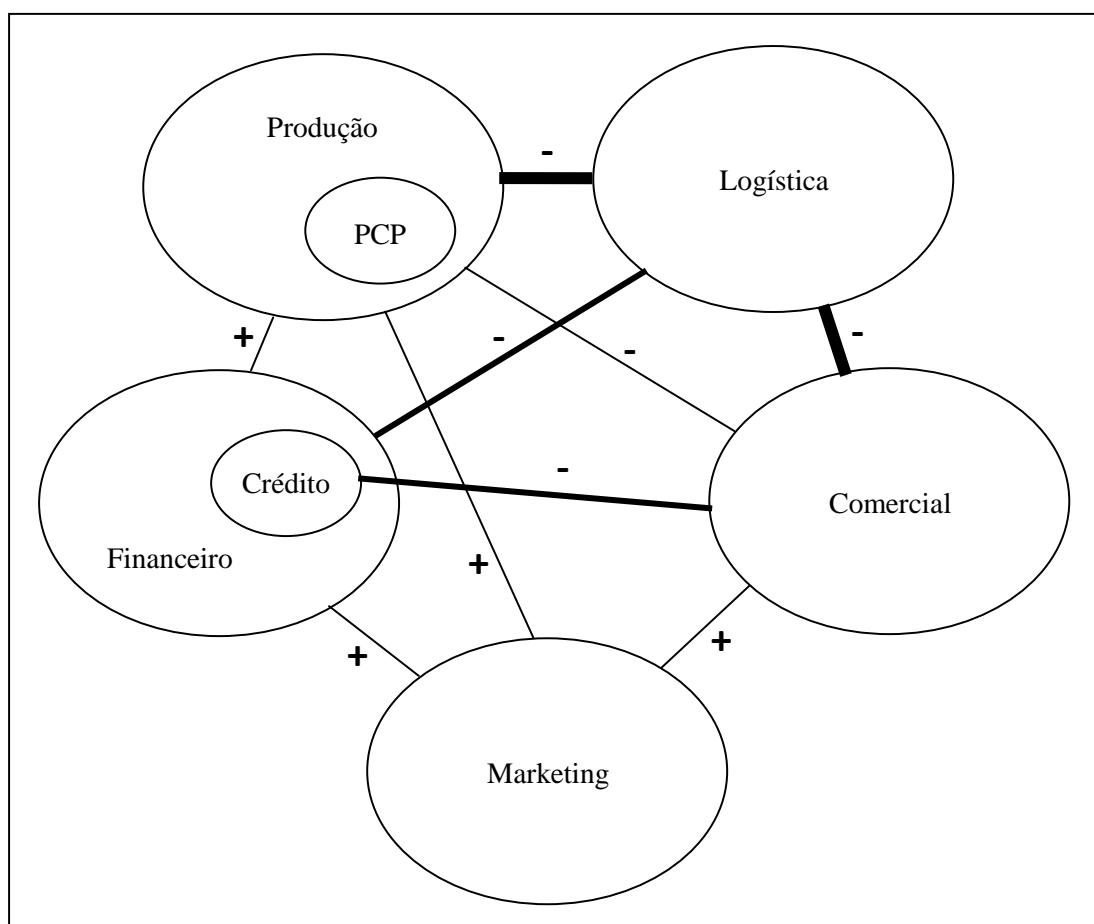
Quanto à classificação sugerida por Pagell (2004), apresentada no Quadro 5 (p. 26), o nível 3 parece ser o mais adequado, pois a maior parte do tempo, as áreas funcionais

envolvidas estão interagindo, colaborando e trabalhando para alcançar resultados mutuamente aceitáveis.

A **Organização 3** foi a única a apresentar as três áreas principais deste estudo, a área Comercial, a Produção e a Logística, como áreas hierarquicamente independentes.

A Figura 21 representa num diagrama os relacionamentos estudados entre as áreas funcionais da Organização 3 e apresenta a área de Logística numa posição de destaque em termos de relacionamento.

Figura 21 – Diagrama de relacionamentos para a Organização 3



Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo a Gerente de Logística (GL3), “O relacionamento com o comercial é o tempo todo, [...]” (GL3). Por questões relacionadas ao custo de transporte e tratamento de devoluções de clientes, o relacionamento é intenso, como pode ser observado no trecho abaixo.

[...] esse contato da logística com o comercial é até no ponto de eles tem que colocar uma quantidade de pedidos que realmente dê pra gente fechar a carga e assim contratar um motorista e fazer o carregamento, então o contato é diário, não só isso, como quando tem caso de devolução, a gente também tem que entrar em contato com o comercial pra achar a solução, então se a solução é comercial, se tem diferença de preço, se a quantidade foi errada ou qualquer outro motivo, por exemplo, tem se o cliente falou pra mandar no dia e não foi avisado pra gente e chegou lá no dia treze, isso vai gerar algum tipo de problema, então, em todas as cargas que são montadas tem o contato direto com a área comercial. (GL3)

O relacionamento da área de Logística com a área de Produção também é intenso, como pode ser visto no depoimento abaixo, da Gerente de Logística (GL3), que relata uma das situações que exigem o relacionamento, que é por conta da falta de produtos para completar a carga no momento do carregamento.

[...] quando a gente monta a carga aparece o mapa de cargas, ou seja, todos os produtos que vão estar naquela carga, se não tiver algum produto, a gente tem que entrar em contato direto com a área da produção e falar ôh, tá faltando produto éh, cera, tá faltando a cera e aí eles dão uma resposta pra gente, ôh, ela vai ficar pronta hoje ou a gente vai cortar, a política hoje da (Organização 3), é não cortar produto, então a gente tem uma dificuldade muito grande porque, a gente tem que estar sempre esperando esses produtos pra realmente fechar a carga e mandar. (E isto é) frequente, principalmente no final de mês, [...] e esse contato com a produção também acaba sendo o dia inteiro [...] (GL3)

Estes aspectos da operação da Organização 3 fazem com que o relacionamento seja tenso em função do grande número de problemas, como afirma a Gerente de Logística (GL3) em “[...] então esse nível de stress com outras áreas é mensal, antes era diário, agora já melhorou um pouquinho.” (GL3)

