

Universidade do Sul de Santa Catarina

Teoria das Organizações



UnisulVirtual

Universidade Sul de Santa Catarina

Teoria das Organizações

UnisuVirtual
Palhoça, 2018

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul

Reitor
Mauri Luiz Heerd

Vice-Reitor
Lester Marcantonio Camargo

Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa, Pós-graduação, Extensão e Inovação
Hércules Nunes de Araújo

Pró-Reitor de Administração e Operações
Heitor Wensing Júnior

Assessor de Marketing, Comunicação e Relacionamento
Fabiano Ceretta

Diretor do Campus Universitário de Tubarão
Rafael Ávila Faraco

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis
Zacaria Alexandre Nassar

Diretora do Campus Universitário UnisuVirtual
Ana Paula Reusing Pacheco

Campus Universitário UnisuVirtual

Diretora
Ana Paula Reusing Pacheco

Gerente de Administração e Serviços Acadêmicos
Renato André Luz

Gerente de Ensino, Pesquisa, Pós-graduação, Extensão e Inovação
Moacir Heerd

Gerente de Relacionamento e Mercado
Guilherme Araujo Silva

Gerente da Rede de Polos
José Gabriel da Silva

Livro Didático

Professores conteudistas
Graziela Dias Alperstedt
Solange Maria da Silva Evangelista

Designer Instrucional
Carmelita Schulze

Assistente Acadêmico
Ester Konig da Silva

Projeto Gráfico e Capa
Equipe UnisuVirtual
Diagramação
Fernanda Vieira Fernandes
Revisão Ortográfica
Diane Dal Mago

A46

Alperstedt, Graziela Dias
Teoria das organizações : livro didático / Graziela Dias Alperstedt, Solange Maria da Silva
Evangelista. – 1. ed. – Palhoça : UnisuVirtual, 2018.
132 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Administração - Estudo e ensino. 2. Administração - História. I. Evangelista, Solange Maria da Silva. II. Título.

CDD (21. ed.) 658.007

Graziela Dias Alperstedt
Solange Maria da Silva Evangelista

Teoria das Organizações

Livro didático

UnisuVirtual
Palhoça, 2018

Sumário

Introdução | 7

Capítulo 1

Introdução à Administração | 9

Capítulo 2

Antecedentes históricos e abordagens da Administração | 25

Capítulo 3

A abordagem clássica da Administração | 35

Capítulo 4

A abordagem humanística da Administração | 49

Capítulo 5

A Abordagem Organizacional da Administração | 67

Capítulo 6

As Técnicas de Administração | 95

Capítulo 7

As abordagens gerenciais ocorridas no final do Século XX | 107

Capítulo 8

Os desafios da Administração no início do Século XXI | 113

Considerações Finais | 127

Referências | 129

Sobre o Professor Conteudista | 131

Introdução

Você já ouviu falar da parábola dos cegos e do elefante? Ela nos mostra que, para termos um entendimento correto sobre algo, é necessário que se tenha uma visão do todo.

Em relação às teorias da Administração, isso é bastante pertinente. Cada uma das teorias tem um foco em determinado aspecto da Administração. Para que se compreenda esta ciência em sua plenitude torna-se necessário inter-relacionar as diversas abordagens, buscando uma visão mais sistêmica e complementar em cada teoria.

Venha conosco, então, e conheça o “elefante” da Administração em sua plenitude. Conheça, assim, as diversas teorias da Administração e descubra as diferentes perspectivas em cada abordagem acerca das organizações.

De posse delas, você, futuro administrador, deverá verificar qual será a mais apropriada em cada situação organizacional específica.

A todos, boa descoberta!

Capítulo 1

Introdução à Administração

Ao iniciar os estudos, é natural que você se questione e tenha dúvidas acerca do papel do administrador nas organizações, das habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas para o exercício desta profissão e das diversas áreas da organização em que ele poderá atuar. É com a intenção de suprir essas, entre outras dúvidas, que você é, agora, apresentado ao estudo da Teoria das Organizações.

Inicialmente, você irá, neste capítulo, visitar alguns conceitos que buscam elucidar esses questionamentos apontados. Sinta-se nosso convidado para realizar muitas descobertas e conhecer qual é a área da Administração nas organizações.

Seção 1

O que é organização?

Durante a maior parte de seu tempo você participa de diversas organizações, pois vive em uma sociedade de organizações. Mas, o que os autores da área entendem por organização? São inúmeras as propostas de definição. Siga com sua leitura e você conhecerá algumas delas.

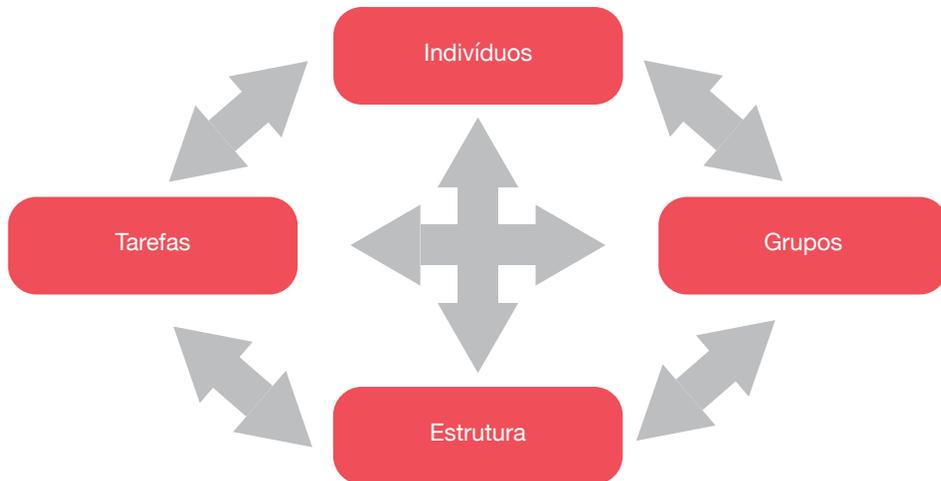
Para Katz e Kahn (1975, p. 31) “a organização é um dispositivo social para cumprir, eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada”.

Na mesma linha, Stoner e Freeman (1999) entendem que a organização se dá quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Ferreira et al. (1998, p. 20) percebem a organização como “um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao **meio externo**, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objetivos”. Nesse conceito, vê-se a organização em uma abordagem sistêmica, ou seja, integrada a um contexto maior ou ambiental.

A organização pode ser vista, ainda, a partir dos elementos que a constitui, conforme Figura 1.1, a seguir:

Figura 1.1 – Elementos do conceito de organização



Fonte: Ferreira et al., 1998.

Esses cinco elementos, segundo Ferreira et al. (1998), devem estar inter-relacionados e interdependentes para que a organização possa atingir seus resultados.

- As **tarefas** constituem o trabalho a ser realizado para o alcance dos objetivos.
- Os **indivíduos** variam em termos de capacidades, conhecimentos e aptidões, história de vida, atitudes e comportamentos.
- Os **grupos** são formados por duas ou mais pessoas, em interação.
- A **estrutura** é a disposição e coordenação dos meios para alcançar os fins.
- O **ambiente** representa o contexto maior onde a organização funciona, proporcionando oportunidades e restrições ao funcionamento da organização.

A organização pode ser analisada, de forma complementar, a partir do seu **funcionamento interno** e, portanto, vista como um sistema de papéis ou conjunto de atividades que são esperadas de cada indivíduo que ocupa uma posição na organização (FERREIRA et al., 1998).

Uma vez que você conheceu o conceito de organização, a próxima seção lhe convida a conhecer as características principais da organização como sistema social.

Seção 2

As características da organização como sistema social

As organizações sociais são um tipo ou subclasse de sistemas sociais que, segundo Katz e Kahn, podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- possuem estruturas de manutenção, de produção e de suporte de produção;
- têm um padrão elaborado e formal, no qual a divisão de trabalho resulta em uma especialidade funcional de papéis;
- existe uma clara estrutura de autoridade, que reflete o modo pelo qual são exercidos o controle e a função gerencial;
- são orientadas por seu feedback ou pelo conhecimento sobre suas próprias operações e o caráter mutável de seu meio ambiente;
- há uma formulação explícita de ideologia, a fim de prover o sistema com normas que fortificam a estrutura de autoridade. (KATZ; KAHN, 1975, p. 65).

As organizações podem ser entendidas, ainda, a partir de seus objetivos naturais. De acordo com Kohn (apud CHIAVENATO, 2000), as organizações como sistemas sociais possuem alguns objetivos naturais, tais como proporcionar ou aumentar:

- a satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- o emprego produtivo para todos os fatores de produção – redução de custos versus melhoria de resultados;
- o bem-estar da sociedade;
- o retorno justo aos fatores de entrada – salários justos aos empregados, retorno para o capital investido, remuneração adequada para os fornecedores de recursos;
- um clima em que as pessoas possam satisfazer diversas necessidades humanas.

Para que as organizações consigam atingir seus objetivos naturais de maneira eficiente, eficaz e efetiva, é necessário que elas sejam bem administradas. Mas, o que se entende por Administração? Veja na próxima seção alguns conceitos apresentados por autores da área.

Seção 3

O que é Administração?

A Administração, segundo Mary Parker Follet (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 5), é “a arte de fazer as coisas através das pessoas”.



Você pode entender a Administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos membros da organização para alcançar todos os objetivos previamente estabelecidos.

A visão de **processo** para a Administração procura enfatizar que todos os administradores, independente de seus níveis e áreas de atuação, engajem-se continuamente nas quatro funções inter-relacionadas de planejar, organizar, dirigir e controlar, visualizadas na Figura 1.2, a seguir:

Figura 1.2 – As funções administrativas



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000.

Para melhor compreender cada função administrativa, leia os conceitos apresentados a seguir.

3.1 Planejamento estratégico

É o processo de **elaborar a estratégia** – definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006).

3.2 Organização

“Abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões” (ROBBINS, 2000, p. 33), visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos de forma eficiente. (STONER; FREEMAN, 1999).

3.3 Direção

É o processo de influenciar e motivar os funcionários a realizarem as atividades essenciais necessárias ao atendimento dos objetivos organizacionais.

3.4 Controle

É o processo de estabelecer padrões de desempenho, medi-los, compará-los e executar ações corretivas, caso necessário. “Sempre que há qualquer divergência importante, é tarefa dos gerentes trazer a organização de volta ao seu curso”. (ROBBINS, 2000, p. 33).

Uma vez compreendidos esses conceitos, na próxima seção saiba porque o administrador, para exercer suas funções e levar a organização a atingir seus objetivos, necessita desempenhar uma grande variedade de papéis.

Seção 4

Os papéis do administrador nas organizações

O primeiro estudo sobre o desempenho de papéis remonta aos anos 60, quando um grande estudioso, chamado Henry Mintzberg, conduziu uma pesquisa sobre o trabalho de cinco diretores executivos. Neste estudo, pôde-se concluir que os administradores desenvolvem dez papéis inter-relacionados, agrupados em três categorias:

- papéis interpessoais;
- papéis de processamento de informação;
- papéis de decisão.

Para compreender os papéis do administrador, leia o resumo das conclusões de Mintzberg, descritas a seguir. (MAXIMIANO, 2006; ROBBINS, 2000; STONER; FREEMAN, 1999).

Os papéis interpessoais são subdivididos em três papéis administrativos, que auxiliam no funcionamento da organização.

- a. **Símbolo:** os administradores são considerados símbolos que personificam a organização e, portanto, são responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.
- b. **Líder:** aquele que contrata, treina, motiva e disciplina os funcionários.
- c. **Elemento de ligação:** diz respeito aos relacionamentos com outras pessoas, de dentro ou de fora da organização, visando à obtenção de apoio ou cooperação.

Os papéis de processamento de informação são subdivididos em três, que estão relacionados ao recebimento e comunicação de informações necessárias à tomada de decisão.

- a. **Coletor:** pessoa que busca as informações.
- b. **Disseminador:** quando o administrador repassa, transmite ou dissemina as informações obtidas, que são importantes para os demais membros da organização.
- c. **Porta-voz:** ao representarem a organização diante de pessoas de fora.

Os papéis de decisão agrupam outros quatro referentes às escolhas na tomada de decisão na organização.

- a. **Empreendedor:** os administradores iniciam e gerenciam novos projetos que visam a melhorar o desempenho da organização.
- b. **Solucionador de problemas:** refere-se à busca de soluções para os problemas difíceis que surgem, tomando, muitas vezes, decisões impopulares, mas necessárias.
- c. **Alocador de recursos:** os gestores devem se responsabilizar pela distribuição de recursos humanos, materiais e financeiros, buscando um equilíbrio entre os vários objetivos e necessidades.
- d. **Negociador:** barganhando com outros grupos para obter vantagens para sua própria organização.

O entendimento acerca desses papéis permite que você conheça um conjunto organizado de comportamentos exercidos pelo administrador nas diversas áreas e níveis de atuação na empresa. Para desempenhá-los de forma eficaz, são necessárias ao administrador algumas qualificações ou competências pessoais e habilidades.

Agora que você compreendeu os papéis do administrador, na continuidade deste estudo, conheça quais são as habilidades e competências necessárias ao administrador!

Seção 5

Habilidades e competências requeridas

Katz (apud CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 2000; STONER; FREEMAN, 1999) sugere que o desempenho e o sucesso do administrador dependem do resultado de certas habilidades (técnicas, humanas e conceituais) que ele possui e utiliza ao gerenciar uma organização.

Essas habilidades, contudo, requerem algumas competências pessoais (conhecimento, perspectiva e atitude) necessárias ao desempenho de seu cargo. (CHIAVENATO, 2004a).

Leia a seguir os conceitos apresentados pelos autores, já citados na seção, sobre quais são as habilidades e competências.

5.1 Quais são as habilidades?

Katz (apud STONER; FREEMAN, 1999) identificou três tipos básicos de habilidade:

- técnica;
- humana;
- conceitual.

A seguir, conheça os detalhes de cada uma:

Quadro 1.1 – Tipos básicos de habilidades

Habilidade	É a capacidade de:
Técnica	Usar conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização de tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade. É adquirida por meio da experiência e treinamento.
Humana	Trabalhar com outras pessoas, de entendê-las, motivá-las e de exercer uma liderança eficaz.
Conceitual	Compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões.

Fonte: Katz apud Stoner; Freeman, 1999.

De acordo com Katz (apud STONER; FREEMAN, 1999), a importância relativa dessas habilidades vai depender do nível que o administrador ocupa na organização. A habilidade técnica torna-se mais importante nos níveis hierárquicos mais baixos. A habilidade humana, ao contrário, é necessária aos administradores de todos os níveis. Já a habilidade conceitual tem maior importância à medida que os administradores se posicionam em um nível hierárquico superior.

5.2 Quais são as competências?

As competências podem ser entendidas como qualificações ou conjunto de conhecimentos, perspectivas e atitudes que determinam o nível de desempenho do administrador e a qualidade com que gerencia a organização. (MAXIMIANO, 2000).

Acompanhe os conceitos de:

Quadro 1.2 – Competências do administrador

Competências	Definição
Conhecimento	Diz respeito às informações, conceitos, ideias, experiências e ao aprendizado que o administrador adquire em sua especialidade. Isso exige do administrador um aprendizado constante para que ele não se torne obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos.
Perspectiva	Significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação, saber aplicar a teoria e o conhecimento adquiridos na análise das situações, na solução dos problemas e na condução do negócio.
Atitude	É o comportamento pessoal do administrador frente às situações com que ele se defronta no seu trabalho. Representa o estilo pessoal, a maneira de liderar, comunicar e levar os projetos adiante. Envolve o impulso, a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e influenciá-las. Segundo Chiavenato (1999), é a competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações.

Fonte: Maximiano, 2000.

Seção 6

As áreas de atuação do administrador

Para obter essa resposta é só você experimentar listar os locais que você sabe que um administrador está atuando. Com certeza, são muitos, não é mesmo?

Para que você conheça quais são as áreas de atuação, leia, a seguir, o que propõe o Conselho Regional de Administração do Paraná (CRA/PR).

De acordo com o Conselho Regional de Administração do Paraná (CRA/PR, 2011), as áreas de atuação do administrador são:

Quadro 1.3 – Áreas de atuação do administrador: Administração Financeira

Administração financeira
1. Análise financeira
2. Assessoria financeira
3. Assistência técnica financeira
4. Consultoria técnica financeira
5. Diagnóstico financeiro
6. Orientação financeira
7. Pareceres de viabilidade financeira
8. Projeções financeiras
9. Projetos financeiros
10. Sistemas financeiros
11. Administração de bens e valores
12. Administração de capitais
13. Controladoria
14. Controle de custos
15. Levantamento de aplicação de recursos
16. Arbitragens
17. Controle de bens patrimoniais
18. Participação em outras sociedades – (<i> Holding</i>)
19. Planejamento de recursos
20. Plano de cobrança
21. Projeto de estudo e preparação para financiamento

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.4 – Áreas de atuação do administrador: Administração de material

Administração de material
1. Administração de estoque
2. Assessoria de compras
3. Assessoria de estoques
4. Assessoria de materiais
5. Catalogação de materiais
6. Codificação de materiais
7. Processos Licitatórios
8. Controle de materiais
9. Estudo de materiais
10. Logística
11. Orçamento e procura de materiais
12. Planejamento de compras
13. Sistemas de suprimento

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.5 – Áreas de atuação do administrador: administração mercadológica/marketing

Administração mercadológica/marketing
1. Administração de vendas
2. Canais de distribuição
3. Consultoria promocional
4. Coordenação de promoções
5. Estudos de mercado
6. Informações comerciais – extra – contábeis
7. Marketing
8. Pesquisa de mercado
9. Pesquisa de desenvolvimento de produto
10. Planejamento de vendas
11. Promoções
12. Técnica comercial
13. Técnica de varejo (grandes magazines)

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.6 – Áreas de atuação do administrador: organização e métodos e programas de trabalho

Organização, sistemas e métodos e programas de trabalho
1. Administração de Empresas
2. Análise de formulários
3. Análise de métodos
4. Análise de processos
5. Análise de sistemas
6. Assessoria administrativa
7. Assessoria empresarial
8. Assistência administrativa
9. Auditoria administrativa
10. Consultoria administrativa
11. Controle administrativo
12. Gerência administrativa e de projetos
13. Implantação de controle e de projetos
14. Implantação de estruturas empresariais
15. Implantação de métodos e processos
16. Implantação de planos
17. Implantação de serviços
18. Implantação de sistemas
19. Organização administrativa
20. Organização de Empresa
21. Organização e implantação de custos
22. Pareceres administrativos
23. Perícias administrativas
24. Planejamento empresarial
25. Planos de racionalização e reorganização
26. Processamento de dados/informática
27. Projetos administrativos
28. Racionalização

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.7 – Áreas de atuação do administrador: Administração da produção

Administração da produção
1. Controle de produção
2. Pesquisa de produção
3. Planejamento de produção
4. Planejamento e análise de custo

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.8 – Áreas de atuação do administrador: administração e seleção de pessoal/recursos humanos

Administração e seleção de pessoal, recursos humanos e relações industriais
1. Assessoria em recursos humanos
2. Cargos e salários
3. Controle de pessoal
4. Coordenação de pessoal
5. Desenvolvimento de pessoal
6. Interpretação de performances
7. Locação de mão de obra
8. Pessoal administrativo
9. Pessoal de operações
10. Recrutamento
11. Recursos humanos
12. Seleção
13. Treinamento

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.9 – Áreas de atuação do administrador: campos conexos

Campos conexos
1. Administração de consórcio
2. Administração de comércio exterior
3. Administração de cooperativas
4. Administração hospitalar
5. Administração de condomínios
6. Administração de imóveis
7. Administração de processamento de dados/informática
8. Administração rural
9. Administração hoteleira
10. Administração de bens
11. <i>Factoring</i>
12. <i> Holding</i>
13. Serviços de fornecimento e locação de mão de obra

Fonte: CRA/PR, 2011.

Quadro 1.10- Áreas de atuação do administrador: orçamento

Orçamento
1. Controle de custos
2. Controle e custo orçamentário
3. Elaboração de orçamento
4. Empresarial
5. Implantação de sistemas
6. Projeções
7. Provisões e previsões

Fonte: CRA/PR, 2011.

Após você acompanhar essa introdução aos principais conceitos da Administração, ter compreendido o papel, as competências e as habilidades requeridas ao administrador nas diversas áreas e níveis de atuação dentro das organizações, você estudará, no próximo capítulo, sobre os antecedentes históricos da Administração.

Capítulo 2

Antecedentes históricos e abordagens da Administração

Para que você siga adiante em seus estudos, é necessário que compreenda suas raízes e os acontecimentos que foram decisivos para o surgimento desta ciência, além de conhecer as organizações cujo funcionamento influenciou enormemente nossa forma de administrar.

A “ciência da Administração” é, portanto, fruto de uma série de acontecimentos e fatos históricos e das ideias de muitos pensadores que sistematizaram e teorizaram, formando o que conhecemos hoje por Administração. Assim, conhecer essa origem é de suma importância para você compreender a razão da existência dessa ciência.

Este capítulo também tem como objetivo comparar a “ciência da Administração” a um grande elefante!

A ideia é que você possa, nesta comparação com o elefante, perceber, com o avanço dos estudos, como será possível ter uma visão mais abrangente da ciência da Administração e, ao mesmo tempo, conhecê-la a partir de várias perspectivas ou pontos de vistas diferentes. Então, sinta-se desde já convidado a passar por esta experiência.

Seção 1

Desde quando a Administração existe?

A Administração, vista como ação humana, coincide com a existência do homem. As primeiras civilizações já praticavam a arte de administrar. Algumas delas foram hábeis na ação administrativa. Pode-se citar o exemplo dos egípcios que administraram a construção das enormes pirâmides envolvendo grandes massas de trabalhadores com instrumentos e tecnologias próprias.

Historicamente, então, a Administração foi praticada em todos os tempos, embora com formas, intensidade e métodos variados. Quando os homens pré-históricos passaram a dividir o trabalho com as mulheres e a buscar a melhor maneira de resolver seus problemas estavam, na realidade, exercitando a arte de administrar.

