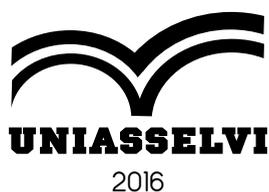


FUNDAMENTOS E TEORIA ORGANIZACIONAL

Prof.^a Rosana Richter
Prof. Tulio Kléber Vicenzi





Copyright © UNIASSELVI 2016

Elaboração:

Prof.^a Rosana Richter

Prof. Tulio Kléber Vicenzi

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658

R535f Richter; Rosana

Fundamentos e teoria organizacional / Rosana Richter; Tulio Kléber Vicenzi: UNIASSELVI, 2016.

214 p. : il.

ISBN 978-85-515-0041-5

1.Administração.

I. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

APRESENTAÇÃO

Prezado acadêmico! Seja bem-vindo!

Iniciamos os estudos conhecendo mais profundamente a ciência da Administração, inclusive, podemos afirmar de um modo geral, que administrar é um ato corriqueiro. Assim, para que você alcance seus objetivos ao final desta disciplina, será necessário de sua parte a costumeira dedicação, determinação, disciplina e certamente a utilização dos princípios da administração, aqui apresentados.

Este caderno foi construído através de uma abordagem cronológica. Iniciamos através da apresentação dos primórdios da ciência da Administração, suas principais escolas e/ou teorias, passando por todos os seus processos evolutivos, e finalizamos com a visão sistêmica de gestão nas organizações contemporâneas, principal em um mundo totalmente globalizado.

Destacamos que, com o pleno entendimento de todas as teorias da administração, aqui apresentadas, você terá a base para seus estudos e conhecimentos nas demais disciplinas e conteúdos ainda a serem acessados, vivenciados e experimentados nos ambientes organizacionais e/ou corporativos, portanto, ela é uma das partes vitais para sua plena formação acadêmica, no que diz respeito ao tema Administração.

Então material pronto, convite feito e agora, vamos aos estudos!



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓

Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso. ✓✓

Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – ADMINISTRAÇÃO – ORIGEM, INFLUÊNCIAS, FUNÇÕES, PRIMEIRAS ESCOLAS E TEORIAS	1
TÓPICO 1 – AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 COMO TUDO INICIOU	4
3 AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS SOFRIDAS PELA CIÊNCIA ADMINISTRATIVA	5
4 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	9
4.1 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR – PDCA	11
4.2 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES	12
LEITURA COMPLEMENTAR	13
RESUMO DO TÓPICO 1	15
AUTOATIVIDADE	16
TÓPICO 2 – A TEORIA CIENTÍFICA E TEORIA CLÁSSICA: CONCEITOS, PRINCIPAIS INFLUENCIADORES, CARACTERÍSTICAS E CRÍTICAS	19
1 INTRODUÇÃO	19
2 A TEORIA CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO	20
2.1 ORIGEM E O SURGIMENTO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	20
2.2 PRIMEIRO PERÍODO TAYLOR	21
2.3 SEGUNDO PERÍODO TAYLOR	22
2.4 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO – ORT	23
2.5 OS SEGUIDORES DE TAYLOR	28
2.6 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE FORD	30
2.7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	31
3 A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	33
3.1 A OBRA DE FAYOL E A SUA TEORIA	33
3.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO FAYOL	34
3.3 PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA FAYOL	35
3.4 APRECIÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA	36
LEITURA COMPLEMENTAR	37
RESUMO DO TÓPICO 2	40
AUTOATIVIDADE	41
TÓPICO 3 – A TEORIA NEOCLÁSSICA E A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS: CONCEITOS, PRINCIPAIS INFLUENCIADORES, CARACTERÍSTICAS E CRÍTICAS	43
1 INTRODUÇÃO	43
2 A TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	44
2.1 ORIGEM E O SURGIMENTO DA TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	44
2.2 CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA	45
2.3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO	45
2.4 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	46

2.5 ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL, LINEAR E A LINHA-STAFF	49
2.6 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	51
2.7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA NEOCLÁSSICA	53
3 A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)	54
3.1 ORIGEM E O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	54
3.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	55
3.3 HIERARQUIA E CRITÉRIOS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	56
3.4 CICLO APO DOS MODELOS: HUMBLE, ODIORNE	59
3.5 APRECIÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	60
LEITURA COMPLEMENTAR	63
RESUMO DO TÓPICO 3	67
AUTOATIVIDADE	68
UNIDADE 2 – FUNDAMENTOS CONCEITUAIS	71
TÓPICO 1 – ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO: TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	73
1 INTRODUÇÃO	73
2 A TEORIA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	73
2.1 ORIGENS E O SURGIMENTO DA TEORIA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	74
2.2 A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE, AS QUATRO FASES	74
2.2.1 A primeira fase da experiência de Hawthorne	75
2.2.2 A segunda fase da experiência de Hawthorne	75
2.2.3 A terceira fase da experiência de Hawthorne	77
2.2.4 A quarta fase da experiência de Hawthorne	78
2.2.5 Conclusão da experiência de Hawthorne	78
2.3 A ÊNFASE E A INFLUÊNCIA NAS QUESTÕES HUMANAS: A MOTIVAÇÃO	80
2.3.1 Necessidades básicas para a motivação	80
2.3.2 O ciclo motivacional	81
2.4 A QUESTÃO DA LIDERANÇA	82
2.4.1 Estilos de liderança	83
2.5 COMUNICAÇÃO	85
2.6 A ORGANIZAÇÃO INFORMAL	86
2.7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	87
LEITURA COMPLEMENTAR	89
RESUMO DO TÓPICO 1	93
AUTOATIVIDADE	94
TÓPICO 2 – ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO: TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO E A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	95
1 INTRODUÇÃO	95
2 A TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO	95
2.1 ORIGENS E O SURGIMENTO DA ESCOLA COMPORTAMENTAL	96
2.2 CARACTERÍSTICAS DA TEORIA COMPORTAMENTAL	96
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS E MOTIVAÇÃO	97
2.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow	97
2.3.2 Herzberg e a teoria dos dois fatores	100
2.3.3 A Teoria das necessidades de McClelland	102
2.4 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO, TEORIA X E TEORIA Y	103
2.4.1 Teorias X e Y	103
2.5 OS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO	105
2.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	107