O Gerente Comercial (GC3) minimiza os problemas quando afirma “[...] a Logística vai depender do que, da Produção, porque o Comercial já colocou o pedido, a indústria já produziu e a Logística vai entregar, então os gargalos [...] hoje não são muito grandes não.” e também quando diz que “a ineficiência de informações, a falta de informações é mínima” (GC3). Ele se apresenta como alguém colaborativo, no trecho “o que eu vou fazer? E vou ajudar a produção, vou ajudar a Logística [...]” (GC3) e que respeita as decisões dos outros departamentos, quando fala do tema análise de crédito “mas eu principalmente respeito muito a decisão do financeiro” (GC3). Esta noção de que as coisas ocorrem de forma tranquila não é compartilhada pelas outras áreas. Vale lembrar que o Gerente Comercial (GC3) está na empresa há 13 anos, enquanto os demais entrevistados de outras áreas possuem bem menos tempo de casa, de menos de um a dois anos, e foram contratados no processo de sucessão e profissionalização pelo qual a Organização 3 passa no momento.

A Supervisora do PCP (SPCP3), ao comentar sobre o relacionamento com a área de logística, afirma “nas duas últimas semanas, aí a gente tem que trabalhar bem junto mesmo né pra conseguir ter um bom resultado, não ter corte, não ter nenhuma falha, então a conversa é diária” (SPCP3) e corrobora as afirmações da gerente de logística (GL3) ao dizer “o final do mês é muito estressante” (SPCP3).

O Gerente de Produção (GP3) ajuda a confirmar o modelo de relacionamentos exposto na Figura 21, apresentada anteriormente, em sua declaração transcrita abaixo.

[...] aqui na (Organização 3) nós temos uma cultura que eu acho que é uma cultura que vem desde a fundação da empresa, onde o presidente [...] sempre teve uma característica de deixar os departamentos cobrarem umas coisas dos outros departamentos, então é uma cultura que vem da empresa, então, por exemplo, se você tem aqui a logística separada da produção, e a produção às vezes, vamos dizer, não está dando conta de atender a logística, então, é, elas não são muito ligadas, as duas não são bem ligadas, então existe aquela,..., a logística não fica com receio de chegar lá na produção e falar cadê o item, hoje, a comunicação entre..., uma das comunicações que nós temos é mais assim, comercial com logística e depois logística com produção. (GP3)

O trecho acima faz referência à gestão por conflitos, técnica de gestão que gera tensão entre os departamentos e que é característica de uma visão hierarquizada, contrária à visão por processos, pregada como a solução para a empresa pela Gerente de Logística (GL3), como aparece nos trechos transcritos a seguir.

[...] você enxergando o processo de uma empresa é isso, você tem que dividir, você tem que enxergar a coisa muito friamente e, por exemplo, que eu sei que o meu indicador vai piorar porque o frete vai ser mais alto, mas eu sei que eu vou ter que bancar porque aquele cliente é um cliente que vai comprar mais [...] mas eu não me importo, essa é a diferença, porque no final das contas, eu não vejo o meu indicador eu vejo o faturamento da empresa, que aumentou, o resultado, pra mim se o meu indicador está melhor ou pior, eu não tenho esse ego. (GL3)

Quando se refere à forma atual de trabalhar da Organização 3, a Gerente de Logística (GL3), afirma “todas as metas são completamente contraditórias” (GL3) e também expõe o ambiente tenso por conta dos esforços para ajustar os processos existentes, quando diz “[...] vamos brigar agora comigo, fica sem olhar na minha cara uma semana, mas a empresa vai melhorar” (GL3). Finalmente, sugere que a solução é “que não exista um diretor por área, e sim um diretor por processo, então, vamos supor que o processo seja vender e entregar ao cliente, então tem que ter alguém que faça as escolhas desde a parte de compras [...] até entregar ao cliente” (GL3).

Como já foi dito anteriormente, o Gerente Comercial (GC3) apresenta o relacionamento entre a área Comercial e a área de Produção como tranquilo e sem problemas. O relacionamento entre estas duas áreas foi caracterizada como pouco intenso a partir das declarações da Supervisora de PCP (SPCP3), que afirma “a gente na verdade conversa muito pouco [...] peço pra colocar uma previsão de vendas [...] (mas) pra nós lá eles não ligam” (SPCP3). Os pedidos são recebidos *online*, na medida em que são gerados pelos representantes de vendas distribuídos por todo o território nacional. O Gerente de Produção (GP3) afirma, sobre o relacionamento entre a Produção e o Comercial que “nós temos momentos [...] (de) normalidade, onde a comunicação às vezes até diminui um pouco [...] quando os estoques estão bem atendidos pela produção, a comunicação parece que some um pouco” (GP3).

Ambos, tanto a Supervisora de PCP (SPCP3) quanto o Gerente de Produção (GP3) reclamam da qualidade das informações recebidas da área Comercial. A Supervisora de PCP (SPCP3) declara “[...] infelizmente deixa a desejar, [...] é por isso que às vezes a gente não pode confiar no MRP, [...] e por isso também essa dificuldade que o pessoal de compras tem uma certa resistência com o MRP” (SPCP3). O gerente de produção (GP3) corrobora, “[...] tem que fazer mais pressão em relação a [...] uma previsão mais eficiente” (GP3).

À qualidade do relacionamento foi atribuído um sinal negativo, pois segundo as declarações da Supervisora de PCP, “a produção é a culpada de tudo, não teve produto, (que a produção) não tem flexibilidade ou então eles acham que a gente não tem limitações; acho que não entendem um pouco essas limitações” (SPCP3). O Gerente de Produção (GP3) também faz comentários que remetem a um relacionamento tenso, se referindo a uma situação onde se discutia a concentração das vendas na última semana do mês: “esse mês passado gerou um clima muito tenso aqui, nós estamos numa discussão muito grande” (GP3).

Em outro trecho reproduzido a seguir, quando o Gerente de Produção fala dos momentos em que acontecem problemas na produção, também é possível notar os problemas no relacionamento.