Na época de Ptolomeu, o sistema econômico planejado não poderia ter sido operacionalizado sem uma sistematização da administração pública. Os trabalhos de Mencius (ch. Meng-tzu), na antiga China (500 a.C.), também denotaram a necessidade de um sistema organizado de governo para o império chinês; a Constituição de Chow, contendo oito regulamentos para governar os diversos setores do governo, e Confúcio, com suas regras para a Administração pública, são exemplos de como os chineses definiram princípios de organização.

Outras raízes históricas são apontadas como precursoras da Administração. As instituições otomanas, por exemplo, representam um sistema altamente aperfeiçoado de Administração. É possível afirmar que a expansão atingida pelo Império Romano e a forma como eram administrados seus grandes feudos, só foi possível com o conhecimento considerável de técnicas administrativas. A Igreja Católica, na Idade Média, e até mesmo os párocos são exemplos de prática da Administração.

Na próxima seção, acompanhe a atuação de algumas instituições conhecidas por sua organização e, conseqüentemente, por sua administração ao longo do tempo. São elas: a Igreja Católica e as organizações militares.

Seção 2

A influência da Igreja Católica e das organizações militares

Apesar de a Administração existir desde que o homem sente a necessidade de organizar-se, duas instituições destacam-se como grandes influenciadoras da prática da Administração, a Igreja Católica Romana e as organizações militares.

Em relação à **Igreja Católica**, pode-se considerá-la como a organização formal (regida por normas, regras e uma hierarquia bem definida) mais eficiente do mundo ocidental. Apesar de sua existência secular, a sua forma primitiva não tem se alterado, ou seja, é formada por uma estrutura composta por um chefe executivo, um colégio de conselheiros, arcebispos, bispos, párocos e a congregação de seguidores.

Alicerçada tanto em seus objetivos como na eficácia de suas práticas organizacionais e administrativas, a igreja sobrevive às mudanças do tempo. Além disso, tem sido um exemplo de conservação e defesa de suas propriedades, finanças, rendas e privilégios.

Apresenta uma rede administrativa espalhada por todo o planeta, exercendo influência até no comportamento dos seguidores.

As **organizações militares** também podem ser consideradas como um dos primeiros sistemas administrativos organizados. Caracterizam-se por uma hierarquia bem definida, cujo dirigente máximo é o Marechal e o menor cargo é o de Soldado.

Adotam princípios e práticas administrativas utilizadas por grande parte das empresas modernas. Levando em consideração todos esses aspectos históricos, fica difícil estabelecer desde quando o homem passa a utilizar conscientemente as práticas administrativas para melhor organizar-se em sociedade.

Apesar da enorme influência da Igreja Católica e do Exército nas organizações, um fato histórico foi decisivo para o desenvolvimento da ciência da Administração. Este fato é a Revolução Industrial. Você gostaria de saber porquê?

Seção 3

A relação entre a Administração e a Revolução Industrial

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, e sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças ocorridas no milênio anterior.

É o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo. Ela ocorreu tendo como base a busca da eficiência na produção e da racionalização do processo produtivo imposto pelo modelo capitalista. (PARK, 1997).

A Revolução Industrial pode ser dividida em duas épocas distintas:

- 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial (carvão e ferro);
- 1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial (aço e eletricidade).



A Revolução Industrial provocou inúmeras consequências na sociedade e nas organizações, pois as tarefas que anteriormente eram realizadas pelos homens, passaram a ser feitas pelas máquinas.

As consequências mais importantes foram:

- a transferência do trabalho do artesão para a máquina ou a mudança do artesanato por um tipo industrial de produção;
- a substituição da força do animal ou do músculo humano pela maior potência da máquina a vapor;
- a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- o avanço tecnológico, graças às aplicações dos progressos científicos à produção, com a descoberta de novas formas de energia e a possibilidade enorme de ampliação dos mercados.

Nesse sentido, a Revolução Industrial levou para o interior das organizações a intensificação de ritmos rígidos, de normas e de comportamentos padronizados.

Com o aumento da produção, provocado pelo surgimento e pela adoção das máquinas, as organizações começaram a crescer e a se desenvolver. É nesse período que surge a necessidade de uma ciência que pudesse dar os alicerces necessários para organizar e estruturar as fábricas que estavam crescendo de forma desorganizada. É aí que surge a Administração como uma ciência.

Como foi visto, as transformações ocorridas na Europa entre os séculos XVIII e XIX criaram as condições para o surgimento da Administração como campo de estudo. (PARK, 1997).

Nesta fase de profundas mudanças nos aspectos social e econômico, muitos filósofos e teóricos buscaram analisar modelos sociais que explicassem a sociedade industrial nascente. (PARK, 1997).

E é exatamente isso que você vai estudar na sequência, ou seja, os pensadores que, a partir da Revolução Industrial, começaram a discutir sobre as organizações da época e iniciaram algumas ideias conhecidas e utilizadas até hoje.

Seção 4

Os precursores da Administração

Muitos teóricos procuraram oferecer respostas a alguns questionamentos oriundos dos sistemas produtivos que foram adotados pelas fábricas, tais como a relação entre homens e trabalho, as técnicas utilizadas na busca da eficiência do trabalho, a propriedade privada ou estatal das organizações, dentre outros fatores. (PARK, 1997).

É possível afirmar que a Revolução Industrial trouxe muita eficiência para as organizações, mas ao mesmo tempo trouxe a alienação do trabalhador, na medida em que os homens passaram a trabalhar para as fábricas perfazendo, em muitos casos, 16 horas por dia! Assim, alguns pesquisadores iniciaram um processo de análise e estudo das condições da época.

Dentre os precursores da Administração está Morelly (França, Século XVIII), que dava, em sua teoria, especial atenção ao treinamento do trabalhador, o que poderia levar a um melhor desempenho de sua tarefa. Esse conhecimento deveria ser repassado aos demais trabalhadores que realizassem o mesmo tipo de trabalho, ganhando, assim, produtividade e eficiência.

Morelly também defendia a aplicação do trabalho de acordo com a habilidade de cada um, pois, segundo ele, cada pessoa possuía habilidades específicas que deveriam ser exploradas no ambiente de trabalho. Ele defendia também a

adequação do trabalho ao manuseio e estrutura física do trabalhador, facilitando o seu desenvolvimento. Além disso, pregava um sistema coletivo de livre associação e cooperação. (PARK, 1997).

Saint Simon (França, 1760 -1825), filho da Revolução Francesa, acreditava que o progresso das ciências e das técnicas era um período de preparação para uma nova forma de sociedade: a “sociedade industrial”. Ele ficou conhecido como o precursor de um ideal tecnocrático, acreditando que o conhecimento deve governar a sociedade. Assim, para Simon, os cientistas seriam melhores administradores do que os banqueiros e os capitalistas, pois além de possuírem maior nível de conhecimento, não tinham interesses financeiros particulares. (PARK, 1997).

Robert Owen (França, 1771-1857), por sua vez, a partir de suas experiências na fábrica de New Lanark, introduziu sistemas de avaliação do desempenho, criando uma vila operária e reduzindo a jornada de trabalho dos operários. Foi o precursor do sindicalismo e do cooperativismo, propondo a administração das fábricas pelos sindicatos. (PARK, 1997).

Influenciado pela Revolução Francesa, Charles Fourier (França, 1772-1837) foi um grande crítico da classe burguesa pós-revolução e do espírito utilitarista dos comerciantes franceses. Para Fourier, o progresso e o desenvolvimento eram os responsáveis pela miséria e pelo sofrimento humano. Propôs a “reconstrução da sociedade industrial falida pela constituição de comunidades agroindustriais autogeridas”, denominadas de Falanstérios. Nesse sentido, o trabalho deveria ser livre e adequado às inclinações de cada trabalhador. Esses, por sua vez, deveriam encarar seu trabalho como fonte de prazer, canalizando o melhor de si para o trabalho produtivo. (PARK, 1997, p. 13 e 15).

Pode ainda ser considerado precursor da Administração Louis Blanc (França 1811-1882). Ele defendia a existência de um Estado com função de administrador, o que o diferiu dos demais precursores citados anteriormente, que eram contra esta função do Estado. Nesse sentido, o Estado deveria criar “oficinas naturais de trabalho” e coordenar todas as atividades industriais. É considerado um dos pioneiros da ideia do cooperativismo. (PARK, 1997).

De forma geral, as ideias desses pensadores têm muito em comum. Em suas análises da sociedade, propuseram fórmulas para melhorar a organização humana, o trabalho humano, a gestão e a sociedade. Contribuíram, assim, para o surgimento de uma nova ciência que fosse responsável pela gestão das organizações da época, as quais estavam crescendo e se desenvolvendo sem um corpo teórico para sistematizar suas práticas que, por sua vez, eram baseadas

no conhecimento empírico. A partir de então, a Administração passa a se desenvolver como uma verdadeira ciência.

Seção 5

A Administração e a metáfora do elefante

Ao estudar os próximos capítulos, você irá compreender que a partir do século XX várias teorias ou escolas de Administração surgiram, cada uma tentando preencher a lacuna deixada pela teoria anterior.

A interpretação das escolas ou teorias da Administração, portanto, não deve ser feita de forma excludente. Ao contrário: o corpo de conhecimentos que chamamos Administração é hoje o resultado de uma soma de conhecimentos adquiridos das várias teorias desenvolvidas. Entretanto, cada teoria enfatiza determinados aspectos, e esses estão intrinsecamente relacionados ao contexto ou à época em que a teoria foi desenvolvida. Algumas épocas da história, pelo próprio desenvolvimento da sociedade, suscitaram o despertar de determinados aspectos em detrimento de outros.

Para melhor esclarecer o aspecto complementar das teorias que você irá estudar, **é preciso interpretar a Administração como se ela fosse um grande elefante.**

Para entender isso, acompanhe a seguir, a metáfora dos cegos e do elefante.



A metáfora dos cegos e do elefante

Certo dia, seis homens cegos tiveram uma experiência importante, e muito interessante.

Sabendo que passavam por perto, foram conhecer um elefante.

Os seis homens cegos, que eram voltados ao aprendizado segundo suas próprias “visões”, querendo conhecer um elefante, chegaram perto do animal para satisfazer as suas curiosidades e opiniões.

O primeiro aproximou-se do elefante, mas caiu no chão, ergueu-se apalpando-o com a mão no flanco duro, e então, gritou alto: “– Que Deus me abençoe, o elefante é como um muro!”.

O segundo apalpou-lhe as presas, e disse: “– O que temos nós aqui? Isso é roliço, liso e afiado? Para mim não tem lambança, este maravilhoso elefante é tal qual uma lança!”.

O terceiro aproximou -se e tocou na sua tromba, então, ele disse alto e contente: “– Eu ‘vejo’ que o elefante é como uma serpente!”.

O quarto tateou-o avidamente com suas mãos, tocando-lhe uma das patas, dizendo: – “Que grande maravilha é este animal assim, ele é firme e cilíndrico, como o tronco da árvore Neem!”.

O quinto tocou-o numa orelha, dizendo: “– Mesmo um homem cego, pode, de fato, dizer sem ser moleque, que este maravilhoso elefante é tal qual um leque!”.

O sexto, logo em seguida, tocou na cauda do animal. Então, sentindo ela balançar, disse: “– Ora, ora, acordal! O elefante é como uma cordal!”.

E, então, os seis homens cegos ficaram discutindo muito tempo, “muro, lança, serpente, árvore, leque, cordal”, um tormento, cada um com a sua opinião, como era dada, cada qual tinha parcialmente a verdade, e todos a tinham errada!

Fonte: Hari Om Tat Sat. Versão em português: Sri Swami Krishnapriyananda Saraswati, 2005.

Como na história dos cegos e do elefante, em que cada cego interpretou o elefante de acordo com sua percepção ao tocar o animal, a Administração também pode ser interpretada como um grande animal. Cada teoria vai enfatizar determinados aspectos percebidos pelos teóricos e pesquisadores que a desenvolveram. Entretanto, a Administração só será compreendida de forma mais abrangente quando você integrar o estudo de todos os capítulos deste livro didático. Somente, então, você terá experimentado uma visão mais completa desta ciência.

Seção 6

As abordagens e as teorias da Administração

Como apresentado na seção anterior, o estudo da Administração é amplo. Então, para facilitar o seu estudo e a compreensão das teorias da Administração, elas estão aglutinadas em três abordagens específicas. Cada abordagem desenvolverá o foco em um determinado aspecto, assim como cada cego deduziu o que era o elefante de acordo com a sua percepção.

A primeira abordagem é a **Clássica**. Esse nome foi adotado porque tudo o que é clássico representa o que marcou uma época. Representa uma tradição, os pioneiros. Integram essa abordagem a Escola de Administração científica de Taylor e a Teoria Anatômica, também conhecida como Teoria Clássica, de Fayol.

A segunda abordagem é a **abordagem Humanista**. Esse nome foi adotado porque as teorias que a integram enfatizam o ser humano, o trabalhador. Representam essa abordagem a Teoria ou Escola de Relações Humanas e a Teoria Comportamentalista ou Behaviorista.

A terceira abordagem é a **Organizacional**. Integram essa abordagem as teorias que apresentam uma visão mais abrangente da organização. Essas teorias enfatizam não somente o chão de fábrica, ou o nível gerencial, ou ainda somente o trabalhador.

A organização é vista de uma forma mais ampla, na qual estão integrados vários níveis hierárquicos e várias funções em torno de um objetivo maior. Compõem essa abordagem as teorias da Burocracia, Estruturalista, Sistêmica e Contingencial.

Nos próximos capítulos vamos aprofundar cada uma destas abordagens. Posteriormente, você conhecerá algumas técnicas amplamente desenvolvidas nas organizações, tais como a Administração por objetivos (APO), a partir da qual desenvolveu-se o planejamento estratégico.

Capítulo 3

A abordagem clássica da Administração

Neste capítulo, você irá conhecer algumas das teorias da Administração que se relacionam com a abordagem clássica da Administração. Este conhecimento é muito importante porque nos poupa de “reinventarmos a roda”. O que isso significa? Significa que muitos métodos que utilizamos hoje, na gestão das organizações, já foram sistematizados há muito tempo. Então, quem não conhece a história corre o risco de repetir coisas já testadas e escritas.

Como ao conhecer esta história você aprenderá sobre os caminhos já trilhados, esta sabedoria poderá lhe ajudar, no futuro, a escolher novos caminhos.

Para contar uma história, começamos levando o leitor para um tempo remoto. Vamos ver então como tudo começou?

Seção 1

Como tudo começou?

No despoitar do século XX, dois engenheiros sistematizaram as primeiras teorias pioneiras sobre a Administração.

Um era americano, Frederick Winslow Taylor, responsável pela chamada Escola da Administração Científica, cuja ênfase concentrava-se no aumento da eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário. O outro era francês, Henri Fayol, que desenvolveu a Teoria Clássica, cuja ênfase concentrava-se no aumento da **eficiência**¹ da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração.

¹ **Eficiência**: consiste em fazer as coisas com o menor dispêndio e esforço possível. É fazer as coisas de modo certo.

Dessa forma, a abordagem clássica da Administração é dividida em duas teorias: a **Escola da Administração Científica** (Taylor) e a **Teoria Anatômica ou Clássica da Administração** (Fayol).

A união dessas duas teorias representa, portanto, a abordagem clássica, que tem como preocupação fundamental a busca pela eficiência da empresa.

Essas primeiras teorias enxergaram que a essência da Administração seria a busca pela eficiência.

Vale ressaltar, entretanto, colocando cada autor no contexto que vivia, que Taylor estudou mais enfaticamente aquilo que melhor conhecia, ou seja, o trabalho operário. Já Fayol, por ocupar cargos de gerência, olhou a Administração pela perspectiva da gerência.



Quais são as origens da abordagem clássica?

Conforme você já estudou, a Revolução Industrial provocou o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração.

Com o crescimento das empresas, surge também a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações no sentido de obter o melhor rendimento possível de seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam.

O panorama industrial do início do século XX apresentava uma variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento da tecnologia utilizada, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, concorrência intensa com tendências pouco definidas, elevado volume de perdas, decisões mal tomadas, dentre outros fatores. Tudo isso levou ao surgimento das primeiras teorias da Administração, que teriam como objetivo organizar e melhorar a eficiência das empresas que estavam crescendo de forma desestruturada.

Seção 2

A Administração Científica

A Administração Científica teve início por volta do ano 1900. O engenheiro americano Frederick Winslow Taylor provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época.

Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar o nível de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

A Teoria da Administração Científica buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.

Figura 3.1 - Frederick Taylor (1856 – 1915)



Fonte: Wikimedia Commons, 2008.

Taylor nasceu na Filadélfia, Estados Unidos, onde iniciou sua vida profissional como operário, em 1878, na *Midvale Steel Co.* Nessa empresa, passou de capataz a contramestre e, dessa função, a chefe de oficina. Finalmente, em 1885, formou-se em engenharia pelo *Stevens Institute* (CHIAVENATO, 2004b). Seu trabalho pode ser dividido basicamente em dois períodos, como você verá a seguir.

2.1 Como foi o primeiro período de Taylor?

Taylor iniciou suas pesquisas no chão de uma fábrica e, mais tarde, generalizou as suas conclusões para a administração geral.

Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima, e das partes para o todo. Taylor baseou suas ideias em sua experiência na *Midvale Steel*, onde permaneceu até 1889, quando entrou para a *Bethlehem Steel Works*.

Em 1895, apresentou à Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos um estudo experimental denominado “Notas sobre as correias”. Mais tarde publicou outro de seus estudos, denominado “Um sistema de gratificação por peça”, apresentando um sistema de gratificação e administração dos operários.

Em 1903, publicou seu primeiro livro denominado “Administração de oficinas”, no qual enfatiza exclusivamente as técnicas de racionalização do trabalho operário por meio do **estudo de tempos e movimentos**. Pode-se afirmar que Taylor “começou por baixo”, junto com os operários no nível operacional ou no “chão de fábrica” como se diz. A partir de um detalhado trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompôs cada movimento e cada processo de trabalho, medindo o tempo gasto para executá-lo, a fim de aperfeiçoá-lo e racionalizá-lo. Concluiu que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. (CHIAVENATO, 2004b).

Neste período, Taylor desenvolveu uma série de ideias que foram compiladas em sua obra. Essas ideias podem ser descritas a partir das seguintes características atribuídas à Teoria da Administração Científica:

Organização racional do trabalho (ORT): observando o trabalho dos operários, Taylor percebeu que esses aprendiam a executar suas tarefas por meio da observação dos colegas, resultando em diferentes maneiras e métodos para realizar a mesma tarefa, além de uma enorme variedade de instrumentos e ferramentas diferentes utilizados em cada operação. Isso ocasionava diferentes níveis de produtividade. Taylor concluiu que os administradores, e não os operários, deveriam fixar a melhor maneira de realizar uma tarefa, o que ele denominou de *the best way* (a melhor maneira). Assim, Taylor separou as atividades de execução (operários), planejamento e supervisão (administração).

Divisão do trabalho: quando o trabalho é dividido, o empregado passa a realizar apenas uma parte do todo, o que o torna um especialista no assunto. Como a pessoa passa a fazer a mesma coisa o tempo todo, a sua produtividade aumenta. Isso possibilita ao administrador padronizar o tempo de produção por unidade, facilitando o planejamento, melhorando a qualidade do produto ou serviço, reduzindo custos e muitos outros benefícios.

Supervisão funcional: a cada função na fábrica há um supervisor correspondente. Isto possibilita a descentralização de autoridade na supervisão.

Estudos de tempos e movimentos: consistia na observação sistêmica e exaustiva das tarefas realizadas pelos operários. O objetivo era o de eliminar os movimentos desnecessários na realização de uma tarefa, diminuindo, conseqüentemente, o tempo gasto na sua execução. Assim obtinha-se o the best way. Para melhor aproveitamento do tempo dispendido com a observação do trabalho, há a necessidade de se conhecer um pouco sobre ergonomia, ou seja, o estudo do trabalho e sua adaptação ao homem.

Estudo da fadiga humana: tinha a finalidade de identificar os principais causadores da fadiga humana, uma vez que a fadiga era responsável por uma intensa queda de produtividade, predispondo o trabalhador à diminuição da produtividade, perda de tempo, doenças, acidentes e diminuição da capacidade de esforço. Com isso, a Administração científica pretendia racionalizar os movimentos, eliminando aqueles que produziam fadiga e que estavam ou não relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

Desenho de cargos e tarefas: tarefa é toda e qualquer atividade executada por alguém no seu trabalho, dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. Cada cargo tem um ou mais ocupantes (pessoas) que executam determinadas tarefas específicas. Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado, projetado e combinado com outros cargos para execução das tarefas maiores.

Pela descrição de tarefas e cargos, e pela simplicidade de cargos, o ocupante pode aprender rapidamente os métodos prescritos, exigindo um mínimo de treinamento, permitindo um controle e acompanhamento visual por parte do supervisor. A simplificação no desenho de cargos manuais permite a admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, a minimização dos custos de treinamento, a redução da possibilidade de erros na execução, a facilidade de supervisão e o aumento da eficiência do trabalhador.

Incentivos salariais e prêmios de produção: para que o operário colabore com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo previstos, Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (empregados mensalistas, diaristas ou horistas) não estimulava ninguém a trabalhar mais, e deveria ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça). A implantação da Administração Científica levou o operário

americano a ser um dos operários mais bem pagos do mundo industrializado e detentor de elevado padrão de vida, graças aos seus salários. Contudo, esse operário de bom salário e de bom padrão de vida teve de suportar durante longas décadas o seu trabalho simples, repetitivo, padronizado e robotizado.

Conceito de “*homo economicus*”: era a visão que a Administração científica tinha a respeito do ser humano: o operário é um homem simples, com desejos e valores orientados para a vida material. Esse homem, de comportamento previsível, valoriza tudo que pode render-lhe mais salário no bolso. Assim, qualquer incentivo financeiro que a empresa lhe ofereça, será o suficiente para incentivá-lo ao trabalho. Quando esse princípio é considerado pela administração da empresa, o estímulo financeiro constitui uma estratégia para dirigir e controlar os empregados. Nesse sentido, para aumentar a produtividade, foi instituído o pagamento por produção.

Ciência em lugar de empirismo: o trabalho deveria ser organizado a partir de um conjunto de princípios, leis ou teorias que proporcionassem o maior rendimento para o patrão, sem que isso resultasse em fadiga para o empregado. Dessa forma, qualquer serviço a ser realizado seria observado com o objetivo de ser aperfeiçoado. Nesse caso, o processo que proporcionasse o maior rendimento seria adotado. Sendo que o método científico de trabalho proporciona resultados semelhantes em quaisquer empresas que tenha resultados semelhantes.