2.6.1 Teoria do equilíbrio organizacional	108
2.6.2 Conflitos entre objetivos organizacional e individual	109
2.6.2.1 A negociação	110
2.6.3 Teoria das decisões	110
2.7 APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA COMPORTAMENTAL	111
3 A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)	112
3.1 ORIGENS E SURGIMENTO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	112
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	113
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	114
3.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	115
3.4.1 O processo da mudança segundo Lewin	115
3.5 APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL ..	117
LEITURA COMPLEMENTAR	117
RESUMO DO TÓPICO 2	119
AUTOATIVIDADE	120

TÓPICO 3 – ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO: TEORIA BUROCRÁTICA DA ORGANIZAÇÃO E A TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

.....	121
1 INTRODUÇÃO	121
2 A TEORIA BUROCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO – MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO	121
2.1 ORIGENS, O SURGIMENTO E CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA	122
2.1.1 A burocracia de Max Weber	123
2.1.2 Tipos de sociedade	124
2.1.3 As características da burocracia segundo Weber	127
2.1.4 Disfunções do modelo burocrático de Weber	127
2.1.5 Vantagens e desvantagens da burocracia	129
2.1.6 Apreciação crítica da teoria burocrática	129
3 A TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO	131
3.1 O ESTRUTURALISMO DE AMITAI ETZIONI	132
3.2 ORIGENS E O SURGIMENTO DA TEORIA ESTRUTURALISTA	132
3.3 CARACTERÍSTICAS DA TEORIA ESTRUTURALISTA	134
3.4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	135
3.4.1 O homem na organização	135
3.5 O ESTRUTURALISMO E AS ORGANIZAÇÕES – TIPOLOGIAS	138
3.6 APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA ESTRUTURALISTA	141
LEITURA COMPLEMENTAR	142
RESUMO DO TÓPICO 3	144
AUTOATIVIDADE	145

UNIDADE 3 – AS ÚLTIMAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – A TEORIA SISTÊMICA, A TEORIA CONTINGENCIAL – OS ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO

TÓPICO 1 – AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – TEORIA SISTÊMICA E TEORIA CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

.....	149
1 INTRODUÇÃO	149
2 A TEORIA SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO	150
2.1 O QUE É UM SISTEMA	152
2.2 ORIGENS E O SURGIMENTO DA TEORIA SISTÊMICA: CIBERNÉTICA, TEORIA MATEMÁTICA E TEORIA DE SISTEMAS	152

2.2.1 Cibernética	152
2.2.2 Teoria da matemática	153
2.2.3 Teoria de sistemas e suas principais características e contribuições	157
2.2.3.1 Características e tipos de sistemas	157
2.2.4 Apreciação crítica da teoria de sistemas	159
3 A TEORIA CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO	162
3.1 AS TIPOLOGIAS DA TEORIA CONTINGENCIAL E AS CONTRIBUIÇÕES DE BURNS E STALKER – SISTEMAS ORGÂNICOS E MECÂNICOS	164
3.2 AS CONTRIBUIÇÕES DE LOWRENCE E LORSCH – AMBIENTE	165
3.3 AS CONTRIBUIÇÕES DE ALFRED CHANDLER – ESTRUTURA E ESTRATÉGIA	166
3.4 AS CONTRIBUIÇÕES DE JOAN WOODWARDS – TECNOLOGIA	167
4 AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS	169
4.1 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA CONTINGENCIAL	169
LEITURA COMPLEMENTAR	172
RESUMO DO TÓPICO 1	174
AUTOATIVIDADE	175
TÓPICO 2 – AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEA DA ADMINISTRAÇÃO	177
1 INTRODUÇÃO	177
2 PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO	178
3 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO	179
4 ABORDAGENS, ECOLOGIA POPULACIONAL, ESCOLHA ESTRATÉGICA E DETERMINISMO	181
4.1 ABORDAGENS BIOGRÁFICA E CONTEXTUALISTA	182
5 A TEORIA DE NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO	183
5.1 OS CATORZE PONTOS DE DEMING PARA A PRODUTIVIDADE	185
5.2 QUALIDADE TOTAL	186
5.3 PDCA	190
5.4 BENCHMARKING	191
5.5 A NOVA LÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES	192
5.6 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	192
6 NOVAS TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO	193
LEITURA COMPLEMENTAR	196
RESUMO DO TÓPICO 2	198
AUTOATIVIDADE	199
TÓPICO 3 – A ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	201
1 INTRODUÇÃO	201
2 A ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO	201
3 CARACTERÍSTICAS DA GLOBALIZAÇÃO	203
LEITURA COMPLEMENTAR	206
RESUMO DO TÓPICO 3	209
AUTOATIVIDADE	210
REFERÊNCIAS	213