[...] parece que é um prato cheio para o pessoal do comercial porque eu vejo assim, o comercial às vezes se ele está sendo cobrado, ele vai arrumar alguma justificativa pra não estar fazendo essa venda, e quando a gente tem um problema igual a esse (referindo-se a um recente problema de falta de embalagens), mas espera aí, vocês não estão dando conta de produzir, então eu acho que foi um fator assim que causa um desgaste muito grande entre as áreas, o outro fator é esse fator aqui, dessa concentração de vendas na última semana que causa um, como se fosse, uma sobrecarga de vários setores, sendo que não precisaria disso, e nessa sobrecarga começa a dar desentendimento. (GP3)

A Figura 21 (p. 85) apresenta o relacionamento entre a área Financeira e as áreas de Logística e Comercial como de intensidade intermediária, para representar esta intensidade em relação aos demais relacionamentos.

Na Organização 3, “[...] o faturamento ocorre na logística, ele não está submetido (subordinado) ao fiscal nem ao financeiro [...] isso gera muito conflito, muito, principalmente no final do mês, dá stress demais” (GF3). A Gerente Financeira ainda comenta “[...] e tem outra rotina também muito conflitante, que é a questão dos impostos [...]” (GF3). O que acontece é que algumas atividades que exigem conhecimento especializado estão sendo realizadas por um departamento não preparado adequadamente. Este fato gera reflexo na qualidade do relacionamento entre as áreas funcionais.

Segundo a Gerente Financeira (GF3), “[...] o relacionamento com a área comercial hoje, [...] é diário, [...] principalmente voltados a esta parte de crédito [...].” Ainda a gerente financeira (GL3), afirma:

Como a gente tem segurado o crédito, a carga não sai se o cara estiver devendo. Por exemplo, se o cliente está devendo, tem títulos em aberto, existe uma hierarquia de aprovação, que não sai a carga se o cliente não pagar. Então foi uma política que a gente definiu, que antes, às vezes o cara estava devendo, liberava mais uma carga, ali só ia virando uma bola de neve, então a gente entrou com esta meta de diminuir a inadimplência, e uma das formas foi bloquear o crédito e segurar a carga. E tem tido resultado. Isso gera um pouco de conflito, por quê? Porque eles (Comercial) estavam acostumados a certa flexibilidade [...] (GF3)

Quando fala de outras ações, como a imposição de restrições ao fornecimento de bonificações em produto para novos clientes e pressão para regularização dos representantes comerciais, a Gerente Financeira comenta “[...] isso gera um pouquinho de conflito sim” (GF3).

O relacionamento da área de Produção com a área Financeira é pouco intenso e acontece, segundo a Supervisora de PCP (SPCP3) “[...] por exemplo, a gente quer fazer alguma implementação de alguma coisa, igual foi em relação ao bônus, investimento, aí então a gente precisa sempre precisar de sentar e conversar demonstrar apresentar o projeto.” (SPCP3). O Gerente de Produção (GP3) corrobora quando afirma “A gente tem muito contato com o Financeiro quando a gente está fazendo investimento.” (GP3), ou seja, o contato é pouco frequente e acontece eventualmente. Nas reuniões periódicas, segundo o Gerente de Produção (GP3), “[...] o Financeiro ele fala quanto que tem empatado em estoque, qual foi a quantidade de capital que foi gasto para a compra de insumos.”

O envolvimento da área de Marketing com as demais áreas da empresa acontece basicamente no processo de desenvolvimento de novos produtos e foi relatado pelo Gerente de Marketing (GM3) como saudável e colaborativo. Este relacionamento acontece com pouca frequência e foi representado na Figura 21 com uma linha mais fina. Em sua entrevista, uma das mais longas, o Gerente de Marketing (GM3) não dá evidências de que os relacionamentos sejam tensos ou conflituosos. Inicialmente ele era um prestador de serviço para a empresa e está há mais de 10 anos como responsável pelas atividades desta área funcional.

No tocante à integração interfuncional, o Gerente de Marketing (GM3) comenta a respeito da importância da clara definição das responsabilidades, pois caso contrário “pode gerar conflito porque uma área sobrepõe a outra, ou não tem definido assim essa questão da hierarquia mesmo, quem que define, [...] isto tudo gera conflito [...]” (GM3) e quando fala de sua tentativa de estabelecer processos bem definidos para o desenvolvimento de novos produtos, declara “[...] você encontra muita resistência às vezes por falta de escola das pessoas” (GM3), ressaltando a importância da formação acadêmica neste processo.

Esta discussão justifica os sinais atribuídos aos relacionamentos na Figura 21, apresentada anteriormente. A tríade formada pela área Comercial, Logística e Produção, foco de atenção deste estudo, apresenta três sinais negativos e pode ser classificada como um estado desbalanceado. Neste estado a teoria preconiza ausência de comportamento cooperativo e clima organizacional ruim. De fato, pelo que se pôde observar e perceber nas entrevistas realizadas, as áreas funcionais se comportam como ilhas e há baixa integração interfuncional, com mecanismos de proteção criados para identificar responsáveis, como na declaração abaixo, da Gerente de Logística (GL3).

[...] tanto que agora a gente fez um relatório que tem a data da montagem de carga, a data do faturamento, e a data do carregamento, e se tiver diferença entre essas datas, os motivos, porque isso aconteceu, e a gente conseguiu fazer agora, finalmente nesse mês passado, porque até então era uma caixa preta, era simplesmente porque a logística [...]. (GL3)

O nível de integração, atribuído a partir da classificação sugerida por Pagell (2004), apresentada no Quadro 5 (p. 26), está mais próximo do 1, onde a maior parte do tempo, as áreas funcionais envolvidas não estão interagindo, colaborando e trabalhando para alcançar resultados mutuamente aceitáveis. Mesmo diante das dificuldades encontradas em termos de integração, as tríades mantém a organização coesa, pois segundo Krackhardt (1999) e Yoon et al. (2013), colaboraram com a manutenção da estabilidade.

Encerra-se aqui a subseção e, feita a análise das tríades a partir da Teoria do Equilíbrio, as situações onde foram encontradas ausências de conexões entre dois atores da tríade são discutidas na próxima subseção, a partir da Teoria dos Buracos Estruturais.