2.2 Como se deu o segundo período de Taylor?

O segundo período de Taylor corresponde à publicação de seu livro **Princípios de Administração Científica** (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa, que tornasse coerente a aplicação de seus princípios.

Taylor afirmava que as empresas da época apresentavam problemas que poderiam ser agrupados em três fatores (CHIAVENATO, 2004b):

- **vadiagem sistemática** por parte dos operários;
- **desconhecimento**, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;
- **falta de uniformidade** das técnicas ou métodos de trabalho.

Para eliminar esses problemas, cabia à gerência da empresa desenvolver os “princípios gerais de administração” pregados por Taylor, os quais eram princípios de:

Quadro 3.1 – Princípios gerais da Administração (Taylor)

Princípio	Definição
Planejamento	Consistia em planejar o método de execução das tarefas, visando substituir a improvisação e a atuação prática no trabalho;
Preparo	Visava preparar o trabalho e selecionar os trabalhadores através de métodos científicos, respeitando suas aptidões. Prepará-los e treiná-los a fim de melhorar a produtividade;
Controle	Consistia em, através do controle, garantir que o trabalho fosse executado conforme planejado;
Execução	Objetivava distribuir as atribuições e responsabilidades na execução do trabalho;

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

2.3 Quem são os seguidores de Taylor que ficaram famosos na época?

Na literatura são encontrados vários nomes famosos que seguiram os princípios do taylorismo. Dentre eles, o mais conhecido é, sem dúvida nenhuma, Henry Ford, o pai da linha de montagem. Ford introduziu a divisão do trabalho em sua fábrica de automóveis, dando origem à linha de montagem. Isso permitiu a queda nos preços destes produtos, devido ao aumento da produção. A participação dos empregados nos lucros da empresa também é uma ideia desenvolvida por Ford. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

O casal Gilbreth Frank e Lílian Gilbreth, também é considerado seguidor de Taylor. Esse casal tinha como objetivo encontrar a melhor forma de trabalhar. Seus estudos destacam-se na área de construção civil, quando observaram o trabalho de pedreiros na construção de paredes. Para facilitar o trabalho e eliminar os movimentos desnecessários, inventaram o andaime.

Henry Gantt, companheiro de Taylor na Midvale Steel Company; é talvez o mais famoso. Seu principal feito foi o desenvolvimento de gráficos para representar o planejamento da produção no tempo e melhorar o controle gerencial. O “gráfico de Gantt”, como ficou conhecido, é utilizado até hoje no planejamento, programação e controle da produção. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Harrington Emerson desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento dos empregados. Um dos principais auxiliares de Taylor foi Emerson, um profundo admirador da organização militar. (CHIAVENATO, 2004b).

2.4 As consequências da aplicação dos métodos tayloristas nas organizações

A aplicação dos métodos propostos por Taylor nas organizações da época, apesar de incrementar a eficiência nas fábricas e de melhorar a administração, levou a uma série de consequências desagradáveis, sob o ponto de vista do trabalhador.

Vejam, na sequência, quais são essas consequências.

- **Desumanização:** o taylorismo é considerado desumano não apenas por tornar os empregados especializados e dependentes do patrão, mas também pelo trabalho repetitivo e maçante que proporciona às pessoas. A pouca atenção dada ao homem é o fato mais gritante da Teoria Científica.
- **Mecanicismo:** a Teoria Científica, ao propor a divisão do trabalho, a especialização, os movimentos uniformes e repetitivos na realização das tarefas, transforma o empregado num robô desprovido de desejos. A preocupação é facilitar o trabalho ao máximo para que o empregado não se canse. Entretanto, a falta de incentivo psicológico causa fadiga mental ao empregado, tanto quanto o trabalho braçal causa fadiga física.
- **Superespecialização:** o operário que se especializa na realização de uma só tarefa, ao final de algum tempo, será uma presa fácil do patrão, já que suas chances de emprego fora daquela empresa são reduzidíssimas. Essa é uma das piores contribuições da superespecialização, levando o operário à subserviência e à alienação que, aliadas à monotonia do trabalho mecânico e maçante, proporcionam a degradação da dignidade humana.
- **Tempo padrão:** para evitar injustiças, na remuneração por produção, o administrador deve considerar as diferenças individuais dos empregados no momento de estipular o ritmo de produção ou o tempo padrão de realização das tarefas, além do que deve proceder a seleção científica dos empregados, evitando assim as diferenças individuais de produtividade.

Seção 3

A teoria Clássica ou Anatômica da Administração

Ao mesmo tempo em que Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Henri Fayol.

A Teoria Clássica partia do estudo do todo organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas.

A preocupação central desta teoria, portanto, era com a estrutura da organização. Por isso ela é denominada “anatômica”, ou seja, relativo à anatomia da organização, composta por seus diversos departamentos. Assim, fica ampliada a visão da organização percebida não só no chão de fábrica, mas em todos os seus níveis. Apesar do objetivo de Fayol ser o mesmo de Taylor, ou seja, a busca pela eficiência da organização, sua ênfase é ligeiramente diferente.

A Teoria Clássica, tal como a da Administração Científica, preocupa-se em substituir o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Taylor e Fayol, apesar de não terem se comunicado e terem pontos de vista diferentes, possuíam diversas semelhanças. Juntos constituíram a base da Teoria da Administração.

3.1 No que se baseou a obra de Fayol?

Henri Fayol nasceu em Constantinopla, formou-se em Engenharia de Minas aos 19 anos e foi trabalhar em uma companhia metalúrgica e carbonífera, onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos foi nomeado gerente das minas e aos 47 assumiu a gerência geral da *Compagnie Commantry Fouchambault et Decazeville*, que na época apresentava uma situação difícil. Em 1918, quando repassou a empresa ao seu sucessor, Fayol sistematizou a Teoria Clássica da Administração em seu famoso livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em Paris, em 1916. Tal como Taylor, Fayol dedicou os últimos anos de sua vida à tarefa de mostrar que com previsão científica e métodos adequados de gerência, resultados satisfatórios seriam inevitáveis.

Figura 3.2 – Henri Fayol (1841/1925)



Fonte: Wikimedia Commons, 2015.

Assim como nos Estados Unidos com a *Taylor Society*, na França foi fundado o Centro de Estudos Administrativos, com o objetivo de divulgar a obra de Fayol, o ensino e o desenvolvimento de sua obra.

3.2 As seis funções básicas da empresa

Para Fayol, toda empresa pode ser dividida em seis funções básicas, as quais são:

Quadro 3.2 – Seis funções básicas da empresa

Função	Objetivo
1. Técnica	Responsável pela produção de bens ou serviços da empresa.
2. Comercial	Objetivando as funções de compra, venda e permutação.
3. Financeira	Responsável pela captação e aplicação dos recursos financeiros da empresa.
4. Segurança	Responsável pela proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. Contábil, inventários	Objetiva o registro de todas as ações da empresa tais como balanços, custos e estatísticas.
6. Administrativa	É a grande responsável pela integração, sincronização e coordenação das outras cinco funções da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

Dessa forma, observe que nenhuma das cinco primeiras funções essenciais tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem função essencial da Administração.

3.3 O conceito de Administração segundo Fayol

Para você compreender melhor o que significam as funções administrativas, apresenta-se, a seguir, a definição do autor para o ato de administrar.

Para Fayol, administrar consiste em planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essa definição é conhecida entre os estudantes de administração como sendo o famoso “POC3”.

A seguir, acompanhe as definições de cada uma dessas ações.

Quadro 3.3 – POC3

Ação	Definição
Planejar ou prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
Organizar	Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal.
Coordenar	Ligar, unir, harmonizar os atos e esforços coletivos.
Controlar	Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

Esses são os elementos da Administração que constituem o chamado “processo administrativo”. Qualquer um deles pode ser encontrado em um nível ou área de atividade da empresa. Ou seja, tanto o diretor quanto o gerente, o chefe, o supervisor, o encarregado – cada qual em seu nível – desempenham atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle como atividades administrativas essenciais. (CHIAVENATO, 2004b).

3.4 Qual é a proporcionalidade das funções administrativas?

Tendo em vista o que foi afirmado antes, você tem que considerar que a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da organização. Ela pode estar distribuída proporcionalmente em todos os níveis hierárquicos, ou seja, na medida em que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das

outras funções da empresa e, ao contrário, as funções administrativas tendem a aumentar na medida que se sobe na escala hierárquica. (CHIAVENATO, 2004b).



Administração X Organização

Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo de administração, como um conjunto de processos entrosados e unificados, abrange aspectos que a organização por si só não envolveria, tais como previsão, comando e controle. (CHIAVENATO, 2004b).

Fayol considera dois tipos de organização:

- **Organização como unidade ou entidade social**, ou qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.
- **Organização como função administrativa** e parte do processo administrativo. Nesse caso, ela significa o ato de organizar, estruturar, integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, e estabelecer as relações entre eles.

A teoria clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura, em termos de forma e organização das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes (departamentos). Restringe-se ao aspecto da organização formal. (CHIAVENATO, 2004b).

3.5 Os princípios gerais da Administração para Fayol

Fayol também definiu os princípios gerais da Administração.

- I. **Divisão do Trabalho:** especialização das tarefas e das pessoas. Para Fayol, as organizações com elevada divisão do trabalho tendiam a ser mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho. Enquanto a Administração Científica se preocupava com a divisão do trabalho no nível do operário, fragmentando suas tarefas, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão dos departamentos que compõem a organização. Nesse sentido, a divisão do trabalho pode ocorrer em duas direções:
 - **verticalmente:** níveis de autoridade e responsabilidade (escala hierárquica);
 - **horizontalmente:** diferentes tipos de atividades desenvolvidas na organização. A departamentalização refere-se à especialização e ao desdobramento horizontal da organização.

- II. **Autoridade e responsabilidade:** direito de dar ordens e ser obedecido (autoridade) versus a obrigação de obedecer (responsabilidade) – reciprocidade.
- III. **Disciplina:** obediência, aplicação, energia, comportamento, respeito.
- IV. **Unidade de comando:** autoridade única.
- V. **Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada grupo com o mesmo objetivo.
- VI. **Subordinação:** dos interesses individuais aos interesses gerais.
- VII. **Remuneração de pessoal:** justa e garantida satisfação para os empregados e a organização.
- VIII. **Centralização:** concentração de autoridade decisória no topo de organização.
- IX. **Cadeia escalar:** linha de autoridade do nível mais alto ao mais baixo.
- X. **Ordem:** material e humana. Um lugar para cada coisa.
- XI. **Equidade:** amabilidade e justiça para com o pessoal. Lealdade.
- XII. **Estabilidade e duração do pessoal:** (num cargo) quanto mais tempo, melhor. A rotatividade possui efeito negativo e custa caro.
- XIII. **Iniciativa:** visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
- XIV. **Espírito de equipe:** harmonia e união.

3.6 Considerações sobre a Teoria Clássica

- **Obsessão pelo comando** – tendo como ótica a visão da organização a partir da gerência administrativa, Fayol centrou seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é normalmente visto como obcecado pelo comando gerencial.
- **A empresa como sistema fechado** – outra crítica à Administração Clássica é que considerava a empresa como um sistema fechado, ou seja, como parte isolada em relação ao ambiente externo.
- **Manipulação dos trabalhadores** – assim como a Administração Científica, a Administração Clássica foi tachada de incentivar a exploração dos empregados.

Seção 4

Contraponto entre as teorias de Taylor e Fayol

É possível contrapor as teorias estudadas nas Seções 2 e 3 a partir do quadro a seguir.

Quadro 3.4 – Contraponto entre as teorias de Taylor e Fayol

	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA (TAYLOR)	ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA (FAYOL)
Origem	Chão de fábrica	Gerência administrativa
Enfoque	Produção	Gerência
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados de trabalho; máxima divisão das tarefas.	Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões da empresa.

Fonte: Adaptado de Ferreira; Reis; Pereira, 2002.

Como você acompanhou nas seções 2 e 3, tanto Taylor quanto Fayol preocuparam-se com a busca pela eficiência das organizações da época. Entretanto, a ênfase e o enfoque dados diferiam entre os dois autores. Como na história dos cegos e do elefante, cada um deles preocupou-se com aquilo que conhecia. Taylor com o chão de fábrica, pois foi neste nível que ele passou a maior parte de sua vida trabalhando.

Já Fayol, que logo ascendeu à gerência, aos 25 anos de idade, desenvolveu uma visão mais ampla da organização e de sua administração.

Na verdade, a visão dos dois autores, como na história contada, não se opõe, mas ao contrário, complementa-se. A visão da Administração a partir das duas escolas é bem mais ampla do que se estudássemos apenas uma delas. É como se já pudéssemos ver as duas primeiras partes do “elefante da Administração”, o que é bem melhor do que apenas uma delas, você não acha?

Capítulo 4

A abordagem humanística da Administração

A abordagem humanística da Administração representa uma transferência da ênfase anterior, colocada nos aspectos técnicos e formais da Administração para os aspectos sociológicos e psicológicos do trabalho.

Essa abordagem constituiu-se em uma oposição aos fundamentos da abordagem anterior e seus preceitos, pois apresentou evidências da existência de outros aspectos envolvendo a produtividade humana nas organizações, de natureza não mecanicista ou operacional. Essa abordagem enfatizou o lado humano das organizações.

Integram a abordagem humanística: as teorias das relações humanas e a teoria comportamentalista.

Se você comparar a abordagem humanística à clássica, verá que elas mostram lados diferentes de uma mesma ciência.

Então, para dar sequência à sua compreensão integrada, você, neste capítulo, é nosso convidado para conhecer um pouco mais sobre a Administração.

Seção 1

Teoria das relações humanas

Nesta seção o objeto de estudo é a teoria das relações humanas. Procure refletir sobre as questões apresentadas e exemplos já vivenciados, abordados nesta seção.

1.1 A origem da teoria das relações humanas

A teoria de relações humanas teve sua origem a partir da necessidade de humanizar e democratizar a Administração.

Isso porque a introdução dos métodos tayloristas nas organizações gerou uma série de revoltas, devido à superespecialização do trabalhador e da comparação do empregado à engrenagem de uma grande máquina. Outro fator que impulsionou o surgimento da teoria das relações humanas foi o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (Sociologia, Psicologia, Antropologia).

Entretanto, a teoria das relações humanas teve sua principal origem relacionada às consequências da **experiência de Hawthorne**.



O que foi aprendido com a experiência de Hawthorne?

A partir de 1927, visando a determinar qual a relação existente entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos operários, foi desenvolvida a experiência que ficou conhecida como “experiência de Hawthorne”, na fábrica da Western Electric Company, fabricante de equipamentos e componentes telefônicos.

Em sua fábrica, situada no bairro de Hawthorne (por isso o nome da experiência), em Chicago, havia um departamento de montagem de relés de telefone, composto basicamente por moças, que executavam um trabalho manual de montagem. Antes da pesquisa, a produtividade média era de cinco relés a cada seis minutos por pessoa. (CHIAVENATO, 2004b).

A experiência, patrocinada pela General Electric e liderada por Elton Mayo, teve quatro fases distintas.

Quadro 4.1 – Fases da experiência de Hawthorne

1ª Fase	<p>Caracterizada pelo estudo de dois grupos de trabalho. A sala de montagem de relés foi dividida em duas. Ambas, operando em condições idênticas, tiveram sua produção sistematicamente avaliada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • um dos grupos de moças teve suas condições ambientais de trabalho mantidas constantes (grupo de controle); enquanto • o outro teve sua iluminação intensificada propositalmente (grupo de experimento). Para frustração dos pesquisadores, ao final de um determinado período de observação, ambos os grupos apresentaram alterações semelhantes de produtividade, independentemente da intensidade da luz existente. Isso levou os pesquisadores à procura de outras variáveis que pudessem interferir na produtividade que não fosse a intensidade da luz. Descobriram, assim, que o fator psicológico poderia ser preponderante sobre o fator fisiológico. Entretanto, a experiência prosseguia na busca de outras variáveis.
2ª Fase	<p>A partir da introdução de novas variáveis independentes (horários de descanso, lanches, reduções no período de trabalho, sistema de pagamento), os pesquisadores tentaram identificar os aspectos que mais se relacionavam com a produtividade.</p> <p>Após inúmeras variações nas condições de trabalho, que continuavam levando ao crescimento da produtividade, os pesquisadores retornaram o trabalho às condições originais, presenciando, mesmo assim, um contínuo crescimento na produtividade por parte das pessoas de ambos os grupos.</p>
3ª Fase	<p>Nessa fase, sem entender o aumento da produtividade, os pesquisadores partiram para um programa de entrevistas buscando maiores conhecimentos sobre as atitudes e sentimentos daquelas mulheres. Sendo assim, entrevistaram 21.126 operárias. As entrevistas revelaram a existência da organização informal, a partir da qual as operárias se mantinham unidas querendo demonstrar a qualidade do grupo do qual participavam. A lealdade identificada variava entre o grupo e a empresa podendo ocasionar conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento.</p>
4ª Fase	<p>Caracterizou-se pela montagem de um grupo experimental, composto por nove operadores, nove soldadores e dois inspetores. A observação desse grupo permitiu compreender os artifícios utilizados por estes operários para minimizar suas tarefas de acordo com padrões que o próprio grupo considerava ideal. Os trabalhadores que não desempenhassem os seus trabalhos eram punidos simbolicamente pelo grupo. Assim, os pesquisadores reconheceram as relações entre a organização informal dos operários e a organização formal da empresa.</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

A experiência de Hawthorne durou cinco anos, de 1927 a 1932. Sua influência sobre a teoria administrativa foi de fundamental importância, abalando, sobremaneira, os princípios das teorias anteriores.

As conclusões da experiência de Hawthorne deram origem aos fundamentos ou aos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Dentre as principais conclusões estão os seguintes princípios (CHIAVENATO, 2004b):

- **o nível de produção é resultante da integração social:** quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será sua disposição para o trabalho;
- **o comportamento social dos empregados:** os trabalhadores não agem isoladamente como indivíduos, mas em função do grupo a que pertencem. Não são os trabalhadores isoladamente que definem a sua capacidade máxima de produção, mas os grupos aos quais pertencem. Assim, qualquer desvio de comportamento por parte do indivíduo ocasionará uma retaliação do grupo em relação a ele;
- **as recompensas e sanções sociais:** as pessoas são avaliadas pelos grupos que participam, com base nas normas de comportamento que o grupo cria para si. São considerados bons aqueles cujo comportamento se ajusta aos padrões e normas determinados pelo grupo e são considerados desajustados aqueles cujo comportamento não é compatível com as normas e padrões. Essas recompensas simbólicas (não materiais) influenciam decisivamente a motivação e a felicidade do trabalhador;
- **os grupos informais:** a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa;
- **as relações humanas:** no intuito de explicar e justificar o comportamento das pessoas na organização, a teoria das relações humanas passou a analisar de forma intensa as interações sociais surgidas dentro das organizações. A compreensão da natureza dessas relações possibilita ao administrador melhores resultados por parte dos seus subordinados;
- **a importância do conteúdo de cargo:** a divisão do trabalho levada ao extremo mostrou não ser a forma mais adequada para que a organização atinja a eficiência. A experiência de Hawthorne demonstrou que os trabalhadores alteravam suas tarefas para tornar o trabalho menos enfadonho, diminuindo a monotonia. Percebeu-se, assim, que o conteúdo e a natureza da tarefa exerciam uma enorme influência sobre o moral dos empregados;

- **a ênfase nos aspectos emocionais:** a teoria das relações humanas passou a dar especial atenção aos aspectos emocionais e não planejados do comportamento humano. Devido a esse fato, os pesquisadores da Teoria das Relações Humanas passaram a ser chamados, por alguns autores, de sociólogos das organizações.

1.2 Os pressupostos da teoria das relações humanas

Os pressupostos da teoria das relações humanas são os seguintes:

Quadro 4.2 – Pressupostos da Teoria das Relações Humanas

O homem social	As pessoas são motivadas por recompensas sociais, ou seja, suas satisfações primárias são atingidas por meio dos grupos com os quais interagem. O comportamento desses grupos, por sua vez, pode ser manipulado por um estilo de liderança adequado a eles, sendo que as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.
Influência da motivação humana	Como o próprio nome já diz, a motivação pressupõe o motivo que leva à ação. Ou seja, a motivação influencia o comportamento das pessoas. Por meio do estudo da motivação, procura-se explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira. Esse entendimento requer o conhecimento das necessidades humanas fundamentais. Isto pode ser melhor compreendido a partir do conceito de ciclo motivacional.
Ciclo motivacional	O ser humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o tire disso, criando uma necessidade. O surgimento de uma nova necessidade provoca um estado de tensão, substituindo o antigo estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação na direção da satisfação da necessidade. Se a necessidade for satisfeita, o organismo retorna a seu equilíbrio inicial, até que outro estímulo apareça. Assim, a satisfação pode ser vista como a liberação de uma tensão que permite ao indivíduo o seu retorno ao estado de equilíbrio.

Frustração e compensação	Toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre a frustração, que gera uma tensão interna no indivíduo, deixando-o em intenso estado de desequilíbrio. Quando o indivíduo tenta satisfazer essa tensão por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva, ocorre a compensação. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração. Dessa forma, toda a necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada. Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado. A frustração pode levar a certas reações generalizadas, como desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia.
Moral e atitude	Um moral elevado representa uma atitude positiva em relação à organização, enquanto um moral baixo representa uma atitude negativa ou a falta de motivação. Quando o moral dos empregados é alto, isso é acompanhado de atitudes de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho e, geralmente, em paralelo a uma diminuição de problemas relacionados à supervisão e à disciplina. Já com o moral baixo, os empregados apresentam atitudes de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia com relação ao trabalho, somados aos problemas de supervisão e de disciplina. O moral, nesse sentido, é conseqüente do grau de satisfação das necessidades individuais.
Liderança	A teoria das relações humanas constatou a importância da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. A liderança pode ser compreendida como a influência interpessoal exercida por uma determinada pessoa, numa situação, e intermediada pelo processo de comunicação humana na direção de objetivos específicos (Tannenbaum; Weschler; Maparik).
Comunicações	A comunicação é uma atividade administrativa importante no relacionamento entre as pessoas que ocupam determinadas posições dentro da empresa. É ela que permite o esclarecimento e a explicação do porquê das decisões tomadas.
Organização informal	Nasce espontaneamente da interação e do relacionamento das pessoas na organização formal. Esses padrões de relações não se encontram no organograma da organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

1.3 Crítica sobre a teoria das relações humanas

A principal crítica recebida pela teoria das relações humanas está atrelada a uma visão ingênua e romântica da concepção do empregado, ou seja, esse passa a ser visto como uma pessoa feliz, produtiva e integrada no trabalho, apenas devido às recompensas sociais.