ADMINISTRAÇÃO – ORIGEM, INFLUÊNCIAS, FUNÇÕES, PRIMEIRAS ESCOLAS E TEORIAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- explicar ao acadêmico os primórdios da administração e as suas principais influências causadas na sociedade;
- descrever as funções e as perspectivas do administrador;
- identificar as escolas da administração conforme suas características e seus influenciadores, visando comparar e criticar seus objetivos.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará atividades que auxiliarão no seu aprendizado.

TÓPICO 1 – AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

TÓPICO 2 – A TEORIA CIENTÍFICA E TEORIA CLÁSSICA: CONCEITOS, PRINCIPAIS INFLUENCIADORES, CARACTERÍSTICAS E CRÍTICAS

TÓPICO 3 – A TEORIA NEOCLÁSSICA E A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS: CONCEITOS, PRINCIPAIS INFLUENCIADORES, CARACTERÍSTICAS E CRÍTICAS

AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está boa parte de seu tempo conectada, passamos a utilizar novos meios de comunicação e adotamos, de forma corriqueira, novos termos, como por exemplo: curtir, compartilhar etc. Veremos como esses recursos interferem na nossa vida.

O que é administração, será que a utilizamos em nosso dia a dia?

Definir e utilizar a administração, em nosso dia a dia, tornou-se vital para que possamos, entre outras coisas: planejar o nosso tempo, visando usufruir de cada momento de forma qualitativa; organizar o imenso número de informações que acessamos e recebemos; controlar os dados mais relevantes; e construir um processo que nos levará, então, a dirigir e executar quais as ações e/ou atitudes que vamos tomar, sejam elas a curto, médio ou longo prazo.

Em relação à administração no ambiente corporativo ou organizacional, conhecer e aplicar os conceitos desta ciência se torna uma vantagem competitiva, não só localmente, mas também em termos globais. A relevância do conhecimento desse conceito, no âmbito das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, sejam elas do setor produtivo ou de prestação de serviços, e através desses conhecer, dominar e aplicar o conceito de administração, gera infinitas possibilidades para que essa empresa possa empreender e, principalmente, reinventar-se de forma inteligente e ágil, visando assim, acompanhar aos processos de mudanças que ocorrem.

Vamos falar, também, de um conceito específico, que a princípio foi aplicado na administração da qualidade. O conceito preconiza que para aprimorar-se continuamente é preciso: planejar, executar, controlar e agir, num ciclo que sempre se repete, chamado de ciclo PDCA.

Apresentaremos os principais influenciadores da administração, que são os ramos: filosófico, militar, da igreja, científico, industrial, econômico e visão empreendedora.

Assim, é fundamental para que a organização contemporânea domine o conhecimento sobre o seu setor de atuação, esteja conectada constantemente às mudanças e inovações ao longo de sua existência.

“A administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com menor custo e com maior eficiência e eficácia” (CHIAVENATO, 2014, p. 17).

Rumo ao conhecimento!

2 COMO TUDO INICIOU

Uma ciência considerada jovem, a administração está com pouco mais de 100 anos, ela é resultante de acontecimentos recentes na história do século XX (CHIAVENATO, 2014). Porém, a administração vem sendo utilizada na humanidade desde a sua mais tenra época, através da organização das tarefas entre seus membros. Observam-se registros na pré-história através de imponentes construções erguidas na antiguidade; no Egito, na Mesopotâmia e na Assíria foram encontrados registros datados da época de 1300 a.C., onde está evidenciada a necessidade da organização e administração. Também na China antiga existem registros das atividades administrativas através das parábolas de Confúcio, porém, o pontapé inicial definitivo da Ciência da Administração ocorrerá de forma significativa no início do século XX (CHIAVENATO, 2011).

Acompanhe no Quadro 1 como a administração evoluiu ao longo do tempo e os principais responsáveis, aqueles que contribuíram de forma significativa.

QUADRO 1- EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DA ADMINISTRAÇÃO

Anos	Responsáveis	Evolução
4000 a.C.	Egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar.
2600 a.C. a 2000 a.C.	Egípcios	Descentralização e necessidades de ordens escritas.
1800 a.C.	Hamurabi (Babilônia)	Uso de controle escritos e estabelecimento do salário-mínimo.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilônia)	Incentivos salariais e controle da produção.
400 a.C.	Sócrates (Grécia) Platão (Grécia)	Início da especialização, universalização da administração e uso do arranjo físico e manuseio de materiais.
175 a.C.	Cato (Roma)	Descrição das funções.
1525	Nicolau Maquiavel (Itália)	Liderança, adoção de táticas políticas e início do consenso na organização.