4.3.2 Teoria dos Buracos Estruturais, de Simmel

A Teoria dos Buracos Estruturais, de Simmel (WOLFF, 1950) pode ser entendida como uma situação particular da Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), pois trata dos relacionamentos em tríade onde há uma ligação faltante entre dois dos atores.

Para este estudo, seguindo a forma de enxergar de Choi e Wu (2009), conexões muito fracas, em termos de intensidade ou frequência, foram consideradas ausentes e, portanto, são situações que caracterizam um buraco estrutural. Na seção anterior foram identificadas duas situações representadas nas Figuras 20 (p. 83) e 21 (p. 85), que caracterizam buracos estruturais.

A situação representada na Figura 20 (p. 83) mostra a tríade Pós-venda, Fabricação (Produção) e Comercial, da Organização 2. No contexto das atividades que definem esta tríade, a área Comercial tem pouco ou nenhum relacionamento com a área de Fabricação (Produção) e a área de Pós-venda engaja as outras duas na tríade e se pode ser denominado um *Tertius Gauden*, considerando-se a terminologia da teoria. A partir da discussão realizada na seção anterior, é possível observar que o poder de decidir a respeito de uma reposição, pode criar uma situação tensa entre as áreas de Fabricação (Produção) e Comercial, como num dos exemplos citados, onde uma reposição de produto feita a um cliente quando ele mesmo foi o responsável pelo problema no produto gera indignação por parte do pessoal da Fabricação (Produção).

A situação representada na Figura 21 (p. 85) mostra a tríade formada pela área Comercial, de Logística e de Produção na Organização 3. A pesquisa de campo detectou que nesta tríade a relação entre a área Comercial e a área de Produção existe, mas é pouco frequente e mais uma vez utilizando o argumento de Choi e Wu (2009), é possível identificá-la com a situação de buraco estrutural. A área de Logística, neste caso, é que engaja as outras duas áreas funcionais, como no trecho da declaração da Gerente de Logística (GL3), reproduzido abaixo.

[...] quando a gente monta a carga aparece o mapa de cargas, ou seja, todos os produtos que vão estar naquela carga, se não tiver algum produto, a gente tem que entrar em contato direto com a área da produção [...] o vendedor liga pra gente, por quê, mas por que que não foi entregue? (GL3)

Como a Logística engaja as outras duas áreas da tríade, é classificada como um *Tertius Gauden*, de acordo com a terminologia de Simmel (WOLFF, 1950). Uma justificativa para esta condição atribuída à área de Logística pode ser a importância que esta área tem no ramo de negócio da Organização 3, de bens de consumo e cujos clientes são redes de varejo, com características peculiares, citadas pelo Gerente Comercial (GC3), como espaço restrito de armazenamento e de gôndola, dificuldade na previsão da demanda e tendência em comprar para repor o que foi vendido.

Enfim, passa-se agora à terceira análise a partir de teorias existentes, que discute as coalizões.

4.3.3 Teoria das Coalizões, de Caplow

O trabalho de Caplow (1956) envolve situações onde os membros de uma tríade não são iguais em importância e capacidade de influenciar outros membros. A partir desta premissa, descreve situações de formação de coalizões, as quais classificou em tipos, apresentados no Quadro 6 (p. 32).

Esta subseção apresenta o esforço de, a partir dos dados obtidos das entrevistas e observação, identificar situações de formação de coalizões, quais fatores ou elementos as levaram a se juntar quais os ganhos esperados. Para tal, foram consideradas as tríades estudadas e dentro delas relações de força e aglutinação.

Foi encontrada na Organização 2 uma situação próxima ao que foi caracterizado por Caplow (1956, 1959), que ocorre na tríade formada pela área Comercial, de Finanças e de Expedição, descrita e analisada anteriormente. Os dados obtidos revelam que a área Comercial, por conta da figura do Gerente Comercial (GC2) é muito influente nas demais áreas da empresa. Várias declarações dos entrevistados GP2, TPV2 e SP3, conforme os trechos “[...] o (gerente comercial), ele é muito influente, não sei se o (gerente financeiro) e o (supervisor de expedição) te falaram isso, mas o (gerente comercial) é muito influente no faturamento e na expedição” (GP2), em “[...] o comercial fala muito alto [...] interfere em tudo, né, em tudo, ele tem a palavra muito forte em tudo” (TPV2) e também “[...] o comercial tem uma grande influência” (SP2).

Confrontando-se as visões dos entrevistados, foi possível identificar um forte alinhamento na importância dada ao atendimento ao cliente entre a área Comercial e a área de Expedição, exemplificado pelos trechos da entrevista com o Supervisor de Expedição (SE2), reproduzidos a seguir.

[...] eu acho que eu aprendi com o comercial, porque a gente é bem próximo ali, principalmente eu e o (Gerente Comercial), e eu aprendi a agir assim com ele e tem os exemplos da faculdade, e outra coisa, a gente sente o cliente, então acaba que a gente entende o que o cliente passa. (SE2)

e

É isso aí a minha indignação aqui, porque nem todos sabem para onde estão indo, porque você cria (uma imagem) do que é certo, eu tenho na minha cabeça que certo é atender o cliente (com um produto) em perfeito estado, às vezes para a (Organização 2) não é, mas eu não sei disso, e eu estou indo no caminho contrário. O comercial também acha que tem que atender certo, mas a produção já tem outra visão, se tivesse um intermediário nessa situação, a gente saberia pra que lado, como a gente ia se posicionar, e aí melhoraria o relacionamento [...] (SE2)

A área de Pós-venda, apesar de não pertencer à tríade apresentada, também compartilha esta visão, como afirma o Supervisor de Pós-venda (SPV2) “[...] a visão do (supervisor de expedição), é mais parecida com a minha, de olhar para o cliente, de tentar ajudar o cliente [...]” (SPV2).