Também recebe críticas pelo enfoque manipulativo das relações humanas, ou seja, esse conhecimento da natureza humana é utilizado como uma estratégia sutil para enganar os operários e fazê-los trabalhar mais.

Uma vez estudado a teoria das relações humanas, acompanhe, na próxima seção, a outra teoria que também recebeu um enfoque humanista.

Seção 2

Teoria comportamental da Administração

Ainda dentro da abordagem humanista, ou seja, tendo como foco o ser humano na empresa, está a teoria comportamentalista. A teoria comportamental (ou behaviorista) da Administração surgiu na década de 40, a partir de uma dissidência da teoria das relações humanas, que recusava o fato de que a satisfação do trabalhador gerava, de forma intrínseca, a eficiência no trabalho.

Segundo essa nova corrente, os empregados nem sempre seguiam comportamentos exclusivamente racionais (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002). Assim, essa teoria aprofundou os estudos sobre a motivação humana (suas necessidades básicas) e os estilos de administração, caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões. (CHIAVENATO, 2004b).

O seu estudo sobre a teoria comportamentalista será iniciado pelos estudos desenvolvidos a respeito da motivação.

2.1 Novas proposições a respeito da motivação humana desenvolvidas pelos behavioristas

Para os behavioristas, o homem é um ser complexo e dotado de necessidades diferenciadas. Assim, o administrador necessita conhecer as necessidades humanas a fim de melhor compreender o comportamento humano, utilizando a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2004b).

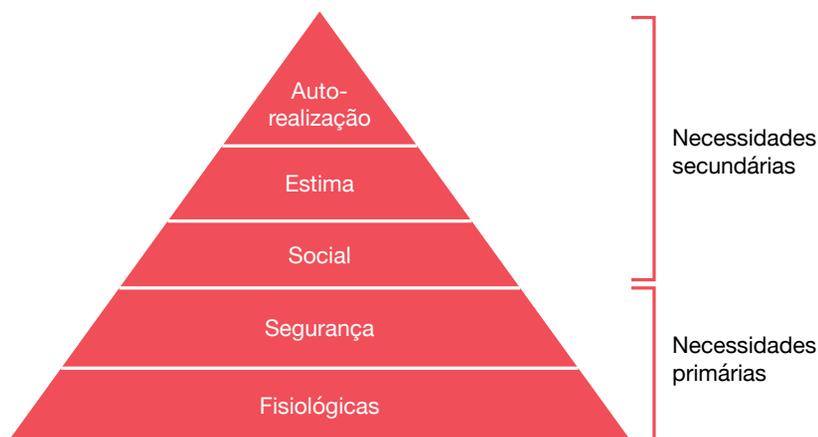
Existem duas principais teorias sobre as necessidades humanas: a da hierarquia das necessidades de Maslow e a de dois fatores de Herzberg. Veja, a seguir, cada uma em detalhes.

2.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

O psicólogo e consultor americano Abraham H. Maslow é autor de uma das mais famosas teorias sobre a motivação humana: trata-se da hierarquia das necessidades. Uma teoria da motivação na qual as necessidades humanas aparecem a partir de cinco níveis, conforme Figura 4.1, a qual pode ser visualizada a seguir:

- **Fisiológicas:** relacionadas à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie. São elas: necessidades de alimentação, sono e repouso, de abrigo, sexo, dentre outras.
- **De segurança:** relacionadas à segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e a fuga ao perigo.
- **Sociais:** associadas à necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.
- **De estima:** relacionadas à maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.
- **De autorrealização:** representam as necessidades mais elevadas do homem, localizadas no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de se autodesenvolver continuamente.

Figura 4.1 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 2004b, p. 331.

A Teoria de Maslow afirma que somente quando o nível inferior das necessidades foi adequadamente satisfeito é que surgem novas necessidades no nível imediatamente acima.

Nem todas as pessoas conseguem alcançar o topo da pirâmide. Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando uma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento humano.

2.1.2 Herzberg e a teoria dos dois fatores

Um outro psicólogo organizacional chamado Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria denominada teoria dos dois fatores descrita em sua obra *Work and Nature of man*, em 1966. Para ele, a motivação humana ocorre a partir de dois tipos de fatores: os fatores motivacionais e os higiênicos. Veja a seguir como esses são caracterizados.

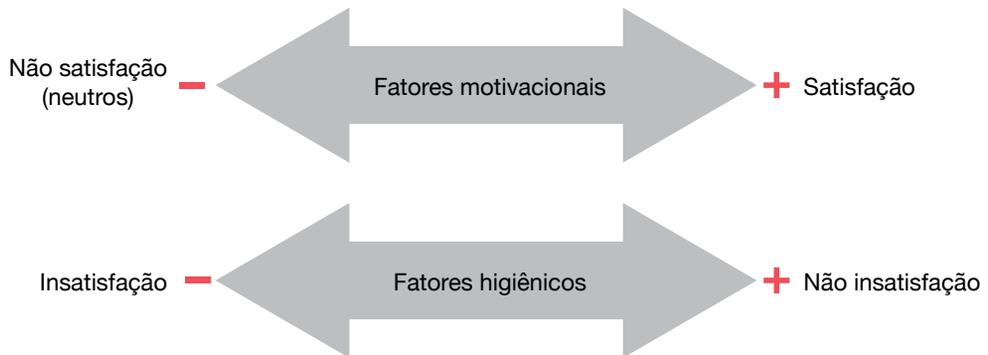
Quadro 4.3 – Dois fatores de Herzberg

Fatores	Características
Motivacionais (ou satisficentes)	São aqueles relacionados ao cargo. Estão inclusos nesse grupo de fatores: o trabalho, as rotinas, a auto-realização no trabalho, o reconhecimento (prestígio), o progresso na carreira e a responsabilidade.
Higiênicos	São relacionados à empresa, tais como: condições de trabalho, administração da empresa, salário, relações com o supervisor e benefícios e serviços sociais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

Os dois fatores não são vistos em um mesmo *continuum*, pois são fatores de dimensões diferentes. A alta satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação. O oposto da satisfação não é a insatisfação, e sim a não satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação não é a satisfação, e sim não insatisfação.

Figura 4.2 – Fatores satisficentes e insatisficentes como entidades separadas.



Fonte: Chiavenato, 2004b, p. 334.

Assim, os fatores motivacionais geram não satisfação ou satisfação, enquanto os fatores higiênicos geram insatisfação ou não insatisfação. Observe que, com estes princípios, a busca deve ser o enriquecimento de cargos como principal mecanismo de motivação, já que são os fatores motivacionais (referentes ao cargo) que trazem a satisfação do indivíduo.

O enriquecimento de tarefas (*job enrichment*) consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

Segundo Herzberg, o enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

Tendo visto a importância da motivação humana para a empresa, o próximo item lhe convida a estudar como esse assunto se relaciona com os estilos de administração possíveis de serem encontrados nas empresas.

2.2 Estilos de Administração

Segundo Chiavenato (2004b), a teoria comportamental procurou demonstrar a variedade de estilos de administração possíveis de serem praticados pelo administrador.

A administração das organizações está fortemente condicionada pelos estilos praticados pelos administradores quando esses dirigem a empresa.

Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito da natureza humana nas

organizações. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual o trabalho é dividido, e as atividades são planejadas e organizadas.

Douglas McGregor, um pesquisador no assunto, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administração, os quais denominou de Teoria X e Teoria Y. Conheça, a seguir, os pressupostos a respeito da natureza e do comportamento humano existentes em cada um desses estilos.

Quadro 4.4 – Estilos de Administração

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas...	As pessoas...
<ul style="list-style-type: none"> • são preguiçosas e indolentes; • evitam o trabalho; • evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras; • precisam ser controladas e dirigidas; • são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • são esforçadas e gostam de ter o que fazer; • entendem que o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar ou descansar; • procuram e aceitam responsabilidades e desafios; • podem ser automotivadas e autodirigidas; • são criativas e competentes.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b, p. 339.

A Teoria Y corresponde a um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Segundo McGregor, a Teoria Y é geralmente aplicada nas empresas por um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre as quais estão:

- a. descentralização das decisões e delegação de responsabilidades;
- b. ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
- c. participação nas decisões mais altas e administração consultiva;
- d. autoavaliação do desempenho.

A Teoria X, por sua vez, retrata um estilo de administração altamente autocrático e ditatorial. Neste estilo de administração, os administradores partem do pressuposto de que as pessoas são irresponsáveis e avessas ao trabalho. Logo, elas devem ser tratadas como tal.

Então, você pode concluir que quanto mais seu chefe o controla, mais ele o considera próximo da teoria X e quanto mais democrático ele é, mais ele o aproxima das características da teoria Y. Tendo compreendido isso, agora você poderá conhecer um pouquinho mais sobre os estilos de administração. Veja a seguir.

2.3 A classificação dos sistemas de Administração

Likert (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002), outro autor da teoria comportamental da Administração, propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro perfis organizacionais (autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo), caracterizados por meio de quatro variáveis (processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensa e punição).

Observe a seguir os quadros-síntese com essa classificação, bem como suas vantagens e desvantagens e tipos de empresas onde eles são mais frequentes.

Quadro 4.5 – Sistemas de Administração: Perfis Organizacionais

> A	Processo decisório	Como são tomadas as decisões da empresa e quem as toma.
> B	Sistema de comunicações	Como as informações são transmitidas e quem as toma.
> C	Relacionamento interpessoal	Define como as pessoas se relacionam entre si e qual o grau de liberdade.
> D	Sistemas de recompensas e punições	Como a empresa motiva os colaboradores. Se a motivação é incentivadora e positiva ou restritiva e inibidora.

Sistema 1	Autoritário-coercitivo	É geralmente encontrado em empresas que não utilizam mão-de-obra intensiva e adoção de tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de nível extremamente baixo e de baixa qualificação profissional. É o sistema empregado na área de construção civil ou de construção industrial.
Sistema 2	Autoritário-benevolente	É frequentemente encontrado em empresas industriais que usam a tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas. É o caso da área de produção e de montagens da maioria das empresas industriais e dos escritórios de certas fábricas.
Sistema 3	Consultivo	É usualmente empregado em empresas de serviços, como nos bancos e financeiras ou em empresas industriais com tecnologias avançadas e com políticas de pessoal mais abertas.
Sistema 4	Participativo	É ainda pouco encontrado na prática, predominando em empresas que utilizam tecnologia sofisticada e onde o pessoal é extremamente especializado e desenvolvido, como nas empresas de propaganda, de consultoria, em engenharia, processamento de dados, dentre outras.

Fonte: Likert apud Ferreira; Reis; Pereira, 2002.

Agora que você já estudou os estilos de administração, compreenda como a teoria comportamentalista concebe a organização. Isso tem implicação direta na forma como a organização é gerida. Você gostaria de entender por quê?

2.4 Como a teoria comportamentalista concebe a organização?

A teoria comportamentalista idealiza a organização como sistemas. Veja, na sequência, dois sistemas.

2.4.1 Cooperativos

Para a teoria comportamentalista, as organizações são vistas como Sistemas Sociais Cooperativos, ou seja, as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas.

Uma organização somente existe quando ocorrem três condições:

1. interação entre duas ou mais pessoas;
2. desejo e disposição para a cooperação;
3. finalidade de alcançar um objetivo comum.

Compreende-se que as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas, para poderem alcançar da melhor maneira os seus objetivos.

A organização oferece uma variedade de incentivos como salários, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, de consideração, de prestígio ou poder pessoal e condições físicas adequadas de trabalho. Tudo isso para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos.

A função do administrador é a de criar e manter um sistema de esforços cooperativos, atividade essencial para a sobrevivência das organizações.

2.4.2 De decisões

A teoria comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, ou seja, todas as pessoas dentro de uma organização, em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas, ou não, com o seu trabalho.



O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido, bem como da maneira como percebe esta situação.

Decisão é o processo de análise e escolha, dentre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

De modo geral, o processo decisório envolve sete etapas. Cada uma dessas etapas influencia as demais e todo o conjunto do processo.

Nem sempre essas sete etapas são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas 3, 5 e 6 podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há nenhuma pressão, elas podem ser ampliadas por tempo indeterminado.

Etapas do processo decisório:

1. Percepção da situação que envolve algum problema;
2. Análise e definição do problema;
3. Definição de objetivos;
4. Procura por alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. Avaliação e comparação dessas alternativas;
6. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
7. Implementação da alternativa escolhida.

Herbert Simon (1979), citado por muitos pesquisadores, é um dos maiores expoentes da teoria comportamentalista, salienta que as decisões humanas estão sujeitas à subjetividade oriunda de diversos aspectos, fazendo com que elas não sejam puramente racionais. Dentre esses aspectos é possível citar:

- a. **racionalidade limitada:** o indivíduo que vai decidir raramente possui todas as informações necessárias para tomar a melhor decisão. Assim, não se pode afirmar que as decisões humanas são ótimas ou que são as melhores. Pode-se afirmar, sim, que a decisão foi, no máximo, satisfatória;
- b. **imperfeição nas decisões:** não existem decisões perfeitas. Elas dependem do contexto em que são tomadas, da cultura, da história de vida e da percepção do tomador de decisão;
- c. **relatividade das decisões:** toda decisão é uma acomodação. Quando se escolhe uma alternativa de decisão se está eliminando todas as outras possibilidades. O nível de realização é satisfatório e não ótimo;
- d. **hierarquia das decisões:** o comportamento é planejado sempre que é guiado por objetivos e é racional quando escolhe as alternativas mais adequadas que levam à consecução dos objetivos (meio × fim). Sempre que se atinge um objetivo, esse passa a ser um meio para o alcance de novos objetivos, levando ao que se chama de “árvore de decisão”;
- e. **racionalidade administrativa:** o comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado, isto é, orientado no sentido de alcançar objetivos;

- f. **influência organizacional:** a organização retira de seus participantes a possibilidade de decidir independentemente sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio e previamente estabelecido. (CHIAVENATO, 2004b).

A compreensão de como as pessoas decidem nas organizações é imprescindível para entender como a teoria comportamentalista concebe a natureza humana. Você vai compreender melhor após ler a subseção a seguir.

A teoria comportamentalista nos traz um novo conceito de homem. Para esses autores, o homem procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de desenvolver um trabalho. O comportamento administrativo é insatisfatório e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável. (CHIAVENATO, 2004b).

O que é comportamento organizacional?



Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas.

Para compreender como as organizações se comportam torna-se necessário compreender como as pessoas se comportam dentro das organizações. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançarem algo que individualmente jamais conseguiriam.

Assim, surge uma interação entre as pessoas e a organização, a que se dá o nome de processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e concede-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho, esperando certas satisfações pessoais.

A decisão de participar é parte essencial da teoria do equilíbrio organizacional. O equilíbrio reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes com quantias adequadas (sejam de dinheiro ou de satisfações não-materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, garantindo com isto sua sobrevivência. (CHIAVENATO, 2004b).



Dentre os temas preferidos pelos behavioristas, está o conflito entre os objetivos organizacionais e os individuais. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou a impedir o alcance do objetivo de outra. Ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance de seus respectivos objetivos.

O comportamentalismo, tal como as demais teorias já vistas, também recebe críticas. A principal delas está relacionada ao fato de enxergar a prática administrativa a partir dos objetivos dos dirigentes das organizações. Muitas vezes o conhecimento da natureza humana é utilizado para condicionar as pessoas a buscarem o objetivo das organizações.

De qualquer forma, a teoria behaviorista revela as crenças e a realidade empresarial da década de 50. Suas proposições contribuíram para a evolução da ciência da Administração, servindo de alicerce para o surgimento de novas teorias. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Capítulo 5

A Abordagem Organizacional da Administração

Neste capítulo, você irá estudar e elucidar mais uma parte do “elefante da Administração”. Agora é a vez das teorias que são classificadas de Abordagem Organizacional.

Essa classificação está atrelada ao fato dessas teorias apresentarem uma visão mais abrangente da organização. Elas enfatizam não somente o chão de fábrica, ou o nível gerencial, ou ainda somente o trabalhador. A organização é vista de uma forma mais ampla, na qual estão integrados vários níveis hierárquicos e várias funções integradas em torno de um objetivo maior.

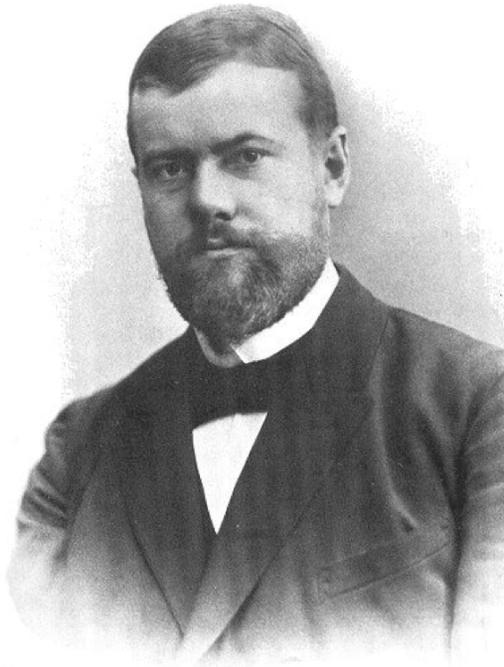
Compõem esta abordagem as teorias da burocracia, estruturalista, sistêmica e contingencial.

Seção 1

A teoria da burocracia

A burocracia está presente em nossa vida, todos os dias. Antes, porém, de saber o porquê, que tal descobrir quem foi o seu idealizador?

Figura 5.1 – Max Weber (1864-1920)



Fonte: Wikimedia Commons, 2005.

O criador da Sociologia da Burocracia foi o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). A teoria da burocracia tomou corpo com a tradução para a língua inglesa dos livros de Weber por Talcott Parsons. A obra de Weber é considerável e seu principal livro para a área de Administração é **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo** (1904-1905).

1.1 A origem da teoria da burocracia

A teoria da burocracia foi desenvolvida por Max Weber no início do século XX. Entretanto, foi trazida para a Administração somente ao redor da década de 1940, após a morte de Weber, em função, principalmente, dos seguintes aspectos:

- a. **a fragilidade e parcialidade tanto das teorias do enfoque clássico como da teoria das relações humanas**, oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização (CHIAVENATO, 2004b);
- b. **a necessidade de um modelo de organização racional capaz de envolver um maior número de variáveis organizacionais**, assim como também o comportamento dos membros, passível de ser utilizado não somente nas fábricas, mas em todas as formas de organização, em especial nas empresas;
- c. **a crescente complexidade e tamanho das empresas**, que passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos;
- d. **o resgate da obra de Max Weber**. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização retirado da observação da realidade social, de uma tendência que Weber observou nas organizações de sua época e que os administradores tentaram aplicar em suas empresas. A partir daí, surge a teoria da burocracia na Administração.

Entretanto, a burocracia como forma de organização humana remonta à época da Antiguidade, quando o homem elaborou e registrou seus primeiros códigos de normatização das relações entre o Estado e as pessoas e entre as pessoas.

1.2 O que é burocracia?

Em síntese, você pode afirmar que a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

A burocracia se baseia na autoridade legal, racional ou burocrática. Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de normas que consideram legítimo e dos quais deriva o comando. A obediência não é devida a alguma característica da pessoa em si, como qualidades pessoais excepcionais ou pela tradição, mas por um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidos.

A legitimidade do poder racional e legal baseia-se em normas legais racionalmente definidas. O aparato administrativo que corresponde à dominação legal é a burocracia. Tem seu fundamento nas leis e na ordem legal.

1.3 Fatores que favoreceram o desenvolvimento da moderna burocracia segundo Weber

No desenvolvimento de uma economia monetária, a moeda não apenas facilita, mas racionaliza as transações econômicas.

No crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno, apenas um tipo burocrático de organização poderia arcar com a enorme complexidade e tamanho de tais tarefas.

A superioridade técnica – em termos de eficiência – do tipo burocrático de administração. “A razão decisiva da superioridade da organização burocrática sempre foi unicamente sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização”. (PESROW apud CHIAVENATO, 2004b).

O desenvolvimento tecnológico fez com que as tarefas da administração tendessem ao aperfeiçoamento. Assim, os sistemas sociais cresceram em demasia, as grandes empresas passaram a produzir em massa, sufocando as pequenas. Além disso, nas grandes empresas há uma necessidade crescente de cada vez mais se obter um controle e uma maior previsibilidade do seu funcionamento. (CHIAVENATO, 2004b).

1.3.1 Características da burocracia

Se você observar, no sentido popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma organização na qual os papéis se multiplicam e se avolumam, impedindo as soluções rápidas ou eficientes.

O termo também é utilizado no sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização.

O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo.

O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. A burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

A burocracia tem as seguintes características (CHIAVENATO, 2004b):

1. Caráter legal das normas e regulamentos:

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. Baseia-se em normas que definem como a organização deve funcionar. São exaustivos, ou seja, ocorrem em demasia porque procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um esquema previamente definido, capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização.

As normas e regulamentos são racionais porque são coerentes com os objetivos visados. As normas e regulamentos são legais porque garantem às pessoas que possuem autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios necessários para impor a disciplina. As normas e regulamentos são escritos para assegurar uma interpretação única e sistemática, economizando esforços e possibilitando a padronização dentro da organização.

2. Caráter formal das comunicações:

As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Isso explica o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são realizados para proporcionar comprovação e documentação adequadas. Dessa forma, há uma única interpretação das comunicações. Como muitos processos tendem a se repetir, a burocracia utiliza-se de rotinas e de formulários para facilitar as comunicações e para padronizar o preenchimento de sua formalização.

3. Caráter racional e divisão do trabalho:

A burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Essa divisão do trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização. Cada participante tem o seu cargo específico, as suas funções específicas e a sua específica esfera de competência e de responsabilidade. Cada participante deve saber qual a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia nem prejudicar a estrutura existente.