1776	Adam Smith (Inglaterra)	Conceito de controle e início da especialização dos operários.
1779	Eli Whitney (Estados Unidos)	Início do método científico e criação da contabilidade de custos e controle da qualidade.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Auditoria, benefícios natalinos, padronização das operações e métodos de trabalho.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Treinamento dos operários e benefícios através do fornecimento de casas para os operários.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Abordagem científica, início da divisão do trabalho e estudos de tempos e movimentos. Contabilidade de custos.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Ciência e arte da administração.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica, aprofundou os estudos de tempos e movimentos, criou a racionalização do trabalho, com ênfase no planejamento e no controle.
1916	Henri Fayol (França)	Surgiu a Teoria Clássica da Administração com Fayol.
1930	Walter Shewhart (Estados Unidos)	PDCA, aplicado inicialmente em programas de qualidade.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Uma das razões para a explosão de inovações é que:

Nos dias de hoje, a sociedade típica dos países desenvolvidos é pluralista de organizações, e a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada às organizações (indústrias, universidades e escolas, hospitais e comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

3 AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS SOFRIDAS PELA CIÊNCIA ADMINISTRATIVA

Como já foi abordado inicialmente, a administração é uma ciência jovem, assim como no âmbito comportamental, no início do século XX, boa parte da população que vivia em pequenas aldeias, ou vilarejos, produzia seus alimentos e seus utensílios para o uso no dia a dia, porém, alguns indivíduos, mais por uma questão de necessidade de sobrevivência ou em busca do sustento e subsistência de suas famílias, passaram a especializar-se em algumas tarefas, na época denominados de artesões, havia também, nessas vilas, pequenas escolas e prestação de serviços de profissionais autônomos – farmacêuticos, advogados e artistas trabalhando por

conta própria –, assim como alguns lavradores, e por fim, ora em feiras livres, ora em pequenas lojas físicas, acontecia o comércio, podemos, portanto, denominá-los como organizações que já adotavam ações administrativas. Assim, antes de falarmos da administração contemporânea, adotadas nas empresas e organizações, temos que apresentar quais foram os principais influenciadores na ciência da administração, de acordo com Chiavenato (2014):

a) Influências filosóficas

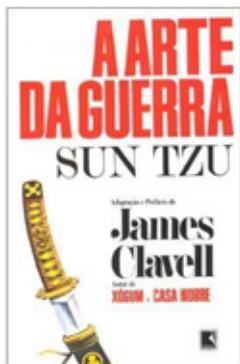
Dentre os principais filosóficos estão desde Sócrates, Platão, Aristóteles até Karl Marx e Friedrich Engel, eles citam a administração em suas discussões e as suas influências causadas em função do convívio e comportamento dos indivíduos e dos grupos no âmbito das organizações, por exemplo, a luta das classes e suas relações econômicas, porém, com o surgimento da filosofia moderna, a administração deixou de fazer parte do cenário e análise dos filósofos e, assim, afasta-se das problemáticas organizacionais.

b) Influência militar

Considerada uma das influências mais significativas na ciência administrativa, inicialmente através do general filósofo chinês Sun Tzu, em seu clássico livro *A Arte da Guerra*, em que o general relata táticas adotadas por seu exército, fala sobre pontos fortes e pontos fracos, conceitos utilizados nas organizações e nas escolas de administração. Já durante a Idade Média, alguns exércitos adotavam a estrutura linear, assim como nasce ali o conceito de unidade de comando, em que cada subordinado poderia ter somente um superior e por fim um dos legados da organização exército, é o princípio de direção, que preconizava que cada soldado deveria saber exatamente o que ele deveria fazer e qual era a sua tarefa, o seu papel.



Recomendamos a leitura!



FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=img&pb&tbm=isc&h&source=hp&biw=1366>>. Acesso em: 24 set. 2016.

c) Influência da igreja

A queda do Império Romano, em 476 d.C., torna a igreja católica a maior organização, sendo que uma de suas maiores contribuições para a ciência da administração foi a estruturação da hierarquia da autoridade e a criação da coordenação funcional, visando a integração entre as funções dos indivíduos eclesiásticos.

d) Influência científica

O fundador da lógica moderna, Francis Bacon, filósofo e um grande estadista inglês, influenciou a ciência da administração através da criação de seu método experimental e intuitivo, assim como René Descarte, um renomado filósofo, matemático e físico francês, influenciou-a através da criação do método cartesiano, vindo a ser utilizado nas abordagens normativas e prescritivas e, em especial, na análise e divisão do trabalho. Ainda devem ser consideradas as contribuições de Isaac Newton, através de sua tradicional física newtoniana, contribuindo na administração por sua visão racional, exata e ao gerar a previsão em relação à casualidade e à mecanicidade nos processos administrativos.