Assim, observa-se que a área Comercial, de Expedição e Pós-venda, estão unidas pela mesma visão de importância do cliente, ou seja, se integram, na perspectiva da colaboração, de Kahn e Mentzer (1998). Esta visão reflete diretamente nas ações e comportamento destas áreas e impactam no relacionamento com a área de produção e financeira. Esta união pode ser vista como uma forma de coalizão, onde a área Comercial usa sua força para fazer valer sua visão e controlar a forma de agir das outras áreas, a partir de elementos informais da integração (PIMENTA, 2011), como exemplifica o gerente de produção (GP2), quando se refere ao gerente comercial (GC2) “Ele é uma pessoa extremamente carismática” (GP2). Um exemplo desta coação acontece quando uma reposição de produto é feita sem custo para o cliente quando este mesmo cliente foi o responsável pelo problema, e que causa indignação na área de produção, como se percebe na fala do Supervisor de Produção (SP2) “o cliente não vai sair perdendo, [...] esse cliente que a gente está falando é aquele cliente que a gente vai repor a peça de toda forma, tanto quando ele gerou o problema, quanto a gente.” (SP2).

Comparando-se a situação à tipologia apresentada por Caplow (1956, 1959), o tipo 2 parece descrevê-la de forma mais real. No tipo 2, um membro da tríade é mais forte, mas não

muito mais. É o caso da área Comercial. Ao formar uma coalizão com a área da Expedição e Pós-venda, através do compartilhamento de uma visão orientada ao cliente, consegue obter vantagens no atendimento de clientes que são considerados importantes. As áreas de Expedição e de Pós-venda são hierarquicamente dependentes da área de Produção, são isoladamente mais fracas.

Há um fator comum às áreas envolvidas nesta coalização, que é externo à tríade: o contato direto com o cliente. Este fator potencializa a influência da área Comercial sobre a Expedição, Pós-venda e também sobre o Faturamento, ligado à área Financeira.

Nas Organizações 1 e 3 não foram identificadas situações que remetessem à formação de coalizões.

No capítulo de Considerações Finais, a seguir, o atingimento dos objetivos específicos deste trabalho são verificados e chega-se a um conjunto de proposições envolvendo as categorias, que pretendem explicar os fenômenos envolvidos na integração funcional sob a perspectiva de tríades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diferenciação entre as áreas funcionais é necessária para que as organizações consigam vencer os desafios impostos pelo ambiente competitivo. Esta mesma diferenciação, no entanto, exige a integração interfuncional para que a organização consiga operar de forma a atingir seus objetivos, utilizando bem seus recursos.

O campo de estudo da integração interfuncional é bem desenvolvido e este trabalho teve como objetivo utilizar a perspectiva de tríades, uma abordagem da Psicologia Social para estudo de grupos de indivíduos, para o estudo dos fenômenos associados aos relacionamentos entre as áreas funcionais de uma organização. Esta abordagem tem sido recentemente utilizada no estudo do relacionamento entre organizações nas cadeias de suprimentos, como foi exposto no capítulo de Referencial Teórico.

Foi realizada uma pesquisa de campo em três empresas industriais da região de Uberlândia-MG e a partir da análise conjunta destes casos foram identificadas seis categorias que emergiram dos dados e ajudam a compreender o relacionamento entre as áreas funcionais de forma mais completa. As teorias existentes, identificadas na literatura, que adotam a perspectiva de tríades, a Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), a Teoria do Buraco Estrutural, de Simmel (WOLF, 1950) e a Teoria das Coalisões de Caplow (1956, 1959), também foram utilizadas num segundo momento da análise, aplicadas a cada caso isoladamente.

5.1 Atendimento aos objetivos

Considera-se que o objetivo geral deste trabalho foi atingido uma vez que se pôde caracterizar a integração interfuncional a partir da perspectiva de tríades.

A pesquisa de campo identificou um conjunto de categorias e suas propriedades a partir da abordagem da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*), apoiada pela Técnica do Incidente Crítico, que dizem respeito a fenômenos associados ao relacionamento entre mais de uma área funcional e descrevem, além da interação e colaboração entre as áreas, a influência dos relacionamentos entre duas áreas sobre outros relacionamentos e a influência de uma área sobre o relacionamento de outras. As tríades existentes foram, então, identificadas e analisadas a partir destas perspectivas. Neste sentido, também se considera que os dois primeiros objetivos específicos foram atingidos.

A Técnica do Incidente Crítico, operacionalizada através de questões específicas, conforme descrito no capítulo Aspectos Metodológicos, fez aflorar eventos relacionados à incapacidade de atender à demanda e à falta de demanda, situações onde o comportamento de um departamento gerou desmotivação em outros, e situações de conflito que provocaram desgaste nos relacionamentos. Eventos positivos também foram relatados e estavam relacionados a desafios enfrentados pelas organizações e vencidos através do trabalho conjunto.

Num segundo momento, as teorias existentes identificadas na revisão da literatura, apresentada no Referencial Teórico, que fazem uso da abordagem de tríades, foram utilizadas e aplicadas aos dados obtidos para análise. Foram utilizadas a Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), a Teoria do Buraco Estrutural de Simmel (WOLFF, 1950) e a Teoria das Coalizões de Caplow (1956, 1959). A Teoria do Equilíbrio de Heider pôde ser aplicada aos dados nas três organizações estudadas. Já a Teoria do Buraco Estrutural pôde ser aplicada a apenas duas situações, nas Organizações 2 e 3 e a Teoria das Coalizões de Caplow teve seus fenômenos identificados apenas na Organização 2. Dito isso, considera-se que o terceiro objetivo específico foi atingido.

O último objetivo específico diz respeito à realização de proposições, a partir dos resultados encontrados na pesquisa. Este objetivo é atingido na próxima seção.

5.2 Proposições acerca da integração interfuncional a partir da perspectiva de tríades

Nesta seção, tomando como referência os resultados obtidos na seção 4.3, resumidos no Quadro 14 (p. 71) e Figura 16 (p. 73), é apresentado um conjunto de proposições acerca da integração interfuncional, a partir da perspectiva de tríades. A sétima proposição apresentada surgiu das conclusões da subseção 4.3.3, que trata da aplicação da Teoria das Coalizões, de Caplow (1956, 1959).

Proposição 1: Urgências impactam negativamente no relacionamento entre a área funcional que recebe a solicitação e a área funcional que a sucede no processo organizacional em questão.