4. Impessoalidade nas relações:

Essa distribuição de atividades é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Isso explica o caráter impessoal da burocracia. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções. O que importa é o cargo e não a pessoa.

5. Hierarquia da autoridade:

Os cargos são estabelecidos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior subordina-se a um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. A hierarquia é a ordem e subordinação, a graduação de autoridade corresponde às diversas categorias de participantes, funcionários, classes etc. O subordinado fica protegido da ação arbitrária do seu superior hierárquico, uma vez que as ações de ambos se processam dentro de um conjunto de regras mutuamente conhecidas.

6. Rotinas e procedimentos estandardizados (ou padronizados):

As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas. Assim, o ocupante do cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça.

7. Competência técnica e meritocracia:

Na burocracia a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares e arbitrários. Isso explica a realização de concursos públicos em órgãos públicos.

8. Especialização da administração:

Na burocracia ocorre a separação entre a propriedade e a administração, ou seja, o dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração.

9. Profissionalização dos participantes:

A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pois é especializado nas atividades do seu cargo, é assalariado, é ocupante de cargo, segue carreira dentro da organização, não possui a propriedade dos meios de produção e administração, é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa, dentre outros fatores.

10. Completa previsibilidade do funcionamento:

A consequência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros. No modelo de Weber, todos os funcionários se comportam de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que essa atinja a máxima eficiência possível. Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja plenamente alcançada.



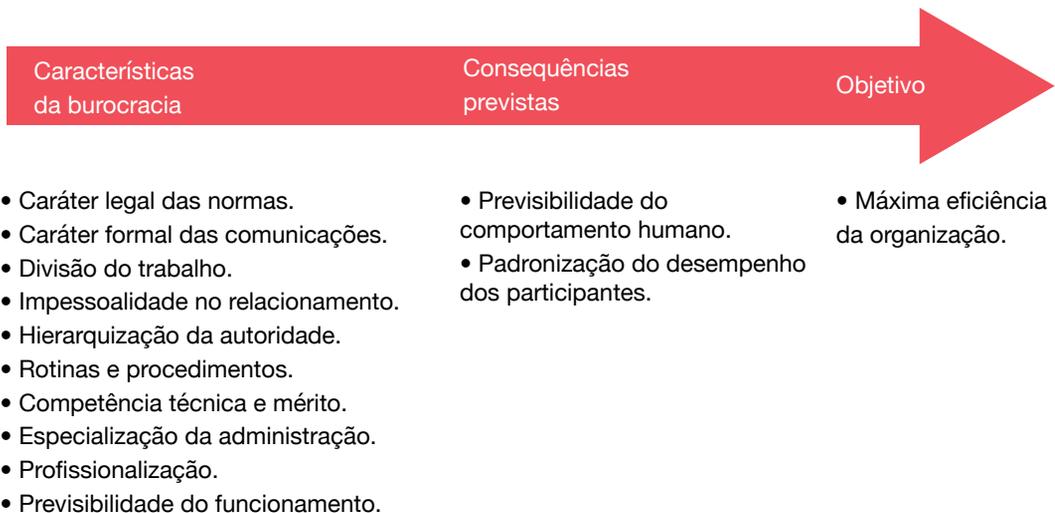
E a organização informal?

Aparentemente, Weber não previu nenhuma diferenciação no comportamento humano dentro da organização. Antes, pelo contrário, a burocracia parece assentar-se numa visão padronizada do comportamento humano. Weber não considera a organização informal. Na verdade, a organização informal não é prevista por Weber, ou seja, não está considerada nas consequências desejadas das organizações.

A organização informal aparece como um fator de imprevisibilidade das burocracias, pois o sistema social racional puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam perfeitamente previsíveis, uma vez que tudo estará sob o controle de normas racionais e legais, escritas e exaustivas.

Observe na figura a seguir, um resumo das características da burocracia:

Figura 5.2 – As Características da Burocracia



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

1.4 As vantagens do modelo burocrático

Weber enumerou as razões para explicar a superioridade da burocracia sobre as demais formas de associação. Para ele, comparar os mecanismos burocráticos com outras organizações é o mesmo que comparar a produção da máquina com outros modos não mecânicos de produção. (CHIAVENATO, 2004b).

As vantagens da burocracia, para Weber, são:

- **racionalidade** em relação ao alcance dos objetivos da organização;
- **precisão** na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres;
- **rapidez nas decisões**, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e os papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos;
- **univocidade de interpretação** garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la;
- **uniformidade de rotinas e procedimentos** que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito;
- **continuidade da organização** por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica;
- **redução do atrito** entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros;
- **constância**, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
- **subordinação dos mais novos aos mais antigos**, dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo;
- **confiabilidade**, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, a raiva e as preferências pessoais elimina a discriminação pessoal;
- **existem benefícios sob o prisma das pessoas** na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para tornarem-se especialistas em seus campos particulares, podendo encarregar-se na organização, em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

1.5 Racionalidade burocrática

O conceito de racionalidade está intimamente ligado à burocracia. No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins (ou objetivos). No contexto burocrático, isso significa eficiência.

Igualmente ao conceito de Taylor, **um processo é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para sua implementação.**

Para Weber, são as metas coletivas da organização e não as dos seus membros individuais que são levadas em consideração. Desse modo, o fato de uma organização ser racional não implica necessariamente que seus membros ajam racionalmente no que concerne às suas próprias metas e aspirações.

Embora considerasse a burocracia como a mais eficiente forma de organização criada pelo homem, Weber temia essa grande eficiência, cujos resultados, advindos da crescente burocratização do mundo moderno, seriam uma enorme ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais.



Quais são as disfunções ou o mal funcionamento da burocracia?

A burocracia é uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do funcionamento organizacional, no sentido do alcance da maior eficiência possível.

Entretanto, ao estudar as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Max Weber identificou também uma série de consequências imprevistas (ou indesejadas) e que a levam à ineficiência e às imperfeições.

A estas consequências imprevistas deu-se o nome de disfunções da burocracia para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto.

São disfunções da burocracia:

- **Internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos**

As diretrizes da burocracia, emanadas por meio das normas e regulamentos, para atingir os objetivos da organização são internalizadas de certa forma pelas pessoas que acabam virando um fim em si mesmas. Assim, as normas e regulamentos passam a se transformar em entraves aos objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional.

- **Excesso de formalismo e de papelório**

A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia, a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito, pode conduzir à tendência ao excesso de formalismo, de documentação e, conseqüentemente, de papelada.

- **Resistência a mudanças**

Como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Assim, qualquer mudança passa a ser indesejável para o funcionário que resiste a qualquer tipo de mudança que se queira implantar na burocracia.

- **Despersonalização do relacionamento**

A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Daí o seu caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Isso leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.

- **Categorização como base do processo decisório**

A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto.

- **Superconformidade às rotinas e aos procedimentos**

A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera. Como uma burocracia eficaz exige devoção estrita às normas e aos regulamentos, essa devoção conduz a sua transformação a coisas absolutas: as regras e rotinas não mais são consideradas como relativas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser absolutas. Com o tempo, as regras e as rotinas tornam-se sagradas para o funcionário. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal, além da crescente incapacidade de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização.

- **Exibição de sinais de autoridade**

Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou de sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a

localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, o tipo de mesa, dentre outros fatores.

- **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público**

O funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e o descaso para com seus problemas particulares.

No quadro a seguir, você poderá observar as características da burocracia, bem como as disfunções encontradas na prática administrativa.

Quadro 5.1 – Características e Disfunções da Burocracia

Burocracia	
Características	Disfunções
Caráter legal das normas.	Internalização das normas.
Caráter formal das comunicações.	Excesso de formalismo e papéis.
Divisão do trabalho.	Resistência a mudanças.
Impessoalidade no relacionamento.	Despersonalização do relacionamento.
Hierarquização da autoridade.	Categorização do relacionamento.
Rotinas e procedimentos.	Superconformidade.
Especialização da administração.	Dificuldades com clientes.
Profissionalização.	
Previsibilidade do funcionamento.	Imprevisibilidade do funcionamento.

Fonte: Chiavenato, 2000.

A principal causa das disfunções da burocracia está atrelada ao fato de que essa não considera a organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com as diferenças individuais entre as pessoas, tendo em vista que essas diferenças levam a variações no desempenho das atividades organizacionais. Devido ao controle que norteia a atividade organizacional, surgem as consequências imprevistas da burocracia.

Agora você já sabe o que é burocracia. Portanto, quando alguém falar que burocracia é “papitada”, você já pode contra-argumentar!

Seção 2

A teoria estruturalista da Administração

Após estudar a burocracia, a próxima teoria que você irá estudar é a teoria estruturalista. Você gostaria de conhecê-la, então?



A teoria estruturalista surge em decorrência das severas críticas dos sociólogos às escolas anteriores, como uma reação à visão fragmentada e distorcida dessas escolas. (CHIAVENATO, 2000).

Pela primeira vez, começa-se a olhar para fora e a transpor as fronteiras da organização, passando a reconhecer a interdependência da organização com seu ambiente externo (CHIAVENATO, 2000). A característica básica do estruturalismo consiste na visão do todo e no relacionamento das partes na constituição do todo, levando em conta que o todo é maior do que a simples soma das partes. (CHIAVENATO, 2000).



Quais são as grandes figuras da Teoria Estruturalista?

De acordo com Motta (2002), o primeiro teórico significativo das organizações foi Max Weber, que as analisou de uma perspectiva estruturalista fenomenológica. Além dele, existiram outros estruturalistas de grande importância: Robert K. Merton; Phillip Selznick e Alvin Gouldner, que adaptaram o modelo weberiano da burocracia à variável comportamental da teoria pela escola de relações humanas. Outro expoente importante foi Amitai Etzioni, colocando grande ênfase no papel dos conflitos inevitáveis que ocorrem nas organizações. Peter M. Blau é outro nome importante que não pode ser omitido, além de Victor A. Thompson.

Acompanhe as ideias centrais da teoria estruturalista, segundo Mota (2002).

A) A sociedade de organizações

Os estruturalistas observaram que vivemos em uma sociedade repleta de organizações e que dependemos dessas organizações desde a hora em que nascemos (na maternidade) até a que morremos, pois tudo o que utilizamos foi fabricado por alguma organização.

B) O homem organizacional

As organizações modernas passam a requerer um tipo especial de personalidade, na qual estejam presentes a flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização.

O desejo de receber recompensas materiais e sociais faz com que o indivíduo aceite desempenhar vários papéis sociais em seu trabalho. Isso é possível graças à existência de diversos grupos dentro da mesma instituição. (FERREIRA et al., 1998).

C) Os conflitos inevitáveis

Para os estruturalistas, os conflitos entre os interesses dos funcionários e os objetivos da organização, embora nem sempre desejáveis, são inevitáveis e fundamentais no processo social. “Podem ser reduzidos, mas não eliminados. Se disfarçados, os conflitos se expressarão de outras formas, como abandono do emprego ou aumento do número de acidentes”. (FERREIRA et al., 1998, p. 53).

De acordo com Amitai Etzioni (apud MOTA, 2002), essas tensões situam-se entre necessidades organizacionais e individuais, disciplina e liberdade, relações formais e informais, entre níveis hierárquicos e unidades administrativas.

D) Incentivos mistos

Os estruturalistas, tanto os clássicos (incentivo material) quanto os humanistas (incentivo e recompensas psicossociais) tinham uma visão fragmentada da realidade e, portanto, entendiam que os indivíduos necessitavam de recompensas materiais e sociais.

2.1 Algumas tipologias organizacionais

Se você analisar duas ou mais organizações, perceberá que elas não são iguais, pelo contrário, são diferentes entre si e apresentam uma enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos, permitindo uma análise comparativa das organizações.

Daí a importância em estudar algumas tipologias, elas possibilitam que se analise, de forma comparativa, as organizações em função de alguma variável ou característica comum. Veja as principais tipologias da Escola Estruturalista, apresentadas por Etzioni, Blau e Scott.



Então, o que é uma tipologia?

É uma forma de classificar as organizações em diversos tipos diferentes. Etzioni, por exemplo, classificou as organizações a partir dos diferentes tipos de poder utilizados. Veja a explicação a seguir.

A) Tipologia de Etzioni

Observe que o quadro, a seguir, apresenta essa tipologia baseada no tipo de poder utilizado.

Quadro 6.2 – Tipologia de Etzioni

Tipos de organizações	Tipo de poder	Controle utilizado	Envolvimento dos participantes	Exemplo
Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e punições	Alienativo	Exército
Normativas	Normativo	Moral e ético	Moral e motivacional	Igreja
Utilitárias	Utilitário	Incentivos	Calculativo econômicos	Organizações comerciais

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000.

Nas organizações coercitivas, por exemplo, o poder utilizado é o coercitivo, ou seja, o poder da força. Coerção significa força, punição. Então, as organizações que se utilizam da força e da punição, como o exército, por exemplo, são denominadas nesta tipologia de organizações coercitivas. O envolvimento das pessoas nesse tipo de organização se dá por medo de punições, ou por querer receber prêmios. Portanto, as pessoas nem pensam no que fazem, elas simplesmente agem por medo ou por querer receber recompensa e, portanto, seu envolvimento é alienativo.

A pessoa é alienada por simplesmente reagir e não compreender o porquê das coisas, ou seja, faz porque tem que fazer! Já nas organizações normativas, o poder é ditado pelas normas e regras, e o controle utilizado sobre as pessoas é moral e ético, pois segue as normas, ao passo que imoral é quem não as segue. Todas as empresas são de alguma forma normativas (porque são de alguma forma burocráticas), mas o exemplo mais típico é a Igreja, em que os fiéis verdadeiros são aqueles que seguem as normas daquela religião. Já as organizações utilitárias utilizam o poder do dinheiro para gerar envolvimento e motivação nos participantes. Assim, as pessoas nas organizações utilitárias só se envolvem a fim de ter ganhos financeiros. É o caso típico de bancos comerciais e demais organizações comerciais.

B) Tipologia de Blau e Scott

Observe que o quadro a seguir apresenta essa tipologia baseada no beneficiário principal:

Quadro 6.3 – Tipologia de Blau e Scott

Tipos de organizações	Beneficiário principal	Exemplos
Associações de benefício mútuo.	Os membros da organização.	Assoc. profissionais, cooperativas, sindicatos, consórcios etc.
Organizações de interesses comerciais.	Os proprietários ou acionistas.	Sociedades anônimas, empresas etc.
Organizações de serviços.	Os clientes.	Hospitais, universidades, org. religiosas, org. beneficentes.
Organizações de Estado.	O público em geral.	Org. militar, segurança pública, correios, saneamento básico etc.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000.

Essa tipologia mostra quem são os principais beneficiários dos diferentes tipos de empresa. As associações de benefício mútuo, por exemplo, como os sindicatos, cooperativas e associações profissionais. Um exemplo é o Conselho Regional de Administração, em que as pessoas que se beneficiam são os associados ou seus membros, ou seja, a empresa existe para isso.

Apesar dessas tipologias serem uma tentativa de classificar todas as organizações existentes, elas sofrem críticas. Segundo Chiavenato (2000), as críticas a essa teoria são:

- **convergência de várias abordagens diferentes:** ao integrar e ampliar os conceitos das teorias clássica, das relações humanas e da burocracia;
- **ampliação da abordagem:** ocorre ao mudar o foco de atenção voltado para o indivíduo (abordagem clássica) e o grupo (teoria das relações humanas), para a estrutura da organização. A ênfase desloca-se totalmente à organização. Além do mais, a teoria estruturalista começa a visualizar o ambiente externo (pela primeira vez na teoria da Administração) a partir do conceito de “sociedade de organizações”;
- **dupla tendência teórica (integrativa e conflito):** a teoria estruturalista explica tanto o aspecto **interativo** (analisando a organização) como o de **conflito** de poder dos sistemas sociais;

- **Análise organizacional mais ampla:** o estruturalismo trata das organizações complexas e do estudo e análise das organizações formais, estimulando o estudo de organizações não industriais e não lucrativas, como hospitais, sindicatos etc.;
- **Inadequação das tipologias organizacionais:** as tipologias apresentadas pelos estruturalistas sofrem críticas por serem consideradas limitadas quanto à aplicação prática e pelo fato de se basearem em uma única variável ou aspecto básico;
- **Teoria de crise:** pelo fato de a teoria ter mais a dizer sobre os problemas do que sobre a normalidade das organizações;
- **Teoria de transição e de mudança:** o estruturalismo representa uma trajetória à abordagem sistêmica.

Agora que você já conheceu a teoria estruturalista, conheça a próxima: a teoria geral dos sistemas.

Seção 3

A teoria geral dos sistemas

A teoria geral dos sistemas, que você verá nesta seção, é a base de todas as modernas teorias de gestão. Você gostaria de saber por quê?

A teoria geral de sistemas (T.G.S.) surgiu a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, que criticava a visão dividida do mundo e da ciência em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, Psicologia, Sociologia, dentre outras. Para ele, todas essas divisões são arbitrárias, uma vez que a natureza não está dividida em nenhuma dessas partes.

Assim, essa teoria enxerga o mundo, a ciência e as organizações como um grande sistema e que sua compreensão somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes, e não as partes isoladamente.

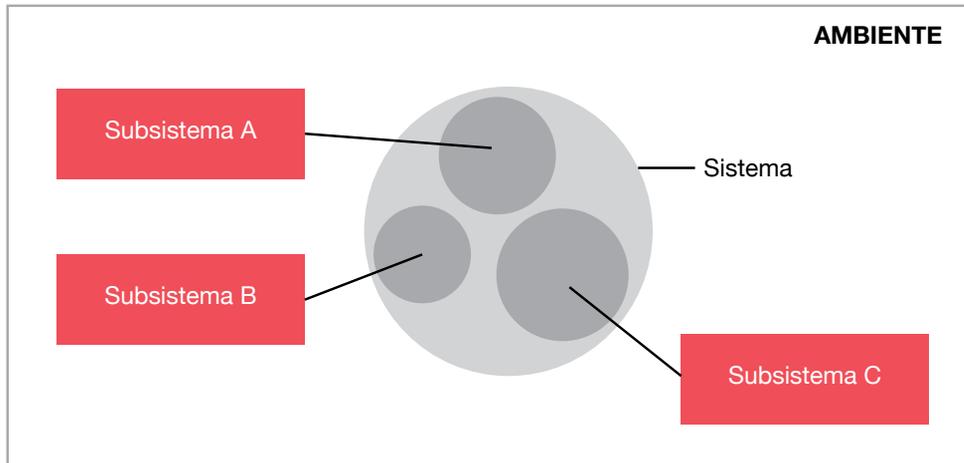


Mas, afinal, o que é um sistema?

Um sistema consiste num conjunto de elementos (subsistemas) que interagem entre si e com o meio ambiente, envolvendo intercâmbio de material e de informações.

As partes que constituem o sistema, os subsistemas, combinam-se para produzir os resultados que vão garantir o equilíbrio do sistema.

Figura 5.3 – Representação de sistema



Fonte: Elaboração das autoras, 2007.

Você entendeu o que é um sistema? Acompanhe então as características dos sistemas.

Existem duas características básicas de um sistema:

- **Propósito ou objetivo:** todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos;
- **Globalismo ou totalidade:** todo sistema tem uma natureza orgânica, ou seja, sempre que uma ação produzir mudança em uma das partes do sistema, com muita probabilidade, deverá produzir alterações em todas as demais partes deste.

Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser de dois tipos: abertos ou fechados.

- **Sistemas fechados:** são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental.
- **Sistemas abertos:** são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*).

Um sistema caracteriza-se por determinados parâmetros. Parâmetros são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição das dimensões de um sistema específico ou de um componente do sistema.

Os parâmetros dos sistemas são:

- **entrada ou insumo (*input*):** é a força de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou a energia para a operação do sistema;
- **saída ou produto (*output*):** é a finalidade para a qual se reuniram elementos e relações do sistema;
- **processamento ou transformação:** é o fenômeno que produz mudanças, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas;
- **retroação, retroalimentação ou retroinformação (*feedback*):** é a função do sistema que visa a comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. A retroação tem por objetivo o controle;
- **ambiente:** é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe entradas do ambiente, processa-as e efetua saídas novamente ao ambiente, de tal forma que existe entre ambos – sistema e ambiente – uma constante interação.



Quais são as principais características de um sistema aberto?

O sistema aberto é aquele que mantém uma relação de troca com o meio externo. O sistema aberto é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio.

Dentro desse novo posicionamento, a abordagem sistêmica teve profundas repercussões na teoria administrativa.

Isto porque as teorias empregadas até então não levavam em consideração o ambiente externo. Estavam todas preocupadas com o funcionamento interno da organização.

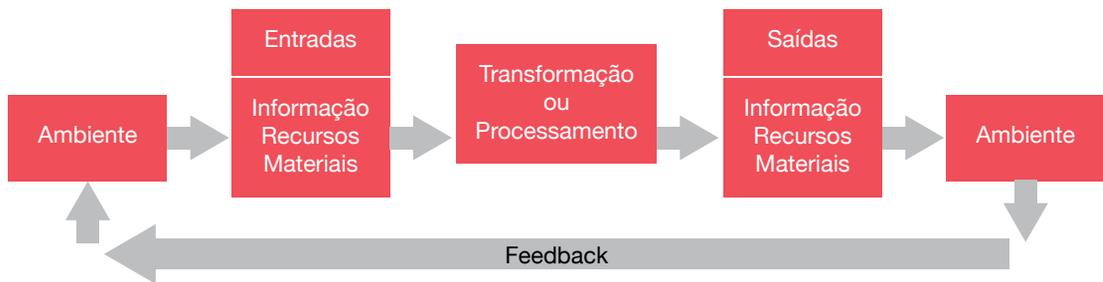
As teorias do enfoque clássico (Taylor e Fayol) preocuparam-se apenas com a eficiência interna; as teorias do enfoque humanista preocuparam-se com o ser humano dentro da organização; a teoria da burocracia também enfocou a eficiência interna. E, apesar da teoria estruturalista já enxergar a “sociedade de organizações”, foi somente na teoria geral dos sistemas que a organização foi definitivamente vista como um sistema aberto em total intercâmbio com o meio externo.

3.1 A organização como um sistema aberto

A descrição de sistema aberto é exatamente aplicável a uma organização empresarial. Uma empresa é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente. Ela influi sobre o meio ambiente e recebe influências dele. É um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

As organizações possuem as características dos sistemas abertos.