e) Influência da revolução industrial

O destaque é James Watt, pois foi a sua invenção – a máquina a vapor –, que veio a ser adotada como gerador de energia. Até então, as máquinas eram, primordialmente, movidas à tração animal ou à força das águas em moinhos. A adoção da máquina a vapor no processo produtivo causou um impacto significativo nos processos de trabalho, modificando estruturas sociais e comerciais, vindo a ser chamada de a primeira grande Revolução Industrial, que passa de um modelo artesanal e/ou mecânico, para um processo de produção industrial e em larga escala na Inglaterra.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS DESTAQUES DA HISTÓRIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

História da Revolução Industrial
<p>Aqui, conheça um pouco mais sobre a primeira (1780 a 1860) e a segunda (1860 a 1914) Revolução Industrial, ambas responsáveis pela aceleração no crescimento e desenvolvimento dos processos produtivos e, por consequência, a adoção da ciência administrativa nas organizações.</p> <p>Principais destaques da primeira Revolução Industrial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanização da indústria e agricultura, os destaques ficam para as: máquina de fiar, o tear hidráulico, o tear mecânico, o descaroçador de algodão, todas máquinas grandes, porém, foram relevantes para substituir o processo manual pelos primeiros processos industriais. • Adoção da máquina a vapor criada por James Watt, inicia-se grandes transformações nestas empresas recém-saídas dos processos manuais, agora ganham ainda mais agilidade para sua produção. • Desaparecem os artesões, que até então auxiliavam de forma significativa no abastecimento de produtos; aparece a produção em larga escala nas organizações, que iniciam o processo de divisão de tarefas, um grande marco para a ciência administrativa. • Os transportes e as comunicações utilizaram a navegação a vapor e logo em seguida surgiram as hélices que substituíram as rodas propulsoras, que foram utilizados em larga escala. Na comunicação destacou-se a criação do telégrafo elétrico, que foi o grande propulsor pelo rápido desenvolvimento econômico, tecnológico, social e industrial.

Principais destaques da segunda Revolução Industrial:

- Substituição do ferro pelo aço nos processos de industrialização.
- Substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo como fontes de energia.
- Surgem as primeiras máquinas automáticas e a mão de obra torna-se mais especializada.
- Evolução drástica nas comunicações e nos meios de transporte.
- Novos modelos organizacionais começam a surgir.
- Da Europa ao Extremo Oriente, agora, já, praticamente, com todos os seus processos industrializados.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)

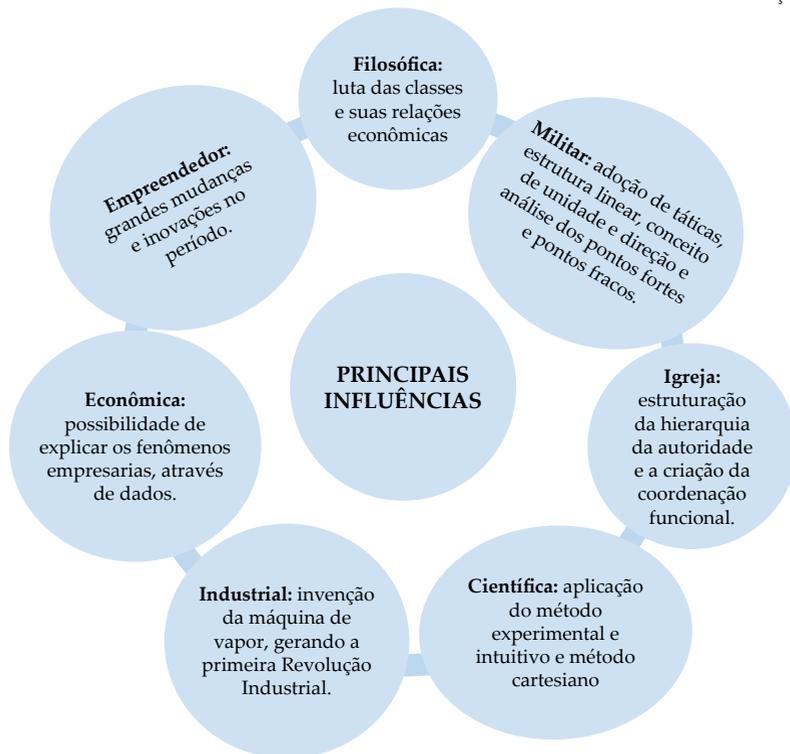
f) Influência econômica

As teorias econômicas também contribuíram com a ciência administrativa, cujo aspecto central está na possibilidade de explicarem os fenômenos empresariais, pautados em dados obtidos na vivência diária do comércio. Destaca-se Adam Smith, economista e fundador da economia clássica.

g) Influência de empreendedores

Considerado um dos períodos em que houve o maior número de inovações e mudanças em vários cenários, isso no final do século XIX, Inglaterra e Estados Unidos foram destaque nesse quesito.