Nas declarações dos entrevistados que fazem referência a solicitações urgentes de uma das áreas funcionais também aparecem referências a desgaste no relacionamento entre as

áreas envolvidas no processo. Outro aspecto comum é que tais relatos aparecem nos trechos das entrevistas onde se solicita ao entrevistado falar sobre eventos críticos negativos.

Proposição 2: O ajuste entre a capacidade de produção e a demanda, que caracteriza o contexto de operação da organização, é um elemento externo que impacta diretamente no nível de integração interfuncional.

Proposição 2a: Um regime de operação onde a demanda é maior que a capacidade impacta negativamente no nível de integração interfuncional.

Proposição 2b: Um contexto de operação onde a capacidade é maior que a demanda pode gerar inversão de papéis, ou seja, áreas funcionais que tipicamente cobram as demais passam a ser cobradas.

Este conjunto de proposições é resultado da comparação do nível de integração entre as áreas funcionais das três organizações estudadas. Cada uma das organizações estudadas apresentou um regime diferente operação.

Na Organização 3 o regime de operação se caracteriza pela demanda superior à capacidade (na segunda quinzena do mês, devido a má distribuição das vendas, segundo o Gerente de Produção – GP3) e é caracterizada por um baixo nível de integração. A Organização 2 apresenta um regime muito bem equilibrado, e um bom nível de integração entre as áreas. Na Organização 1, a questão observada não é propriamente o nível de integração, que é bom, mas a inversão de papéis que acontece entre a área Comercial e as demais.

Proposição 3: Ações, atitudes e comportamentos das pessoas que trabalham numa área funcional impactam na motivação das pessoas que trabalham em outras áreas funcionais, de forma reversível.

Nas descrições feitas pelos entrevistados a respeito de incidentes críticos negativos aparecem ações, atitudes e comportamentos que foram considerados desmotivadores. Outro

aspecto observado é que estes efeitos são reversíveis e aparecem como se as áreas funcionais possuíssem certa resiliência³.

Proposição 4: Situações atípicas que exigem planejamento e envolvimento de todas as áreas funcionais impactam positivamente no relacionamento entre elas.

Os incidentes críticos positivos, descritos pelos entrevistados, foram marcados pelos desafios pelos quais as organizações passaram. Estas situações atípicas se referiram, nos casos estudados, a pedidos de clientes em grandes quantidades ou com prazos exígues onde o planejamento e trabalho coletivo foi o responsável pelo atingimento dos resultados. A satisfação coletiva proporcionada pela conquista também é citada.

Proposição 5: Ingerência ou intervenção de uma área funcional em outras impactam negativamente na motivação das áreas que sofrem a ação.

Estes casos especiais da categoria Processo apareceram nos relatos de incidentes críticos negativos e são explícitos em relação à ingerência e intervenção. As consequências na motivação também são relatadas.

Proposição 6: A categoria Processo, que diz respeito ao impacto das ações ou problemas numa área funcional e que se propagam em cadeia, emerge como principal elemento que caracteriza o relacionamento entre as áreas funcionais sob a perspectiva de tríades.

Na Figura 16 (p. 73) podem-se observar as categorias Urgências e Respeito são consideradas casos especiais da categoria Processos. Ainda, a categoria Capacidade versus Demanda a influencia, como um fator externo. Desta forma, a categoria processo pode ser vista como um elemento central para compreender melhor os entre as áreas funcionais da organização.

³ Termo da Física que significa a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão deformadora (FERREIRA, 1999 - Dicionário Aurélio). Aqui é empregado no sentido da capacidade da área funcional de superar o fato negativo ou perder o efeito causado por um fato positivo.

Proposição 7: Áreas funcionais que mantém contato direto com o cliente apresentam um nível de integração maior entre si.

Derivada da análise da Teoria das Coalizões de Caplow (1956, 1959), a Proposição 7 é justificada pelo compartilhamento da visão de que o atendimento ao cliente é importante. Este efeito foi observado na Organização 2, mas o bom relacionamento entre a Expedição e a área Comercial, áreas com contato direto com o cliente, também é observado na Organização 1.

Na Organização 3, apesar dos problemas de relacionamento que acontecerem de forma geral, as áreas de Logística e Comercial possuem um relacionamento melhor, e tem em comum o contato com o cliente.

5.3 Contribuições da pesquisa

Este trabalho de pesquisa contribuiu tanto com a academia, na área de estudo da Integração Interfuncional, quanto com a prática da gestão empresarial, conforme apresentado a seguir.

5.3.1 Contribuições teóricas

Com a academia, este trabalho contribuiu com a identificação de categorias que explicam de forma mais completa os relacionamentos entre as áreas funcionais e que conduziram às proposições acerca da integração interfuncional, apresentadas na seção anterior.

Este estudo permitiu verificar a viabilidade da aplicação das abordagens já existentes na literatura, baseadas na perspectiva de tríades, como a Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), a Teoria dos Buracos Estruturais e a Teoria das Coalizões, de Caplow (1956, 1959) ao estudo da integração interfuncional, ou seja, ao nível intraorganizacional, e concluir que contribuem para a compreensão dos fenômenos envolvidos.

Neste sentido, o trabalho apresenta uma contribuição teórica ao campo de estudo da integração interfuncional, permitindo ainda o avanço da teoria com estudos futuros, descritos adiante.

5.3.2 Contribuições práticas

Com a práxis gerencial, as discussões realizadas ao longo do texto e as proposições da seção anterior fornecem subsídios para que problemas relacionados à integração entre as áreas funcionais possam ser evitados ou ao menos mitigados e melhores resultados possam ser alcançados no sentido do atingimento dos objetivos organizacionais. Os resultados reforçam a importância da tendência atual de preocupação com a gestão dos processos organizacionais e da relevância do fator humano, como principal recurso organizacional.

Este trabalho propicia também uma oportunidade para os gestores refletirem a respeito dos aspectos envolvidos nos relacionamentos interfuncionais e a respeito de sua própria conduta no ambiente de trabalho.