Figura 5.4 – Representação de um sistema aberto



Fonte: Elaboração das autoras, 2007.

Você pode compreender melhor o funcionamento da organização como um sistema, comparando-a a um sistema vivo. Compare uma empresa com você. Seu corpo é um sistema formado de subsistemas, tais como o subsistema ósseo, muscular, nervoso etc. Caso o seu rim pare de funcionar e você não fizer nada, com o tempo, todo o seu corpo entrará em colapso. Então, o bom funcionamento de seu corpo depende de que todas as suas partes interajam entre si e funcionem bem. Não adianta somente o coração estar batendo.

Você também recebe *inputs* do meio externo, ou seja, comida, água e oxigênio. Pegue o oxigênio como exemplo. Você absorve oxigênio do meio ambiente. Esse oxigênio no seu corpo é utilizado, transformado e expelido na forma de gás carbônico. O gás carbônico que você expeliu é utilizado pelas plantas que o transforma novamente em oxigênio (que retorna para você).

Você observou como tudo o que produzimos retorna para nós de alguma forma? Essa é a visão sistêmica. Da mesma forma é a comida que você ingere, processa e excreta para o meio ambiente. De alguma forma, o meio ambiente vai utilizar essa excreção, a qual será utilizada na forma de adubo etc. Portanto, as empresas devem cuidar com aquilo que produzem, pois os resultados sempre retornam, de uma forma positiva ou negativa, para elas. É por isso que elas sempre devem estar atentas ao *feedback*!

Nesse sentido, torna-se importante alinharmos algumas características básicas das organizações como sistemas.

- **Comportamento probabilístico e não determinístico das organizações:** o comportamento humano nunca é totalmente previsível. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis que não são totalmente compreensíveis. Por estas razões, a Administração não pode esperar que consumidores, fornecedores, agências reguladoras e outros tenham um comportamento previsível.
- **As organizações são partes de uma sociedade maior, constituída de partes menores:** as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação. Essa interação entre os elementos produz um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente.
- **Interdependência das partes:** a organização é um sistema social com partes independentes e inter-relacionadas. O sistema organizacional compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de uma intensa interdependência de suas partes, de modo que uma mudança em uma das partes provoca um impacto sobre as outras.
- **Homeostase ou estado firme:** a organização precisa conciliar dois processos opostos, ambos imprescindíveis para a sua sobrevivência, a saber: (1) homeostasia, que é a tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio, mantendo seu *status quo* interno; e (2) adaptabilidade, que é a mudança na organização do sistema, na sua interação ou nos padrões requeridos para conseguir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo, mas alterando seu *status quo*. A homeostasia garante a rotina do sistema, enquanto a adaptabilidade leva à ruptura, à mudança e à inovação.
- **Fronteiras ou limite:** é a linha que serve para demarcar o que está dentro e o que está fora do sistema. Nem sempre a fronteira de um sistema existe fisicamente.
- **Morfogênese:** a organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, por meio do qual seus membros comparam os resultados desejados com os obtidos e passam a detectar os erros que devem ser corrigidos, para modificar a situação.



Como é visto o homem na teoria dos sistemas?

A teoria de sistemas baseia-se no conceito do **homem funcional**, ou seja, aquele que se comporta conforme o seu papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos, como um sistema aberto. Assim, cada qual cria expectativas em relação ao papel desempenhado pelos demais dentro da organização, para que ela, no seu todo, atinja o seu objetivo.

3.1.1 Exemplos de organizações vistas como um sistema aberto

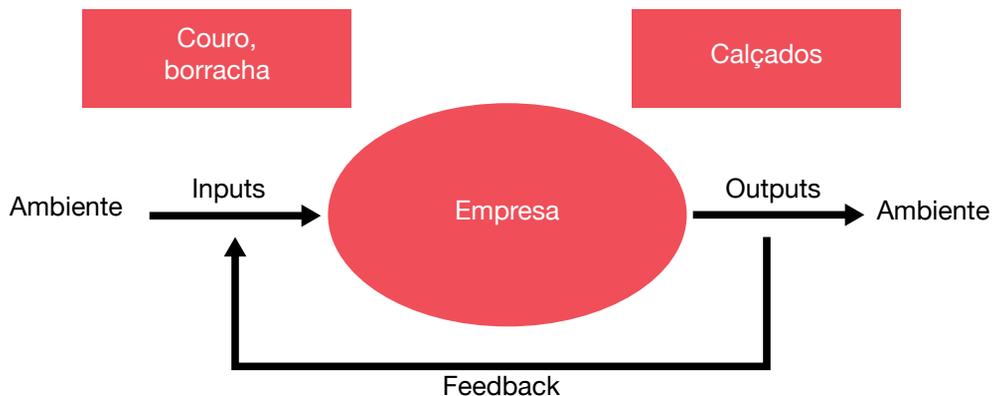
Apresentaremos, a seguir, dois exemplos de organizações compreendidas como um sistema aberto: uma fábrica de calçados e uma empresa aérea.

1) Uma empresa que fabrica calçado

Essa empresa recebe *inputs* do meio externo, que são suas matérias-primas, tais como borracha, couro, cola etc., que ela adquire de outras organizações. Além disso, emprega mão de obra, capital e tecnologia, os quais também são *inputs*, que ela absorve do meio-ambiente. Ela transforma as matérias-primas em *outputs* na forma de calçados. Esses são vendidos, e o retorno da venda é o *feedback* que a empresa absorve novamente na forma de *inputs*. Entretanto, o *feedback* não é só o dinheiro.

A informação a respeito do produto, se o mercado (ou o cliente) gostou ou não, quais os problemas do produto, são fatores importantes como *feedback* que a empresa irá utilizar para a melhoria do que é produzido. A fidelidade dos clientes também é um retorno (*feedback*) da ação da empresa no mercado.

Figura 5.5 – Sistema aberto de uma empresa que fabrica calçados



Fonte: Elaboração das autoras, 2007.

2) Exemplo de uma empresa aérea:

Na figura a seguir, sintetizamos as características da empresa aérea conforme um sistema aberto. Veja:

Figura 5.6 – Sistema aberto de uma empresa aérea



Fonte: Elaboração das autoras, 2007.

Você pode concluir que a perspectiva sistêmica trouxe uma nova maneira de ver as coisas. Não somente em termos de abrangência, mas, principalmente, quanto ao enfoque, o enfoque do todo e das partes, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia, a visão gestáltica e global das coisas, privilegiando a totalidade e as suas partes componentes.

Você já percebeu como seu estudo evoluiu? Agora você já conhece bastante sobre o “elefante da Administração”. A sua perspectiva acerca da Administração já é bem maior agora.

Seção 4

A teoria da contingência

De onde vem a palavra contingência que designa essa teoria?

Você já se deu conta de que as empresas de sucesso são administradas das mais variadas formas? Então, “contingência” significa algo incerto ou eventual, que pode ocorrer ou não. Em um aspecto mais amplo, a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional. Não existe uma única maneira de organizar e administrar uma empresa no sentido de alcançar os objetivos, visto que esses são altamente variados e o ambiente externo também o é. (CHIAVENATO, 2004b).

Tendo em vista as variações do meio externo, alguns estudos levaram a uma nova perspectiva teórica sobre a Administração, ou seja, a estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. A maior contribuição dos autores da abordagem contingencial está justamente na identificação de variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como o ambiente externo e a tecnologia. Assim, explicam as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações, devido às diferenças nessas variáveis.



Como se originou a teoria da contingência?

A teoria da contingência nasceu como resultado de uma série de pesquisas que estudaram a relação da organização com o seu ambiente. O principal objetivo dos pesquisadores era o de aplicar os conceitos das principais teorias da Administração, em situações gerenciais concretas.

Os resultados surpreendentemente conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interação com o ambiente externo.

Os pesquisadores concluíram que métodos eficientes em determinadas situações não surtiam os mesmos efeitos em outras.

Em outros termos, não há uma única e melhor forma de organizar (*the best way*). Assim, a teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações, tudo é relativo, tudo depende. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos organizacionais. (FERREIRA, REIS; PEREIRA, 2002; CHIAVENATO, 2004b).

Duas são as variáveis principais do ambiente (CHIAVENATO, 2004b) que determinam a organização interna da empresa e os relacionamentos entre suas partes: o ambiente e a tecnologia.

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou um sistema). É o contexto dentro do qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização. Como o ambiente é vasto, complexo, envolvendo tudo o mais ao redor da organização, ele pode ser analisado em dois segmentos.

1. **Ambiente geral:** é o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações. As principais dessas condições são:
 - tecnológicas;
 - econômicas;
 - políticas;
 - legais;
 - demográficas;
 - ecológicas;
 - culturais.
2. **Ambiente de tarefa:** é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do ambiente geral do qual uma determinada organização extrai as suas entradas e deposita suas saídas. O ambiente de tarefa é constituído por:
 - fornecedores de entradas;
 - clientes ou usuários;
 - concorrentes;
 - entidades reguladoras.

O grande problema com que as organizações de hoje se defrontam é a incerteza, que é o grande desafio atual da Administração. Contudo, a incerteza não está no ambiente, mas na percepção e na interpretação das organizações, e não na realidade ambiental percebida. Parece mais adequado falar em incerteza na organização, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por duas organizações.

Quanto à **tecnologia**, sob um ponto de vista administrativo, considere-a como algo que se desenvolve predominantemente nas organizações, em geral, e nas empresas, em particular, por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e a execução de tarefas – *know-how* – e pelas suas manifestações físicas decorrentes – máquinas, equipamentos, instalações – constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços.

A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias-primas intermediárias e componentes (*hardware*) etc. A tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas – como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores – sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam a assegurar sua conservação e transmissão – como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes, relatórios (*software*).

Em suma, tecnologia é o conhecimento que pode ser utilizado para transformar elementos materiais em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas características. A tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura e do comportamento organizacional. Existe um forte impacto da tecnologia sobre a vida, a natureza e o funcionamento das organizações. A tecnologia, em nome do progresso, cria incentivos em todos os tipos de empresas, para levar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro do critério normativo de produzir eficiência.



A tese central da Teoria da Contingência é de que não há um método ou técnica geralmente válidos, ótimos ou ideais para todas as situações, o que existe é uma variedade de alternativas, de métodos ou técnicas proporcionadas pelas diversas teorias administrativas, uma das quais poderá ser apropriada para uma situação determinada. A abordagem contingencial está sendo aplicada em quase todos os campos da teoria administrativa, com resultados animadores.

A teoria da contingência se consolidou a partir de uma série de pesquisas desenvolvidas em organizações na época. Quer conhecer essas pesquisas?

1. **Burns e Stalker** são dois pesquisadores que descobriram que as empresas seguem dois tipos básicos de estrutura ou de sistemas, de acordo com o ambiente em que estão inseridas. São elas:
 - **Sistemas mecânicos:** são característicos de empresas que atuam em ambientes estáveis (aqueles que quase não se modificam) e que tendem a apresentar estruturas pouco

flexíveis, sujeitas a especialidades funcionais rígidas, hierarquia de comando bem definida com um fluxo de comunicação que transmite informações de baixo para cima e ordens de cima para baixo.

- **Sistemas orgânicos:** apresentam uma maior flexibilidade. A divisão do trabalho é mais adaptável. A comunicação tende a um fluxo de mão dupla, com informações que são transmitidas de cima para baixo e de baixo para cima. Constituem-se em estruturas mais flexíveis para acompanhar as mudanças ambientais externas.
2. **Alfred Chandler:** em 1962 publicou os resultados de sua pesquisa sobre inovação organizacional, realizada em empresas americanas, quais sejam, DuPont, General Motors, Standard Oil e Sears, Roebuck and Company. Chandler concluiu que a estrutura adotada pelas empresas depende fundamentalmente da estratégia definida por elas. A estratégia seria a determinação dos objetivos básicos a longo prazo e do negócio, e a adoção de cursos de ação necessários para atingir esses objetivos. Nesse sentido, a estrutura do negócio se adapta à estratégia da organização, que, por sua vez, é determinada pelas demandas ambientais externas. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).
 3. **Joan Woodward:** em 1953, desenvolveu na Inglaterra uma pesquisa com cem empresas a fim de verificar a explicação para a variabilidade de técnicas administrativas adotadas. O critério escolhido para diferenciar as empresas foi o sistema de produção operante. Assim, dividiu as empresas em três tipos básicos:
 - **Produção unitária ou de oficina:** unitária e por pequenas quantidades, tais como a construção de navios. O processo é menos padronizado e mais automatizado, com a utilização de diferentes instrumentos;
 - **Produção em massa ou mecanizada:** realizada em larga escala, caracterizando-se pela linha de montagem ou grandes máquinas, desempenhando várias funções na produção;
 - **Produção em processo ou automatizada:** caracterizada pela produção contínua e automática, monitorada por poucos operários. Woodward concluiu que a estrutura das organizações está fundamentalmente atrelada à tecnologia adotada pelas indústrias em estudo, sendo que os princípios administrativos produzem diferentes resultados, dependendo da situação de trabalho. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

4. **Lawrence e Lorsch:** compararam dez empresas de diferentes setores industriais, a fim de descobrir quais as características que uma empresa deve ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Os pesquisadores concluíram que os problemas básicos dos administradores são a diferenciação e a integração, “processos essencialmente antagônicos, que serão determinados de acordo com as exigências de seu respectivo ambiente”. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 105).

Na medida em que as organizações crescem de tamanho, elas diferenciam-se em partes como departamentos e seções (diferenciação). Entretanto, o funcionamento dessas partes separadas deve ser integrado para que o sistema no todo seja viável (integração). De acordo com a pesquisa, as indústrias com melhor desempenho apresentavam melhor ajustamento às necessidades do ambiente. O ambiente, por sua vez, irá definir o grau requerido de diferenciação nos departamentos e de integração interdepartamental. Os pesquisadores concluíram, assim, que a “empresa deve se concentrar na análise sistemática dos requisitos do ambiente e relacioná-los com as características exigidas da organização”. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 105-106).

A teoria Contingencial marca uma nova etapa no estudo da teoria geral da Administração, assumindo uma abordagem eclética, comparando as demais teorias administrativas existentes à luz dessas variáveis, aplicando seus diversos princípios em cada situação distinta de cada organização. A teoria da contingência é um passo além da teoria dos sistemas. A visão contingencial da organização e de sua administração sugere que uma organização é um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao seu suprassistema ambiental. (CHIAVENATO, 2004b).

Nesse sentido, a teoria da contingência demonstra que as várias teorias e os princípios da Administração podem ser aplicáveis. Ao administrador caberá diagnosticar a situação e escolher a que melhor se adequa à situação ou ao contexto requerido.

Capítulo 6

As Técnicas de Administração

Neste capítulo, você irá estudar algumas técnicas de Administração amplamente utilizadas e desenvolvidas nas empresas, a fim de torná-las mais ágeis às adaptações ambientais externas, como é o caso do desenvolvimento organizacional, ou mais eficazes, como é o caso da Administração por objetivos. Desse modo, você já está com a visão do “elefante” da Administração quase por completo.

Seção 1

A Administração por objetivos

A Administração por objetivos ou por resultados, como o próprio nome já diz, desloca a preocupação dos meios (eficiência) para os resultados da empresa, ou seja, para a eficácia da organização.

1.1 O que é Administração por objetivos?

A Administração por objetivos (APO) é uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo, fundamentada no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa, antes, definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar.

É um processo pelo qual os dirigentes e funcionários de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultados esperados, e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios. Obtêm-se objetivos comuns e firmes que eliminam qualquer hesitação do gestor, ao lado de uma coesão de todos os esforços em direção aos objetivos principais da organização.

Para Humble (apud CHIAVENATO, 2004b, 242), a APO é “um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia em definir seus alvos de lucro e crescimento com a necessidade de o gerente em contribuir e desenvolver-se”.

1.2 As características da Administração por objetivos

As principais características da Administração por objetivos são:

a. **Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior**

Tanto o executivo quanto o seu superior participam do processo de estabelecimento e fixação de objetivos. Essa participação, no entanto, varia muito, conforme o sistema adotado. Pode variar desde sua simples presença durante as reuniões, quando pode ser ouvido, até a possibilidade de o executivo iniciar a proposta de reestruturação do trabalho com relativa autonomia no desenvolvimento do plano.

b. **Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição**

Basicamente, a APO está fundamentada no estabelecimento de objetivos em cada nível gerencial. Os objetivos, em alto nível, podem ser denominados objetivos, metas, alvos ou finalidades, porém, a ideia básica é a mesma: determinar os resultados que um gestor em determinado cargo deverá alcançar. Frequentemente, os sistemas de APO definem objetivos quantificados e com tempos predeterminados.

c. **Interligação dos objetivos departamentais**

Sempre existe alguma forma de correlacionar os objetivos dos vários órgãos ou gerentes envolvidos, mesmo que nem todos os objetivos estejam apoiados nos mesmos princípios básicos. Essa ligação é virtualmente automática, envolvendo objetivos comerciais com os de produção, por exemplo, ou objetivos de um nível com os dos níveis superiores e inferiores.

d. **Elaboração de planos táticos e operacionais, com ênfase na mensuração e controle**

A partir dos objetivos departamentais traçados, o executivo e o seu superior (ou somente o executivo que posteriormente obtém a aprovação de seu superior) elaboram os planos táticos adequados para alcançá-los da melhor maneira. Assim, os planos táticos constituirão os meios de operacionalização dos objetivos departamentais. Na sequência, os planos táticos serão desdobrados e melhor detalhados em planos operacionais, como você irá estudar mais adiante.

Em todos esses planos, a APO enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle. Torna-se necessário mensurar os resultados obtidos e compará-los com os planejados.

e. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos

Praticamente, todos os sistemas de APO possuem alguma forma de avaliação e de revisão regular do processo efetuado, por meio dos objetivos já alcançados e dos que serão alcançados, permitindo que algumas providências sejam tomadas e novos objetivos sejam fixados para o período seguinte. O executivo, de posse dos planos estratégicos da empresa (de longo prazo), elabora os planos táticos de seu departamento (médio prazo) e os operacionais com seus subordinados (curto prazo). Os resultados da execução dos planos são continuamente avaliados e comparados com os objetivos fixados. Em função dos resultados obtidos, procede-se a revisão, o reajuste dos planos ou as alterações nos objetivos estabelecidos. No ciclo de planejamento seguinte, repete-se a mesma sequência.

f. Participação atuante da chefia

A maior parte dos sistemas de APO envolve mais o superior do que o subordinado. Há casos em que o superior estabelece, vende e mensura os objetivos e avalia o progresso da organização ao longo do tempo. Esse progresso, frequentemente, é usado muito mais como sendo controle por objetivos do que Administração por objetivos.

A APO, sem dúvida alguma, representa uma evolução na teoria geral da Administração, apresentando uma nova metodologia de trabalho, reconhecendo o potencial dos funcionários das empresas, ampliando o seu campo de atuação para outros tipos de organizações (e não somente indústrias), permitindo estilos mais democráticos de administração. Essa teoria já existe há várias décadas e predomina, ainda hoje, nas nossas organizações.

Seção 2

O Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento organizacional (DO) é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. É considerado como precursor deste movimento teórico Leland Bradford, autor do livro *T-Group Theory and laboratory methods* (Nova York, 1964).

Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados por meio de um tratamento sistêmico. (CHIAVENATO, 2004b)

2.1 O que é Desenvolvimento Organizacional?

O desenvolvimento organizacional (DO) é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço organizacional destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que essa possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

O DO visa à clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização. Parte da análise e da decisão do que precisa ser mudado, além da intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, é perfeitamente adaptável às mudanças, conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização.

O DO exige a participação ativa, aberta e não manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pelas pessoas.

2.1.1 Os pressupostos básicos do desenvolvimento organizacional

A maioria dos autores especialistas em DO, apesar de apresentarem ideias e abordagens bastante diversificadas, apresentam muitos pontos convergentes, principalmente no que se refere aos pressupostos básicos que fundamentam o DO.

Veja a seguir:

- a. **A constante e rápida mutação do ambiente, numa progressão explosiva:** o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas constantes.
- b. **A necessidade de contínua adaptação:** o indivíduo, o grupo,

a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos, necessitam de adaptação, ajustamento e reorganização como condição básica de sobrevivência em um ambiente em constante mudança.

- c. **A interação entre a organização e o ambiente:** as qualidades mais importantes da organização são sua sensibilidade e sua adaptabilidade, ou seja, sua capacidade de percepção e de mudança adaptativa frente a mudanças e estímulos externos.
- d. **A interação entre indivíduo e organização:** toda organização é um sistema social.
- e. **Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais:** é plenamente possível fazer com que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização.
- f. **A mudança organizacional deve ser planejada:** a mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos.
- g. **A necessidade de participação e comprometimento:** a mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado do esforço de algumas pessoas. O aprendizado de novos comportamentos, por meio de variadas técnicas, introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade às mudanças.
- h. **O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização depende de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana:** as ciências do comportamento buscam localizar e criar, nas organizações, o ambiente de trabalho ótimo, em que cada indivíduo possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial.
- i. **A variedade de modelos e estratégias de DO:** não há uma estratégia ideal nem ótima para o DO. Existem, isto sim, modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado.
- j. **O DO é uma resposta às mudanças:** é um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que essa possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios.

- k. **Um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade de vida:** as meras alterações estruturais (rearranjos no organograma, mudanças na hierarquia, etc.) ou funcionais (alterações de rotinas e procedimentos), bem como os métodos científicos que visam a melhorar a eficiência organizacional, podem desenvolver estratégias de forma paralela às intervenções mais amplas para melhorar o processo de relações entre indivíduos, entre grupos, organização e seu ambiente etc.
- l. **As organizações são sistemas abertos:** a organização em si consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes e mudanças em alguns deles podem afetar os outros subsistemas. Da mesma forma, a organização é, em si, um subsistema em um ambiente, que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.

As variáveis consideradas nos modelos de DO são:

Quadro 6.1 – Variáveis consideradas no modelo de DO

Variável	Características
o meio ambiente	Focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.
a organização	Abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente.
o grupo social	Considerando aspectos tais como liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.
o indivíduo	Ressaltando as motivações, atitudes, necessidades etc.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

Na DO, essas variáveis básicas são salientadas, de maneira que seja possível explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais.