FIGURA 1 - AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS NA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

4 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

O administrador, no aspecto profissional, de acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2006), em comparação às demais profissões (por exemplo: médicos, químicos, advogados etc.), tem como uma de suas principais características ser um generalista, isso devido a sua necessidade na abrangência de conhecimentos, que se estendem em diversas áreas, como por exemplo, ao tomar decisões sobre os aspectos financeiros, humanos, mercadológicos, produtivos, tecnológicos e legais, bem como, seu modo de agir, suas atribuições, habilidades, competências e personalidade irão impactar de forma direta em seus resultados dentro e fora da organização, lembrando sempre que, não existe um único modo de agir ou de conduzir em relação às decisões tomadas pelo administrador em seu ambiente organizacional, elas podem variar muito devido aos itens e situações anteriormente mencionados, conforme destaca Chiavenato (2011, p. 2): “Em função dos aspectos exclusivos de cada organização, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja a sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade”.

No quadro a seguir, observe com atenção as abordagens a partir da visão de Chiavenato (2014) e Oliveira (2010), em que apontam as principais habilidades, responsabilidades e o perfil do administrador.

QUADRO 3 - ABORDAGENS SOBRE HABILIDADES, RESPONSABILIDADES E O PERFIL DO ADMINISTRADOR

Habilidades necessárias ao administrador por Chiavenato (2014)	Responsabilidades do administrador por Oliveira (2010)	Perfil do administrador por Oliveira (2010)
Habilidades técnicas: saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas.	Atingir as metas e resultados através da gestão das pessoas.	Capacidade e habilidade para atuar na evolução e no desenvolvimento das organizações.
Habilidades humanas: capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade no relacionamento interpessoal e grupal.	Estabelecer prioridades.	Formação humanística, visando a consolidação de processo contínuo de autodesenvolvimento em busca da interatividade com seus colegas.

<p>Habilidades conceituais: capacidade de utilizar ideias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadores da ação administrativa.</p>	<p>Interligar as atividades exercidas pelas organizações.</p>	<p>Percepção, absorção dos valores e dos princípios éticos e morais da organização.</p>
<p>- Conhecimento = Saber - Perspectiva = Saber fazer - Julgamento = Saber analisar - Atitude = Saber fazer acontecer.</p>	<p>Ter bom senso e obter consenso. Saber fazer acontecer.</p>	<p>Visão global para identificar, compreender e agir nas complexidades sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais em que as organizações atuam.</p>

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014) e Oliveira (2010)

Para finalizar, cabe ainda apresentar as habilidades na percepção de Moraes (2004, p. 5):

Habilidade do administrador: a faixa intermediária (ou gerencial) da hierarquia exigia, predominantemente, habilidades humanas caracterizadas pela aptidão para o relacionamento interpessoal. O administrador deveria suplementar sua habilidade técnica com a capacidade de comunicação, motivação e liderança.



Encontramos a administração em várias atividades do nosso cotidiano, ela pode ser identificada por diferentes nomeações, como veremos a seguir.

“Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais” (MAXIMIANO, 2008, p. 13).

Administrar é um processo dinâmico e contínuo em que decisões são tomadas a todo momento, e subsequentemente executadas, visando proporcionar a eficácia e eficiência organizacional. Apresentamos quatro funções administrativas, segundo Chiavenato (2014):

- **Planejar:** deve estabelecer uma relação decisória, focando o futuro, sempre observar e prever as variáveis que podem influenciar no cenário em que esta organização atua, diminuindo os riscos e possíveis erros de decisões estratégicas.
- **Organizar:** listar e provisionar todos os recursos e processos necessários, visando atingir os resultados de curto, médio ou longo prazo elaborados no processo de planejamento.

- **Dirigir:** também conhecido como liderar e realizar os processos ou atividades mediante o uso dos recursos humanos, materiais e financeiros, organizados nos processos anterior.
- **Controlar:** fundamental para que o processo administrativo de consolide, o registro e a comparação dos resultados em forma de dados irá possibilitar ao administrador a condição de iniciar todo o ciclo novamente, lembrando que só conseguimos controlar aquilo que medimos.

FIGURA 2 - FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

4.1 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR – PDCA

Em 1930, Walter Shewhart apresenta outra contribuição relevante para os estudos nos processos administrativos. Ele cria o controle estatístico da qualidade. Assim, “Shewhart desenvolveu um conceito específico para ser aplicado à administração da qualidade. Segundo esse conceito, para a qualidade aprimorar-se continuamente é preciso planejar, executar, controlar e agir, num ciclo que sempre se repete, chamado de ciclo PDCA” (MAXIMIANO, 2008, p. 51).

Esse novo processo administrativo se torna popular somente a partir dos anos 50, através do seu discípulo, William Deming. Assim, esse modelo proposto é adotado em várias circunstâncias em aspectos administrativos, conforme afirma Maximiano (2008 p. 51): “Apesar de sua aplicação original no campo da administração da qualidade, o ciclo PDCA é frequentemente usado como modelo para planejamento e implementação de soluções de aprimoramento constante em qualquer área”.

4.2 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Maximiano (2007, p. 6) define o conceito de administração como:

Administração: é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. A administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos individual, familiar, grupal, organizacional ou social.

A administração sofre vários impactos e influências. Veja-os no quadro a seguir e analise como isso influencia o processo de tomada de decisão.

QUADRO 4 - FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE CAUSARÃO IMPACTOS PROFUNDOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES EM GERAL

INTERNOS	EXTERNOS
Expectativas da alta direção e dos acionistas.	Exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores. Desafios dos concorrentes.