5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

O tempo disponível, a experiência do pesquisador e os recursos disponíveis limitaram o alcance dos resultados, pois foi possível realizar apenas três estudos de caso, enquanto Eisenhardt (1989) recomenda a realização de 4 a 10 casos. Como a generalização dos resultados encontrados não fazia parte dos objetivos deste trabalho, mas o que se pretendia era explorar e extrair *insights*, a partir de uma nova perspectiva, a de tríades, que abram espaço para trabalhos futuros, esta limitação não invalida o presente estudo.

O trabalho solitário do pesquisador na interpretação dos dados disponíveis reduz a validade dos constructos e aumenta os riscos de vieses que podem gerar interpretações mais pobres, por conta de informações ocultas aos olhos deste ou filtradas pelos seus próprios paradigmas. No entanto, reforça-se a postura crítica adotada pelo pesquisador ao realizar as análises, que procurou manter um autoquestionamento constante ao longo do trabalho.

Estudos futuros podem fazer uso dos resultados deste trabalho. Sugere-se a replicação deste trabalho em mais organizações para confirmação, ajuste, busca e identificação de novas categorias e posterior realização de uma pesquisa do tipo levantamento (*survey*) para comprovação e generalização ou não, dos resultados encontrados, por meio de técnicas multivariadas de análise dos dados.

Há ainda a possibilidade dos relacionamentos em tríade serem modelados a partir da Teoria dos Sistemas Dinâmicos e serem realizadas séries de simulações que conduzam a novas interpretações ou permitam a visualização de fenômenos não facilmente observáveis

quando as pesquisas envolvem um pequeno volume de dados ou pela sua baixa probabilidade de ocorrência.

A Análise de Redes Sociais também pode ser utilizada para um estudo que busque quantificar os relacionamentos entre as áreas, considerando como atores as pessoas que atuam nas áreas funcionais e aplicando as métricas típicas desta área de estudo, chegando a medidas da qualidade da integração interfuncional.

Para finalizar, conclui-se que a perspectiva de tríades permite melhor compreensão dos fenômenos associados à integração interfuncional abrindo novas frentes de pesquisa e colaborando com a prática gerencial, ao chamar a atenção para as ações, reações e consequências destes fenômenos. Reforçam-se as qualidades das abordagens de gestão baseadas em processos e condenam-se as práticas gerenciais baseadas em conflito entre as áreas funcionais.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Margaret L.; TAYLOR, Howard F. Sociology: The Essentials. 6th Ed. Wadsworth, Cengage Learning, 2011.
- ANDERSON, James C. e NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, Jan. 1990.
- ALTAMIRANO, Antonio Valdivia. **Metodologia para Integração do Marketing e da Manufatura**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina: 1999. Florianópolis, 1999.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M. e SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. 2^a edição. Editora Érica. São Paulo, 2008.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 9^a Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- BUTTERFIELD, L. D.; BORGES, W. A.; AMUNDSON, N. E. e MAGLIO, A. S. T. Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 475-497, 2005.
- CAPLOW, Theodore. A Theory of Coalitions in the Triad. **American Sociological Review**, v. 21, n. 4, p. 489-493, Aug. 1956.
- _____. Further Development of a Theory of Coalitions in the Triad. **American Journal of Sociology**, v. 64, n. 5, p. 488-493, Mar. 1959.
- CARPENTER, Mason A.; LI, Mingxiang; JIANG, Han. Social Network Research in Organizational Contexts: A Systematic Review of Methodological Issues and Choices. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1328-1361, July, 2012.
- CHELL, E. Critical Incident Technique. In: CASSEL, C. e SYMON, G. (Eds.). **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: SAGE Publications, p. 45-60, 2004.
- CHARMAZ, Kathy. **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.
- CHOI, Thomas Y.; WU, Zhaohui. Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer-Supplier-Supplier Relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 1, January, 2009a.
- _____. Taking the Leap from Dyads to Triads: Buyer-Supplier Relationship in Supply Network. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 15, p. 263-266, 2009b.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. e CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ELLINGER, A. E.; DAUGHERTY, P.J.; KELLER, S. B. The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study. **Journal of Business Logistics**, v. 21 (1), p. 1 – 22, 2000.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

- FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI**: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FLANAGAN, J. C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327-358, July, 1954.
- GALPIN, Timothy; HILPIRT, Rod; EVANS, Bruce. The connected enterprise: beyond division of labor. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 2, p. 38-47, 2007.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- GLASER, Barney G; STRAUSS, Anselm L. **The Discovery of Grounded Theory**: Strategies for qualitative research. New York: Aldine, 1967.
- GONÇALVES, José E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Jan/Mar, 2000.
- HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILINIUS, P. International Business-Relationships triads. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, 2004.
- HAVILA, V. **International Business-Relationship Triads – A Study of the Changing Role of the Intermediating Actor**, (Doctoral Thesis) Uppsala University, Department of Business Studies, 1996.
- HEIDER, Fritz. **The Psychology of Interpersonal Relations**. John Wiley & Sons, 1958.
- HOLMA, A. Relationship Development in Business Triads: Cases Studies in Corporate Travel Management. **Journal of Business Marketing Management**, v. 4, p. 73-90, 2010.
- HOLMA, A. Interpersonal interaction in business triads – Case studies in corporate travel purchasing. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 18, p. 101 – 112, 2012.
- KAHN, K. B.; McDONOUGH, E. F. Marketing's integration with R&D and manufacturing: a cross-regional analysis. **Journal of International Marketing**, v. 5 (1), p. 51 – 76, 1997.
- KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's Integration with Other Departments. **Journal of Business Research**, v.42, p. 53-62, 1998.
- KRACKHARDT, David. The Ties That Torture: Simmelian Tie Analysis in Organizations. **Research in the Sociology of Organizations**. V. 16, pp. 183-210, 1999.
- KULAKOWSKI, K.; GAWRONSKI, P. Y.; GRONEK, P. The Heider Balance: A continuous approach. **International Journal of Modern Physics C**. v. 16, n. 5, p. 707-716, 2005.
- LAWRENCE, P. R.; LORSH, J. W. **Organization and Environment**: Managing Differentiation and Integration. Boston, Harvard University, 1967.
- LOMBARDI, G. H. V.; SILVA, A. L.; PIMENTA, M. L. Integração entre Marketing, Logística e Produção: Um estudo exploratório nos pontos de contato. In: SIMPOI 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2012. 1 CDROM.
- MASSEY, G.; DAWES, P. L. Integrating Marketing and Sales: The Frequency and Effectiveness of Methods Used in Australia and the United Kingdom. In: ANZMAC Conference, 2001, Auckland. **Proceedings...** Auckland, New Zealand: ANZMAC, 2001.
- MELO, Denise A. de. Discussão sobre a Problemática na Interface entre as Funções Marketing e Produção. **Revista Produção**, v.5, n. 1, São Paulo, 1995.