2.2 As mudanças e a organização

O conceito de desenvolvimento organizacional está intimamente ligado ao conceito de mudança e da capacidade adaptativa da organização à mudança. Segundo Chiavenato (2004b), o DO parte de alguns conceitos dinâmicos, tais como os apresentados a seguir.

2.2.1 Conceito de organização

Organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera. Os autores do DO adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional de organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem do DO). Observe o quadro a seguir.

Quadro 6.2 – Diferenças fundamentais entre os sistemas

Mecânicos (abordagem tradicional)	Orgânicos (abordagem do DO)
A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos.	A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
Relacionamento do tipo autoridade e obediência.	Confiança e crença recíprocas.
Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	Interdependência e responsabilidade compartilhada.
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas.	Participação e responsabilidade multigrupal.
Tomada de decisões centralizada.	A tomada de decisões é descentralizada.
Controle rigidamente centralizado.	Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ ou hostilidade.	Solução de conflitos por meio de negociação ou de solução de problemas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

2.2.2 Conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças, valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

A cultura de uma organização não é estática e permanente, ela sofre alterações ao longo do tempo, dependendo das condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar, constantemente, sua cultura, mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

Além da cultura organizacional, os autores do DO põem ênfase no clima organizacional, que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização.

O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

2.2.3 Conceito de mudança

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas (1) ou endógenas (2) à organização:

1. As forças **exógenas** provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).
2. As forças **endógenas**, que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental, provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança.

2.2.4 Conceito de desenvolvimento

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo, que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades.

A eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. Para que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança.

- **Mudança evolucionária:** ocorre quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do status quo (lenta, suave).
- **Mudança revolucionária:** ocorre quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do status quo (rápida, intensa, brutal).
- **Desenvolvimento sistemático:** os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados em seu próprio discernimento e compreensão. Assim, as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

2.2.5 Fases da organização

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e em diferentes épocas. Mais do que isso, durante sua existência, elas percorrem cinco fases distintas.

Quadro 6.3 – Fases da organização

Fase	Características
Pioneira	É a fase inicial da organização pelos seus fundadores ou empresários. Com os poucos procedimentos estabelecidos, a capacidade de empresa para realizar inovações é bastante elevada.
De expansão	É a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações e aumentando o número de seus participantes. A preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais.
De regulamentação	Com o crescimento das atividades da organização, esta é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.
De burocratização	Com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a organização passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho.
De flexibilização	É uma fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. O desenvolvimento organizacional é exatamente um esforço de flexibilização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004b.

2.2.6 Críticas às estruturas convencionais

Os especialistas do DO salientam que as estruturas convencionais de organização não têm condições de estimular a atividade inovadora nem de se adaptarem às circunstâncias. As principais críticas efetuadas às estruturas convencionais de organização são as seguintes:

- o poder da administração frustra e aliena o empregado;
- a divisão do trabalho e fragmentação de funções impedem o compromisso emocional do empregado;

- a autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação do empregado, afetando, negativamente, o comprometimento desse para com a organização;
- as funções permanentes, uma vez designadas, tornam-se fixas e imutáveis.

2.3 Modelos de desenvolvimento organizacional

O DO exige, conjuntamente, alterações estruturais e comportamentais na organização formal. Dessa forma, existem modelos de DO relacionados com alterações estruturais, comportamentais e estruturais e comportamentais.

Acompanhe a seguir os detalhes de cada um.

2.3.1 Modelos de desenvolvimento organizacional relacionados com alterações estruturais

Esses modelos incidem sobre a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo ou sobre a estrutura ou tecnologia adotada pela organização. Os principais tipos de alterações estruturais são mudanças:

- nos métodos de operação;
- nos produtos;
- na organização;
- no ambiente de trabalho.

2.3.2 Modelos de desenvolvimento organizacional relacionados com alterações comportamentais

A maior parte dos modelos destina-se a encorajar uma maior participação e comunicação dentro da organização. Os modelos de DO voltados exclusivamente para as variáveis comportamentais são os seguintes:

- desenvolvimento de equipes;
- suprimento de informações
- adicionais;
- reuniões de confrontação;
- tratamento de conflito grupal;
- laboratório de sensibilidades.

2.3.3 Modelos de desenvolvimento organizacional relacionados com alterações estruturais e comportamentais

Os modelos de DO que introduzem, simultaneamente, alterações estruturais e comportamentais são integrados e mais complexos. Constituem uma variedade de abordagens, cada qual envolvendo conceitos, estratégias, sequências e esquemas, que variam enormemente.

Capítulo 7

As abordagens gerenciais ocorridas no final do Século XX

Após um período de grande popularidade entre as empresas ocidentais nas décadas de 1980 e 1990, a gestão da qualidade total ou total *quality management* (TQM) vem, nos últimos anos, sendo preterida em favor de novas técnicas e modismos de gestão.

A gestão da qualidade total foi uma prática de gestão bastante popular nas décadas de 1980 e 1990, nos países ocidentais. Os conceitos dessa prática, desenvolvidos inicialmente por autores norte-americanos, como Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, encontraram no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento durante os anos que se seguiram.

No início da década de 1980, o mundo voltava sua atenção para o elevado grau de competitividade alcançado pelas principais indústrias japonesas, cujos produtos chegavam com excelente qualidade e preços relativamente baixos nos principais mercados consumidores do mundo ocidental, passando a constituir uma ameaça para as suas economias.

Alguns pesquisadores consideram a Reengenharia uma “adversária” da qualidade total. Isso ocorre porque a reengenharia prega mudanças radicais nos processos e atitudes de uma determinada empresa. Já a qualidade total defende a melhoria dos processos em curso, sem precisar mudá-los, mas sim, aperfeiçoá-los.

Se formos tomar o tempo como parâmetro, a reengenharia poderá repercutir resultados mais satisfatórios, pois na qualidade total as alterações são mais lentas e graduais. Por outro lado, o financeiro, o custo de um projeto de qualidade total é menor do que o da reengenharia.

Tanto a reengenharia como a qualidade total são herdeiras diretas da Administração Científica de Taylor. A reengenharia significa mudança, mesmo que essa não ocorra de uma forma tão radical, portanto, criar um “fantasma” em volta dela, é um absurdo. Na qualidade total, existe uma metodologia chamada Kaizen, que foi desenvolvida pela Toyota na década de 60, apresentando, para todo e qualquer tipo de empresa, uma visão de melhora contínua, com perseguição aos desperdícios, eliminação de atividades que não agregam valor, movimentos desnecessários e perdas.

O Kaizen, ao contrário da reengenharia, é um processo de aperfeiçoamento contínuo, onde não há necessidade de redefinição do processo atual. Podemos chegar à conclusão de que não existe qualidade total sem reengenharia, pois toda melhora e aperfeiçoamento é uma mudança, e se é mudança, é reengenharia.

Seção 1

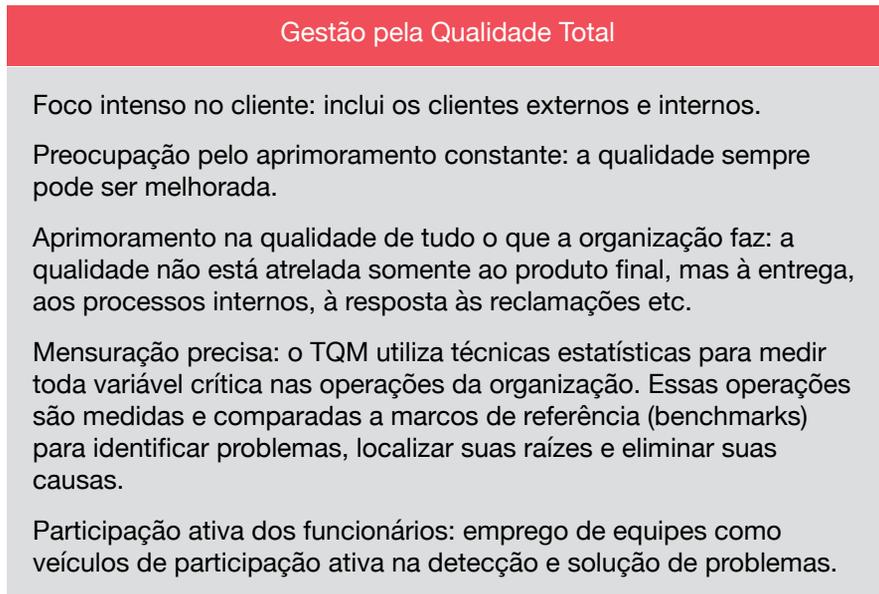
Gestão pela qualidade

A gestão pela qualidade total ou *total quality management* (TQM) é, em grande parte, uma resposta às exigências cada vez mais crescentes dos clientes e à competição no âmbito global.

O TQM se popularizou nos anos 80, após o crescimento do Japão, no pós-guerra. Entretanto, sua origem remonta aos anos 50, quando o americano W. Edwards Deming levou seus princípios aos japoneses, mostrando como melhorar a eficácia na produção.

Para Deming, a quantidade deveria ser previsível e a qualidade uniforme. Suas ideias são responsáveis pelo grande sucesso japonês na criação de produtos de alta qualidade a preços muito competitivos. Trata-se de uma filosofia de administração caracterizada pela constante satisfação do cliente, por meio do aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais.

Figura 7.1 – Gestão pela Qualidade Total



Fonte: Adaptado de Robbins, 2000.

Então, o TQM ou TQC (*total quality control*) ou controle de qualidade total, parte do pressuposto de que é preciso atingir a qualidade para ganhar competitividade, eliminando desperdícios e melhorando o ambiente de trabalho.

As 10 características básicas do TQM são:

- total satisfação dos clientes;
- gerência participativa;
- desenvolvimento de RH;
- constância de propósitos;
- aperfeiçoamento contínuo;
- gerência de processos;
- delegação;
- disseminação de informações;
- garantia de qualidade;
- não aceitação de erros.

O TQM aparece em conjunto com outras técnicas japonesas, tais como o **kaisen** ou princípio da melhoria contínua e dos **CCQs** (círculos de controle de qualidade). Os CCQs são grupos de mais ou menos 12 pessoas que se juntam para discutir possibilidades de melhoria no trabalho. Partem do pressuposto de que não há ninguém melhor para conhecer o trabalho e discutir alternativas de melhorias do que quem o faz.

Uma frase que ficou muito conhecida no mundo dos negócios diz que “na Ford a qualidade é o trabalho número 1”. Bem, nesta corrida, a Ford não está sozinha! Em organizações engajadas numa ampla gama de esforços, tais como a Motorola, a Xerox e a Federal Express, a meta de melhorar a qualidade assumiu o aspecto de algo semelhante a uma religião. O termo cada vez mais comum para descrever esse esforço é **gestão da qualidade**.

Agora que você já sabe um pouquinho mais sobre gestão da qualidade, siga até a próxima seção para descobrir o que mais as empresas têm adotado.

Seção 2

Reengenharia

Você já se perguntou alguma vez se deveria voltar atrás e começar tudo de novo?

Então, a reengenharia consiste exatamente nisso. Muitas vezes os administradores, devido às grandes e rápidas mudanças, perguntam-se: como faríamos as coisas nesta empresa se tivéssemos que começar da estaca zero?

Assim, empresas do mundo inteiro estão substituindo a sua forma tradicional de gestão por esforços de reengenharia. Empresas japonesas, tais como: Casio, Kawasaki Steel, Seiko Epson, dentre outras, aderiram à reengenharia. A ideia básica da reengenharia é a de que as empresas, em seus primeiros anos, desenvolvem processos e depois se algemam a eles, apesar das mudanças em seus ambientes externos.

Muitas vezes, os velhos métodos de fazer as coisas já não funcionam mais. Com o tempo, esses métodos se tornam ineficazes, ineficientes e incapazes de darem respostas aos clientes. Assim, torna-se necessário repensar a organização e reinventar os processos, a fim de satisfazer os clientes com eficiência, eficácia e efetividade.

A reengenharia foi abordada, primeiramente, por Michael Hammer, em seu artigo *Don't Automate, obliterate*, publicado na Harvard Business the Corporation, pela Harper Business. A reengenharia propõe um redesenho do trabalho e preserva

quatro palavras chaves em sua definição: fundamental, radical, dramática e processo. A reengenharia propõe à empresa uma revisão fundamental de sua missão: o que nós fazemos e por que fazemos isso? Não seria necessário modificá-la por completo? Ela também implica um redesenho radical de todos os processos, posto que simplesmente remendar ou modificar algumas tarefas não resultará em melhorias dramáticas, e sim, apenas, em melhorias incrementais e graduais. Finalmente, a reengenharia lida com processos de negócio.

De modo geral, os modelos de reengenharia consideram os seguintes passos:

1. identificar as necessidades dos clientes;
2. mapear e medir o processo atual;
3. analisar e modificar o processo existente;
4. fazer *benchmarking* e identificar alternativas;
5. redesenhar o processo;
6. implementar o novo processo e monitorar os resultados.

Michael Hammer e James Champy são considerados pais desta teoria inovadora, desafiadora e radical. Para esses autores, a reengenharia significa o redesenho radical dos processos de negócios, com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: custos, produtos e serviços/tempo.

É comum a reengenharia vir acompanhada do *downsizing*. O *downsizing*, ou redução do quadro de pessoal, tornou-se uma estratégia dominante nos anos 90. O *downsizing* pressupõe a redução do tamanho de uma organização por meio de demissões generalizadas. Como, muitas vezes, na reengenharia, o redesenho dos processos acaba gerando uma sobra de pessoal, há o famoso “enxugamento”, ou seja, há o *downsizing*, que em inglês significa “diminuição de tamanho”, neste caso, da empresa.

O *benchmarking* também é uma estratégia utilizada na reengenharia. Ao contrário do que muitos pensam, o *benchmarking* não é espionagem industrial, mas a cópia de modelos de sucesso. Consiste em uma técnica de observação e de adaptação das melhores práticas em organizações, no sentido de obter informações ou modelos que possam ajudar a melhorar o nível de desempenho da empresa.

Capítulo 8

Os desafios da Administração no início do Século XXI

Se você observar em livros e revistas nas bibliotecas, durante muito tempo, os manuais básicos de Administração adotavam uma abordagem funcional rígida como ponto de referência para a administração das organizações. Nessa abordagem, baseada nas teorias tradicionais, o papel dos gerentes era o de planejar, organizar, contratar pessoas, liderá-las e controlá-las. A ideia básica consistia em gerir as organizações de forma a torná-las previsíveis.

Da mesma forma, há 30 anos era possível isolar, dentro das fronteiras nacionais, as empresas das pressões competitivas estrangeiras. Assim, as empresas estavam protegidas da concorrência externa. Nos dias de hoje, entretanto, isso não é mais possível. Se você perceber, atualmente, torna-se até mesmo difícil rotular o país de origem de uma empresa. Por exemplo, apesar de a FIAT ser uma empresa italiana, constrói carros em Minas Gerais. Empresas tais como Exxon, Gillete, Coca-Cola e IBM realizam mais de 60% de suas vendas fora de seu país de origem. (ROBBINS, 2000).

As duas principais razões que levaram as empresas à globalização foram a procura de novos mercados e a busca pela redução de custos. Por exemplo, se a Sony vendesse seus produtos somente no Japão, seu país de origem, o seu potencial de vendas estaria limitado somente àquele país. Como a população do Japão é pequena, a Sony ampliou seu mercado no âmbito global para poder vender para bilhões de pessoas.

Vale a pena você lembrar, também que, há 30 anos, quase ninguém possuía fax, telefone celular ou TV a cabo. Imagine falar em internet, e-mail e modem! Os computadores eram enormes e ocupavam salas inteiras! Assim, a tecnologia contribuiu fundamentalmente para as mudanças a que assistimos hoje. A eletrônica digital, o armazenamento óptico de dados e a evolução dos computadores mudaram a forma de criar, armazenar, utilizar e distribuir a informação.

Todo esse cenário de abertura e concorrência levou as empresas a repensarem seus modelos de gestão. Observe as mudanças ocorridas nas organizações, a partir do quadro a seguir:

Quadro 8.1 – Mudanças nas organizações

VELHA ORGANIZAÇÃO	NOVA ORGANIZAÇÃO
Fronteiras nacionais limitam a competição.	Fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização.
Empregos estáveis.	Cargos temporários.
Mão de obra relativamente homogênea.	Mão de obra diversificada.
A qualidade é uma reflexão tardia.	O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais.
As grandes empresas fornecem segurança no emprego.	As grandes empresas estão reduzindo drasticamente o número de empregados.
Se não quebrou, não conserte.	Redesenhe todos os processos.
Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios.	Concentre-se em competências centrais.
A hierarquia proporciona eficiência e controle.	Desmantele a hierarquia para garantir a flexibilidade.
Jornadas de trabalhos definidas, como das 9 h às 18 h.	Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo.
O trabalho é definido pelos cargos.	O trabalho é definido em termos de tarefas a serem realizadas.
O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo.	O pagamento é flexível e de ampla faixa.
Os gerentes tomam decisões sozinhos.	Os funcionários participam das decisões.
A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo.	Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça.

Fonte: Robbins, 2000.

Assim, as empresas tiveram que se adaptar às transformações trazidas pelo avanço da tecnologia, da comunicação e da globalização. Em ambientes mais estáveis, com poucas mudanças, é possível administrar as empresas com base em padrões rígidos e regras estabelecidas de forma fixa. Entretanto, em ambientes altamente instáveis e turbulentos, onde as coisas mudam muito

rapidamente e a concorrência é acirrada, as empresas devem estar atentas a essas mudanças. Para isso, elas deverão ser flexíveis para se adaptarem a essas mudanças do ambiente externo.

Tendo em vista todos esses fatores atrelados à abertura dos mercados e ao aumento da competitividade, diversas formas de gerir as organizações foram surgindo, com o passar do tempo, com o objetivo de trazer uma maior agilidade para as empresas. E esses novos enfoques é o tema que você irá estudar neste capítulo.

Seção 1

Administração em um contexto globalizado

A globalização da economia veio mesmo para ficar, derrubando fronteiras, ultrapassando diferentes línguas e costumes, criando um mundo novo e diferente. Os líderes governamentais tornam-se cada vez mais preocupados com a competitividade econômica de suas nações, enquanto os líderes das grandes organizações se voltam para a competitividade organizacional em uma economia globalizada.

Em um mapa político, as fronteiras entre os países são claras, mas em um mapa competitivo, que realmente mostre os fluxos de atividade industrial e financeira, essas fronteiras simplesmente desaparecem.

Você já percebeu que o cenário mundial vem sofrendo uma série de transformações nos contextos político, econômico e social, em virtude das inúmeras mudanças ocorridas na última década, principalmente as associadas ao processo de globalização?

Pois é, para que as organizações possam se preparar para enfrentar essa nova realidade é preciso, num primeiro momento, compreender melhor o que está acontecendo.

O entendimento do funcionamento do mundo dos negócios em todos os seus aspectos faz-se fundamental para a tomada de decisões bem sucedidas. Os fatores ambientais como forças competitivas, regulamentos, legislação e tendências socioeconômicas constituem um ponto de partida para decidir como organizar e gerenciar os fatores internos da organização como recursos humanos, infraestrutura, estrutura organizacional e definição de estratégias.

Sendo assim, para assegurar a sobrevivência nesse ambiente e alcançar níveis de competitividade empresarial, é necessário uma verdadeira revolução nos processos da organização, sejam eles produtivos ou administrativos.

A empresa precisa estar preparada para absorver as mudanças e acompanhar as tendências sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente no qual ela está inserida, de maneira rápida e dinâmica.

Segundo autores como Naisbitt (1982), Torres (1997), Toffler (1993) e Drucker (1996), algumas das principais tendências e transformações que podem ser identificadas no cenário mundial são:

- **crescimento:** o crescimento demográfico nos países em desenvolvimento representará 99% do crescimento mundial total. Os países com maiores perspectivas de crescimento econômico também são os em desenvolvimento, como resultado de um equilíbrio entre a responsabilidade social (de empresas e instituições) e a criatividade individual;
- **recursos e meio ambiente:** há uma tendência a conservar e racionalizar o uso dos recursos naturais por meio de uma conscientização e regulamentação mais inteligente. Trata-se, não só de um apelo ecológico, mas de uma preocupação com a qualidade de vida das pessoas hoje e, principalmente, no futuro;
- **globalização:** a abertura das fronteiras entre os países está levando à formação de blocos e alianças estratégicas para melhor enfrentar a livre concorrência em escala global. A realidade da globalização dos negócios pode ser resumida da seguinte maneira: o comércio global (movimento de produtos e serviços além das fronteiras) sextuplicou desde a Segunda Guerra Mundial; o comércio mundial está crescendo em proporções maiores do que a produção mundial; e os investimentos estrangeiros diretos estão aumentando mais rápido do que o comércio mundial (OLIVER, 1999, p. 27). Algumas variáveis precisam ser analisadas para compreender esse novo ambiente de negócios.
- **Tecnologia:** a velocidade das inovações tecnológicas e a evolução da tecnologia da informação acarretam uma mudança nos processos produtivos, nos produtos oferecidos e, principalmente, no perfil do trabalhador, exigindo níveis mais altos de habilidades e uma formação multifuncional.
- **Crescimento dos países asiáticos:** a Ásia representa hoje uma força que merece respeito. Torres (1997) sugere que, em 2020, a Ásia será a região econômica mais forte do mundo; o autor reflete que o século XXI pode ser o século da Ásia.
- **Customização em massa:** o cliente continua sendo o foco de atenção da indústria e dos serviços, mas com uma preocupação também com a produtividade. Assim se tem buscado o atendimento às necessidades dos clientes, porém, produzindo em massa, por

meio da produção modular. O objetivo, hoje, é oferecer uma grande variedade de produtos sob medida, sem aumentar os custos. Isso exige uma empresa flexível, com capacidade de respostas rápidas e grande adaptabilidade. Para isso é necessária a disponibilidade de informações em tempo real, tecnologia da informação, tecnologias de manufatura, trabalhadores flexíveis e novos métodos gerenciais.