FONTE: Moraes (2004, p. 21)

Entre os principais aspectos que o administrador analisa em relação às influências externas, segundo Moraes (2004), estão:

- a) **Adaptação organizacional:** as organizações estão continuamente se adaptando ao ambiente, hora por meio do crescimento, da expansão ou de mudanças que podem envolver a tecnologia, o mercado, os produtos e/ou serviços etc.
- b) **Concorrência:** o aumento da concorrência e sua intensidade gera a necessidade de as organizações trabalharem os aspectos em relação à melhoria da qualidade, sejam nos lançamentos de novos produtos e/ou serviços, na necessidade em evoluir e acompanhar as novas tecnologias, visando ampliar seus resultados. Essa elevada competição faz com que os administradores prestem atenção aos cenários da economia global, além da economia local ou nacional. A partir disso, desenvolve sua visão de longo prazo e qual é o seu lugar no mercado em que atua.
- c) **Crescente sofisticação da tecnologia:** a busca constante pela sofisticação tecnológica resulta em uma eficiência cada vez maior das organizações, desencadeando maior precisão nos processos, subsequentemente disponibilizando a atividade humana para tarefas mais complexas, que irão demandar mais criatividade e conhecimento.
- d) **Internacionalização do mundo dos negócios:** com o crescimento na agilidade das comunicações, amplia significativamente a internacionalização e/ou globalização das organizações, tornando-se assim, um processo irreversível que impõem mudanças estruturais e culturais.

- e) Fronteiras organizacionais:** os ambientes e fronteiras em que as organizações atuam, simplesmente deixam de existir. Organizações, sejam elas nacionais ou globais, passam a ser por sistemas globais, aquisições e fusões, impactam em sua origem, ficando cada vez mais difícil definir sua nacionalidade.
- f) Maior visibilidade das organizações:** rápido crescimento, mudanças tecnológicas, globalização e, principalmente, as redes sociais, possibilitam às organizações aproximarem cada vez mais os consumidores, potencializando a sua visibilidade em seu mercado de atuação.
- g) Mudança no conhecimento:** as informações mudam em uma velocidade espetacular, tornando-as obsoletas rapidamente, visando enfrentar essa “era da descontinuidade” (expressão de Peter Druker), recomenda-se aos administradores que se reinventem continuamente, através de sua educação e formação, atualizando os seus conhecimentos.
- h) Mudanças nas relações de trabalho:** o emprego formal desaparecerá, essa informação já faz parte da crença de algumas pessoas, certamente, neste ambiente a empregabilidade sofre transformações nas relações de trabalho, assim, a qualificação profissional nas organizações torna-se estratégica, pois atualmente não só as máquinas ficam obsoletas, mas as pessoas e, principalmente, as profissões.

Todos esses elementos, internos e externos, estão no escopo do processo decisório do administrador.

LEITURA COMPLEMENTAR

A ASSEMBLEIA NA CARPINTARIA

Contam que numa carpintaria houve uma vez uma estranha assembleia.

Foi uma reunião de ferramentas para acertar suas diferenças.

Um martelo exerceu a presidência, mas os participantes lhe notificaram que teria que renunciar.

A causa? Fazia demasiado barulho; e além do mais, passava todo o tempo golpeando.

O martelo aceitou sua culpa, mas pediu que também fosse expulso o parafuso, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir algo.

Diante do ataque, o parafuso concordou, mas por sua vez, pediu a expulsão da lixa.

Dizia que ela era muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atritos.

A lixa acatou, com a condição de que se expulsasse o metro que sempre media os outros segundo a sua medida, como se fora o único perfeito.

Nesse momento entrou o carpinteiro, juntou o material e iniciou o seu trabalho.

Utilizou o martelo, a lixa, o metro e o parafuso.

Finalmente, a rústica madeira se converteu num fino móvel.

Quando a carpintaria ficou novamente só, a assembleia reativou a discussão.

Foi então que o serrote tomou a palavra e disse:

- Senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o carpinteiro trabalha com nossas qualidades, com nossos pontos valiosos.

Assim, não pensemos em nossos pontos fracos e concentremo-nos em nossos pontos fortes.

A assembleia entendeu que o martelo era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era especial para limar e afinar asperezas, e o metro era preciso e exato.

Sentiram-se então como uma equipe capaz de produzir móveis de qualidade.

Sentiram alegria pela oportunidade de trabalharem juntos.

Ocorre o mesmo com os seres humanos. Basta observar e comprovar.

Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e negativa; ao contrário, quando se busca com sinceridade os pontos fortes dos outros, florescem as melhores conquistas humanas. É fácil encontrar defeitos, qualquer um pode fazê-lo.

Mas encontrar qualidades... isto é para os sábios!