MENTZER, John T.; STANK, Theodore; ESPER, Terry L. Defining SCM and its Relationship to Logistics, Marketing, Manufacturing and Operations Management. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p. 31-46, 2008.

NARASIMHAN, R., DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, v. 19 (5), p. 593 – 609, 2001.

NARASIMHAN, R., KIM, S. W. Information system utilization for supply chain integration. **Journal of Business Logistics**, v. 22 (2), p. 51 – 75, 2001.

O'LEARY-KELLY, S. W.; FLORES, B. E. The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. **Journal of Operations Management**, v. 20 (3), p. 221 – 240, 2002.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 459-487, 2004.

PAIVA, E. L.; DA SILVEIRA, T. Integration between Manufacturing and Marketing: still a missing link? In: Encontro da ANPAD, 32, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CDROM.

PAIVA, Ely Laureano. Manufacturing and Marketing integration from a cumulative capabilities perspective. In: Encontro da Anpad, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. 1 CDROM.

PIMENTA, Márcio Lopes. **Caracterização da Dinâmica de Integração Interfuncional:** Um estudo Multicase em Marketing e Logística. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos: 2011. São Carlos, 2011.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M. H. Integração entre Logística e Marketing: Fatores Críticos na Perspectiva de Interação e Colaboração. **REAd**. Porto Alegre, ed. 70, n. 3, p. 716-741, Setembro/Dezembro, 2011.

PHELPS, C.; HEIDL, R.; WADHWA, A. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 38, p. 1115 – 1166, January 2012.

PHILLIPS, J. M., LIU, B. S., COSTELLO, T. G. A Balance Theory Perspective of Triadic Supply Chain Relationships. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 6, n. 4, p. 78-91, 1998.

RITTER, Thomas. A Framework for Analysing Interconnectedness of Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 317 – 326, 2000.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, A. L.; LOMBARDI, G. H. V.; PIMENTA, M. L. Alinhamento interfuncional: um estudo exploratório sobre os pontos de contato entre marketing, logística e produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 863-881, 2013.

SHAPIRO, B. P. Can marketing and manufacturing coexist? **Harvard Business Review**, v. 55, p. 104-114, Sep-Oct, 1977.

SWINK, M.; SONG, Michael. Effects of Marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 203-217. 2007.

THIBAUT, J. W. & KELLEY, H. H. **The social psychology of groups.** New York: John Wiley & Sons, 1959.

- VAN HOEK, R. and MITCHELL, A. The Challenge of Internal Misalignment. **International Journal of Logistics: Research & Applications**, v. 9, n. 3, p. 269-281, 2006.
- VEDEL, M., GEERSBRO, J., RITTER, T. Interconnected Levels of Multi-Stage Marketing: A Triadic Approach. **Journal of Business Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2012.
- VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5^a edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 2^a edição. São Paulo: Atlas, 2012a.
- VERMA, R.; THOMPSON, G. M.; MOORE, W. L.; LOUVIERE, J. J. Effective design of product/services: an approach based on integration of marketing and operations management decisions. **Decision Sciences**, n. 31, v. 1, p. 165 – 193.
- WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- WOLFF, Kurt H. **The Sociology of Georg Simmel**. Glencoe: The Free Press, 1950.
- WU, Zhaojun; CHOI, Thomas, Y. Supplier-supplier relationships in the buyer-supplier triad: Building Theory from eight case studies. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 27-52, 2005.
- WU, Zhaojun; CHOI, Thomas, Y.; RUNGTUSANATHAN, M. J. Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 115-123, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOON, Jeongkoo; THYE, Shane R.; LAWLER, Edward J. Exchange and cohesion in dyads and triads: A test of Simmel's hypothesis. **Social Science Research**, n. 42, p. 1457-1466, 2013.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – TÓPICO GUIA PARA AS ENTREVISTAS

Entrevistado: _____.

Cargo/Função: _____.

Organização: _____.

Data: ___/___/___.

Início: ___:___.

Introdução:

- Apresentação;
- Objetivos da pesquisa;
- Compromisso de confidencialidade (serão utilizados códigos no lugar dos nomes);
- Autorização para gravação.

Perguntas:

- 1) Fale um pouco sobre o relacionamento entre a área (sua área) e a (primeira área da tríade).
Em que situações os relacionamentos são necessários? Como os procedimentos, reuniões, sistema de informações,...?
- 2) Da mesma forma, fale um pouco sobre seu relacionamento com a área (segunda área da tríade).
- 3) E com outros departamentos da empresa (de apoio), como a área (sua área) se relaciona?
- 4) Gostaria que pensasse numa situação onde o relacionamento ou interação entre os departamentos da empresa trouxe um grande benefício ou resultado para a empresa. Algo relevante, que a marcou. Você poderia descrever, da forma mais completa que puder, como as coisas aconteceram?
 - o foco são eventos;
 - o que aconteceu?
 - por que aconteceu?
 - como foi tratado?
 - quais foram as consequências?
- 5) Da mesma forma, gostaria que pensasse numa situação desgastante que ocorreu na empresa, resultado de problemas na interação entre os departamentos. Você poderia descrevê-la?
(usar as mesmas orientações da pergunta anterior)

- 6) Quem você indicaria aqui na sua empresa e seu departamento para eu conversar e que poderia contribuir com minha pesquisa?

Nome: _____.

Cargo/Função: _____.

Departamento: _____.

Encerramento e agradecimento.

Término: ___:___.