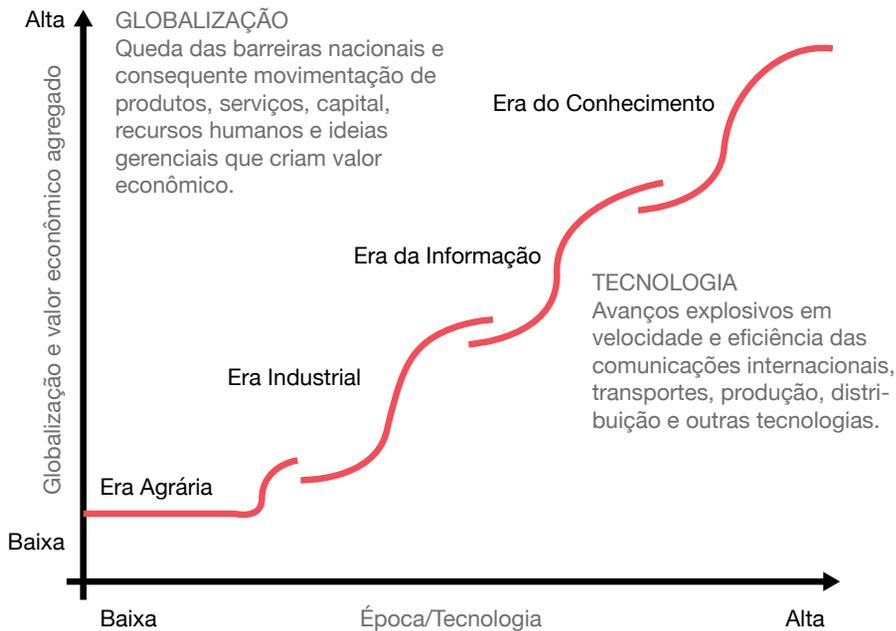
- **Gestão empresarial:** a flexibilidade requerida às empresas exige uma mudança nos modelos de gestão, na estrutura organizacional, no perfil dos colaboradores, na gestão de pessoas e na infraestrutura de suporte.
- **Conhecimento:** há uma valorização dos ativos intangíveis da empresa. Essa é, sem dúvida, a Era do Conhecimento ou, como chamou Drucker (1994), a sociedade do conhecimento, pois esse passa a ser a mola mestra das empresas e o fator de diferenciação estratégica.

Hansen (1999) afirma que com o estabelecimento das economias industrializadas, substituiu-se os recursos naturais por valores intelectuais, levando as empresas a examinarem o conhecimento básico dos seus negócios e de que forma isso está sendo usado.

Um aspecto importante do conhecimento é o ganho de escala, provocado exatamente pelo seu uso intenso, uma vez que quanto mais se usa e se compartilha, mais ele cresce em quantidade e qualidade. Toda vez que o conhecimento é compartilhado, as pessoas agregam valor e também dividem as experiências, fazendo com que a própria pessoa doadora aprenda mais ainda, ensinando e repassando conhecimentos. Uma economia baseada na informação e no conhecimento possui recursos ilimitados.

Essas tendências são melhor entendidas se você observar a Figura 8.1, que representa o momento presente como o auge da Era da Informação rumo à Era do conhecimento.

Figura 8.1 – A evolução tecnológica determinando a evolução da indústria e da sociedade



Fonte: Oliver, 1999, p. 16.

Observe que essas tendências, apresentadas de forma bastante resumida, representam um rompimento com os paradigmas vigentes por tantos anos.



Você não acha que este contexto de mudanças contínuas no mundo determina um turbulento meio ambiente de negócios e exige uma contínua gestão de mudanças dentro da empresa?

Com todas essas mudanças e tendências, fica fácil entender por que hoje, para sobreviver nesse ambiente em constante transformação, é preciso reconceitualizar, ou seja, redefinir as estruturas organizacionais. Isso significa imprimir uma maior flexibilização e adaptabilidade nas empresas, fomentando o desenvolvimento de pessoas criativas, inovadoras e capazes de se adaptarem.

A competitividade e sobrevivência nesses mercados complexos e dinâmicos é, sem dúvida, diretamente proporcional ao saber das organizações. Torna-se mais competitivo quem sabe mais, quem sabe aprender, e quem aprende mais depressa. Nesse contexto competitivo e instável, a Era da Informação e do Conhecimento tornou-se uma poderosa influência no mercado de trabalho.

As Eras da informação e do conhecimento, destacadas na figura por Oliver, são caracterizadas pelas fontes fundamentais de riqueza serem o conhecimento e a informação, e não mais os recursos naturais ou mão de obra.

Stewart (1998), em seu livro *Capital intelectual*, já em seu prefácio define o que é esse **capital intelectual**, esse saber e conhecimento que se tornou hoje mais importante que os ativos tangíveis, aos quais as empresas se acostumaram.

(...) ao contrário dos ativos tangíveis, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro –, o capital intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe, (...) ou o *know-how* de trabalhadores. (...) É a rede eletrônica que transporta a informação na empresa à velocidade da luz, permitindo reagir ao mercado mais rápido que seus rivais. É a cooperação – o aprendizado compartilhado – entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita frequência, o cliente de volta. (STEWART, 1998, p. XIII).

Para ficar clara a diferença entre o paradigma industrial e o paradigma do conhecimento, analise o Quadro 8.2 e perceba como mudou a perspectiva das organizações, nessas duas épocas, em relação a algumas dimensões:

Quadro 8.2 – Pressupostos do paradigma industrial e do conhecimento

	Industrial	Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de recursos
Base de poder dos gestores	Hierarquia organizacional	Conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gestores
Informação	Instrumento de controle	Recurso da comunicação
Manifestação da produção	Produtos tangíveis	Estruturas intangíveis
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Um recurso entre outros	O foco empresarial
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de custos	De aumento de lucros

Fonte: Adaptado de Swelby, 1998.

Talvez você ache que esse cenário não atinge o mercado brasileiro, mas isso não é verdade. Você sabia que há uma iniciativa do governo brasileiro para preparar indivíduos e organizações para a Era da Informação e do Conhecimento?

Embora isso ocorra a passos lentos, não podemos negar a iniciativa existente. No Brasil, as empresas também estão tendo que se mobilizar para acompanhar essas mudanças e novas demandas.

A internet representa um grande marco na história da tecnologia, abrindo a porta para o fluxo irrestrito de ideias e também de conhecimento. Mais do que qualquer outra tecnologia, ela é a representação da globalização e da dinâmica do mundo atual.

Não podemos desconsiderar que a geração e o compartilhamento da maior parte dos dados e informações hoje são feitos por meio da internet.

Seção 2

Organização virtual

As empresas virtuais tiveram sua origem relacionada à competitividade e à volatilidade do mercado. Elas surgiram a partir de uma oportunidade ou necessidade imposta pelo mercado, estabelecendo a cooperação e utilizando o suporte da tecnologia da informação.

Assim, a ideia de virtualidade deriva do avanço da tecnologia. Virtual significa “quase real”. Virtual podem ser tanto as organizações como o próprio trabalho, com aplicação da tecnologia da informação. A realidade tradicional é composta por organizações reais, locais frequentados pelo público, clientes, usuários, fornecedores, local físico onde o trabalhador usualmente passa o dia trabalhando. A realidade virtual, por outro lado, é o produto de transmitir e receber informações entre locais distantes. É a comunicação entre:

- a organização e seus clientes;
- a organização e suas unidades descentralizadas;
- a organização e seus fornecedores parceiros;
- a organização e seus funcionários.

Quando o objetivo de uma empresa virtual for atingido, a organização virtual se dissolve ou se rearranja.

A principal vantagem desse tipo de organização é a habilidade de reagir rápida e flexivelmente às mudanças do mercado. A tecnologia da informação e comunicação é o principal fator que habilita a organização virtual a agir mais eficientemente para adquirir a flexibilidade e rapidez necessárias. A tecnologia

de informação permite que as empresas não vejam as barreiras de tempo e localização (distância). Assim, as novas formas organizacionais, tais como as empresas virtuais, evoluem, redefinindo os limites organizacionais.

A comunicação e a rápida troca de informações desempenham um papel essencial na habilitação das empresas que cooperam entre si para responder efetivamente às necessidades dos consumidores. Na economia dinâmica e de tempo real de hoje, o recurso gerencial mais importante é a informação. Portanto, deve-se ter uma tecnologia da informação que ofereça e dê suporte aos seguintes itens:

- conclusão das transações econômicas sem considerar tempo e lugar;
- criação de ideias, conhecimento e confiança mútuos por meio do compartilhamento da informação e comunicação intensa, com baixo custo;
- projeção, ou reprojeção e coordenação dos processos distribuídos globalmente;
- melhoramento dos relacionamentos com os parceiros que cooperam e com os consumidores, por meio do fornecimento de informações atuais e relevantes.

Após as definições e os conceitos apresentados, é possível resumir as principais características das organizações virtuais.

- Compartilham a infraestrutura, os riscos e o desenvolvimento de pesquisa, além dos custos de recursos humanos e tecnológicos.
- Podem rapidamente aproveitar as oportunidades, devido a maior facilidade de configuração.
- São rapidamente estruturadas e podem não possuir nenhum centro.
- Ligam competências centrais e complementares e, dessa forma, conseguem atingir a excelência.
- Aumentam as facilidades e tamanho percebido (uma companhia pequena pode usar uma organização virtual para aumentar suas capacidades e permitir-se competir para oportunidades maiores que ela poderia, de outra forma, perder).
- Ganham acesso a novos mercados e compartilham o mercado atual.
- Requerem o uso de todo o potencial da tecnologia.
- Baseiam-se na confiança e na interdependência entre os parceiros.
- Não possuem fronteiras rígidas como as organizações tradicionais.

- Têm um caráter transitório, ou seja, duram enquanto durar o objetivo que as originou.
- Possuem uma hierarquia pouco estruturada e de natureza também transitória.
- São independentes das empresas que as compõe.

Assim, segundo Tröger (1997), a organização passa a ser “um conceito e não mais um lugar; uma atividade e não um edifício ou em endereço concreto”. Com isso, há o surgimento de novas profissões e o declínio de tantas outras. Inseridos dentro dessa nova realidade, os profissionais devem se adaptar às novas situações que lhes são impostas no mundo da informação e do conhecimento.

Seção 3

Outras técnicas

Bom, além das técnicas que foram abordadas anteriormente, você poderá encontrar uma série de novas técnicas adotadas pelas organizações, a fim de que elas possam competir melhor neste mundo globalizado. Veja abaixo algumas delas: terceirização e ergonomia!

3.1 Terceirização (*Outsourcing*)

São as atividades consideradas secundárias, desenvolvidas por organizações exteriores à empresa. Consiste em repassar suas tarefas secundárias às pequenas empresas especializadas, para poder realizar melhor sua atividade principal.

A terceirização tem surgido como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços a menores custos. Na maioria das vezes, as empresas “terceirizadas” nascem da própria estrutura da grande empresa, que converte seus funcionários em novos empresários. Entretanto, a terceirização não se limita à geração espontânea de empresas, a partir de uma “empresa-mãe”. Qualquer empresa que esteja atenta às oportunidades do mercado e assuma uma postura gerencial adequada ao processo, pode prestar serviços ou vender para terceiros. Para isso, torna-se necessário ter uma estrutura moderna e, ainda, ter qualidade, competitividade, senso de parceria e visão de longo prazo.

3.1.1 As vantagens da terceirização

Veja algumas vantagens em terceirizar atividades:

- diminuição do desperdício;
- aumento da qualidade;
- desmobilização;
- integração na comunidade;
- melhoria do perfil do administrador;
- diminuição da corrupção interna e externa;
- diminuição do poder político interno e externo;
- aumento da especialização e maior lucratividade;
- favorecimento da economia de mercado;
- liberação da criatividade;
- otimização dos serviços;
- soma da qualidade na atividade-meio e na atividade-fim;
- melhoria da administração do tempo da empresa;
- aumento do comprometimento por parte da comunidade em relação à empresa e por parte do público interno da empresa;
- melhoria na imagem institucional;
- criação de empregos e empresas mais estáveis;
- aumento da agilidade da organização;
- aumento de empregos especializados e maior competitividade.

3.1.2 As desvantagens da terceirização

Veja algumas desvantagens em terceirizar atividades:

- aumento do risco a ser administrado;
- dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados;
- demissões na fase inicial;
- mudança na estrutura do poder;
- falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais; custo das demissões;
- má escolha de parceiros;
- má administração do processo;
- aumento da dependência de terceiros.

3.1.3 O que pode ser terceirizado?

Do ponto de vista empresarial, tudo pode ser terceirizado. Todavia, em face da necessidade estratégica de as organizações manterem o controle da sua área-fim, é ponto pacífico que somente podem ser terceirizáveis as denominadas áreas-meio, ou seja, aquelas atividades não essenciais à empresa.

A primeira forma de terceirização foi a compra de matérias-primas, o que, ainda hoje, é praticado por empresas, embora algumas prefiram explorar suas matérias-primas. Outra forma muito utilizada, atualmente, consiste em contratar de terceiros mão de obra especializada para a realização das atividades não essenciais da empresa, como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, publicidade etc.

Uma outra alternativa é terceirizar áreas de apoio administrativo, mais relacionadas à atividade principal. Nesse caso, citam-se as empresas especializadas na gestão de hotéis, recuperação de padarias, criação de restaurantes, telemarketing, dentre outras. O mais comum, todavia, é a terceirização de serviços contábeis, jurídicos e de informática. A Microsoft, por exemplo, optou por terceirizar seus serviços de atendimento ao cliente, ao contratar a *Fulfilmnt Public Services* (empresa especializada em telemarketing).

Há também a possibilidade de terceirizar a área de distribuição das empresas, isto é, a área de vendas. Isso pode ser feito por meio do licenciamento da marca, ou seja, da concessão da marca de uma empresa para outra, em troca de um aluguel mensal, ou por meio da franquia, que, além da cessão de uso da marca e de fornecimento de bens, consiste na prestação de um serviço de assessoramento contínuo, de modo a conseguir a transferência de um *know-how* específico.

A última alternativa é o controle sobre terceiros. Isso é necessário quando a empresa possui muitos parceiros e torna-se difícil administrar essas relações. É o que alguns denominam de quarteirização, isto é, a terceirização da terceirização. Essa modalidade vem sendo muito criticada, pois, na verdade, é um desvirtuamento da primeira, já que na segunda fica clara a intenção de ganhar dinheiro às custas do esforço alheio.

Lembrando que você está conhecendo a Administração, neste ponto sua visão já está bem mais ampla, não acha? Mas, ainda falta um pouco mais. Siga em frente!

3.2 Ergonomia

Você já ouviu falar em bicicleta, cadeira ou teclado ergonômicos? Então, a Ergonomia busca ações que facilitam a vida das pessoas, com o objetivo fundamental de adaptar o trabalho às características humanas. Essa ideia é resultado de inúmeras pesquisas nacionais e internacionais que mostram

os problemas de um trabalho inadequado, tanto para a qualidade e para a produtividade da empresa, como para a saúde do trabalhador.

A atuação em ergonomia é basicamente multiprofissional, uma vez que os conhecimentos necessários para projetar e/ ou transformar uma situação de trabalho ou um produto são oriundos de diversos campos da ciência. Podem ser citados, entre outros, a Fisiologia, a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, a Administração e diversas outras áreas que compõem o espectro de conhecimentos utilizados na engenharia.

Assim, alguns estudiosos defendem a ideia de que a Ergonomia é uma ciência que busca formas e soluções para adequar o ambiente de trabalho aos trabalhadores. É considerada como o lado humano da tecnologia, que torna melhor a execução de tarefas.

A Ergonomia já existe desde 1949, quando o inglês Murrell utilizou o termo pela primeira vez como ciência. Entretanto, outros estudiosos antes de Murrell já haviam desenvolvido outros estudos, considerados empíricos.

Para a realização dos seus objetivos, a Ergonomia estuda uma diversidade de fatores relacionados com o homem, a máquina, o ambiente, a informação, a organização e as consequências do trabalho na saúde do trabalhador.

O contínuo avanço da tecnologia permitirá um aumento, cada vez maior, na precisão e automatização das técnicas de medida para uma melhor definição do tamanho humano e da mecânica do espaço de trabalho, roupas e equipamentos. A associação da Engenharia, da Biomecânica e da Antropometria (ciência que trata das medidas físicas do corpo humano) também permitirão a investigação de fenômenos, tais como: procedimentos, diagnósticos, construção de próteses ou a simples confecção de uma roupa.

Bom, essas são algumas das novas técnicas utilizadas pelas organizações e sistematizadas pelos estudiosos da área. Entretanto, as teorias e técnicas da Administração continuam a se desenvolver a partir do momento em que as organizações sentem necessidade de buscar maior competitividade. Essa é a grande diferença do elefante, que, na fase adulta, já está todo desenvolvido. Conforme salientamos no início deste livro, a Administração é uma ciência que possui apenas um século. Isso é muito pouco se compararmos ao Direito, por exemplo, já desenvolvido no Império Romano.

Considerações Finais

Ao longo desta unidade de aprendizagem, você estudou as teorias da Administração, compreendendo como a Administração se desenvolveu a partir dos tempos. Ao longo do processo, comparamos a Administração a um grande elefante. Mostramos, com a fábula dos cegos e do elefante, que cada cego vê o elefante de acordo com a sua percepção, assim como cada teoria da Administração abordou-a sob determinado enfoque.

Neste ponto, você deve estar pensando: “bom, agora eu já conheço o animal inteiro”. Podemos dizer que, ao finalizar esta unidade de aprendizagem, já conhecemos bem mais a Administração do que antes. Na realidade, ela é o conjunto ou a soma de todos os conhecimentos desenvolvidos até os dias de hoje. E, como diz a Teoria da Contingência, utilizamos os diversos conhecimentos de acordo com a situação. Você pode afirmar que o taylorismo talvez seja a melhor forma de administrar uma fábrica ou que a Administração por objetivos seja a melhor maneira de garantir os resultados de uma empresa. Mesmo assim, isso vai variar de empresa para empresa, dependendo de suas características.

Mas, com certeza, aqui, você já tem uma ideia bem mais completa do “elefante da Administração”.

Entretanto, se compararmos ao Direito, que existe desde o império Romano, a Administração é uma ciência ainda muito nova, e, portanto, está em construção. A primeira obra de Taylor (o pai da Administração) foi escrita em 1903. Portanto, em 2003 a Administração completou cem anos de existência. Ela é ainda muito criança diante de muitas ciências antigas!

Então, vá em frente! Continue estudando para ter uma visão cada vez mais completa da complexidade desta área de conhecimento!

Professoras Solange e Graziela

Referências

- ALPERSTEDT, Graziela Dias; EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **História do Pensamento Administrativo**. Palhoça: UnisulVirtual, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7ª Ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2004b.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das Organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CRA/PR. **Conselho Regional de Administração do Paraná**. Disponível em: <<http://www.cra-pr.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- DEMING, Edwards W. **Saia da crise**. Ed. Futura, 2003.
- DEMING, Edwards W. **A nova economia para a indústria, governo e educação**. Qualitymark, 1997.
- DRUCKER, P. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1996.
- FERREIRA, A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FERREIRA, J. M. C. et al. **Psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 2002.
- NAISBITT, J. **Megatendências**: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.
- OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.
- PARK, K. H. (org.) **Introdução ao estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- TORRES, A. G. **Apostila**: seminário de Inteligência Competitiva – *Información – Conocimiento*. Brasília: IBICT e SEBRAE, 1997.
- TRÖGER, A. **Um estudo sobre organizações virtuais**. 1997. Trabalho Individual I. (Pós Graduação em Ciência da Computação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Informática. Porto Alegre. 1997.

Sobre o Professor Conteudista

Graziela Dias Alperstedt

É graduada em Administração de Empresas pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Mestre em Administração e doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Já ministrou aulas como professora substituta do Departamento de Economia da UFSC. Foi professora titular das disciplinas Teoria Geral da Administração, Funções Administrativas e Métodos e Processos Administrativos na Unidade Catarinense de Ensino Superior – UNICA, leciona Teoria Geral da Administração na Universidade do Vale do Itajaí – Univali. É professora da UNISUL no curso de Administração e Negócios, com as disciplinas Organizações e Sociedade e História do Pensamento Administrativo e no Mestrado Executivo em Administração, com as disciplinas de Dinâmica Organizacional e Metodologia de Pesquisa em Gestão. Também é professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), nas disciplinas de Análise Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na graduação, e de Gestão Estratégica e Tópicos Especiais no Mestrado em Administração. Já ministrou diversas disciplinas em cursos de especialização na área de Administração na UDESC, Unisul e Estácio de Sá. Atuou em algumas empresas no Estado de Santa Catarina. Dentre elas destacam-se a Cia. de Cigarros Souza Cruz e Weg Automação. É autora de diversos artigos na área de Administração. Consultora ad hoc do Conselho Estadual de Educação e do MEC, para fins de autorização e reconhecimento de cursos na área de Administração.

Solange Maria Da Silva Evangelista

É graduada em Administração de Empresas pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Mestre e doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É professora titular da Unisul nos cursos de Administração, Relações Internacionais e Turismo, com as disciplinas de Gestão Estratégica e Qualidade em Serviços. Ministrou a disciplina de Planejamento Estratégico, no Curso de Especialização da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina – CSPM, pela Unisul. Atuou como consultora nas áreas de Planejamento Estratégico e Reestruturação Organizacional em empresas no Estado de Santa Catarina.

Sobre o professor revisor (6ª edição)

Osny Tabora Ribas Junior

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1991), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2008). Atualmente, é Consultor Sênior e professor titular (presencial e EAD) da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Tem experiência nas Áreas de Administração e Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão Organizacional e Análise de Cadeias Produtivas, atuando, principalmente, nos seguintes temas: desenvolvimento regional e setorial, cadeias produtivas, marketing, planejamento estratégico, gestão do conhecimento, gestão estratégica, agências de desenvolvimento local/regional, aglomerados industriais e arranjos produtivos locais.

Teoria das Organizações

Neste livro você irá compreender o que é uma organização e suas características como sistema social. Vai entender o papel do Administrador nas organizações e conhecer suas habilidades e competências, bem como possíveis áreas para sua atuação. Abordaremos a metáfora do elefante para explicar como as diversas teorias da Administração estão distribuídas. Também conhecerá os pressupostos da Administração por objetivos, as oportunidades e as ameaças da globalização nos negócios e entender o que é uma organização virtual. E, por fim, encontrará uma série de novas técnicas adotadas pelas organizações a fim de que elas possam competir melhor em um mundo globalizado.