FONTE: Autor desconhecido. Disponível em: <<http://www.contandohistorias.com.br/historias/2004376>>. Acesso em: 24 set. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 1

Nesse tópico, você viu:

- Os principais acontecimentos cronológicos que contribuíram e influenciaram para a construção da ciência da Administração.
- Esclarecimentos sobre as principais influências e contribuições sofridas pela administração, sendo: filosófica, militar, da igreja, científica, industrial, econômica e visão empreendedora.
- Definição e utilização da administração em nosso dia a dia através do uso das funções: planejar, organizar, dirigir e controlar, e sua correlação com os processos de gestão contemporânea.
- O papel do ciclo PDCA: planejar, executar, controlar e agir, proporcionados nos processos administrativos desde seu surgimento até a utilização no dia a dia.
- Principais influências causadas pelos elementos internos e externos no processo decisório do administrador.

AUTOATIVIDADE



1 Considerando as asserções a seguir, é correto afirmar sobre o conceito de administração? Avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas.



I “A administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com menor custo e com maior eficiência e eficácia” (CHIAVENATO, 2014, p. 17).

PORQUE

II “Uma das razões para tanto é que, nos dias de hoje, a sociedade típica dos países desenvolvidos é pluralista de organizações, e a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada às organizações (indústrias, universidades e escolas, hospitais e comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes” (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II justifica a I.
- b) () As asserções I e II são proposições falsas, não justificando uma a outra.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- d) () A asserção II é uma proposição verdadeira, e a I é uma proposição falsa.
- e) () A asserção I é uma proposição falsa, e a asserção II é uma proposição verdadeira.

2 Saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas, a capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade no relacionamento interpessoal e grupal, capacidade de utilizar ideias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadores da ação administrativa. Assim, são necessárias algumas habilidades por parte do administrador.



I- Habilidades técnicas.

II- Habilidades humanas.

III- Habilidades conceituais.

Assinale a alternativa correta em relação a estas habilidades.

- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras.
- b) () As asserções I, II e III são proposições falsas.

- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a III é falsa.
- d) () As asserções I e III são proposições verdadeiras, mas a II é falsa.
- e) () As asserções II e III são proposições verdadeiras, mas a I é falsa.

3 As organizações contemporâneas dominam e conhecem muito o seu setor de atuação, estão conectadas às mudanças e inovações ao longo de sua existência, constante e continuamente, ainda assim, o perfil de um administrador deve apresentar a capacidade e habilidade para atuar na evolução e no desenvolvimento das organizações, deve também ter uma formação humanística, visando à consolidação contínua de processo de autodesenvolvimento em busca da interatividade com seus colegas. Analisados os cenários organizacionais e o papel do administrador, assinale a alternativa correta em relação à ciência da administração:



- a) () A administração gerencia o empenho da organização e as perspectivas dos clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidade em geral.
- b) () Pensar crítica e conceitualmente somente nos aspectos econômicos e financeiros.
- c) () A administração visa exclusivamente à matéria-prima em produtos e serviços.
- d) () A administração é a única forma racional das atividades de uma organização.
- e) () A administração está presente na vida cotidiana.

A TEORIA CIENTÍFICA E TEORIA CLÁSSICA: CONCEITOS, PRINCIPAIS INFLUENCIADORES, CARACTERÍSTICAS E CRÍTICAS

1 INTRODUÇÃO

Vamos continuar nossos estudos, **ENTÃO...** nasceu a ciência da Administração. Afinal, quem foram os precursores? Quais foram as escolas que deram origem à administração?

As pioneiras são as escolas científica e clássica, que definiram muito do que aplicamos na administração contemporânea.

Como precursores, apresentamos Taylor e Fayol, dois indivíduos, cada qual de sua maneira, influenciou, revolucionou e, principalmente, inovou na forma em que as empresas se organizam, em relação aos seus processos administrativos.

A escola científica recebeu contribuições do tipo direta para maior eficiência nos processos produtivos, incluindo a redução de custos e a contribuição direta para a estruturação e a aplicação dos princípios da administração.

A escola clássica apoiou-se na estrutura, partindo da visão sistêmica da organização e visando garantir a eficácia e eficiência de todos os envolvidos no processo, contribuiu significativamente para a forma como olhamos e entendemos a administração nos dias atuais.

A grande questão levantada pelas duas escolas foi como um operário pode executar com qualidade uma atividade se ele não foi envolvido no planejamento da mesma?

Assim, ao longo deste tópico, iremos responder como os estudiosos dirimiram esta equação, visando gerar o equilíbrio entre aumento da produtividade envolvendo mais o operário.

Outro grande destaque deste tópico é dado ao empresário Henry Ford – pioneiro e visionário –, por aplicar constantemente o aperfeiçoamento de métodos e processos de trabalho através dos princípios de intensificação, economicidade e produtividade. Seguidor dos estudos feitos por Taylor, torna-se uma das maiores fortunas, da sua época, nos Estados Unidos.

Tanto a escola científica, quanto a clássica revelaram aos administradores uma nova abordagem, um novo jeito de fazer e ver os processos. Certamente, a palavra mudança, que nos é tão familiar, já causava a necessidade de adaptar-se, na época do surgimento da ciência da administração.

E por fim, veremos que as escolas científica e clássica também sofreram críticas, pois segundo os estudiosos, suas abordagens eram muito simplificadas, bem como, tinham seu foco muito voltado para a organização formal, deixando de lado a organização informal.

Vamos conhecer melhor as escolas da administração?!

2 A TEORIA CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO

Vamos conhecer a origem e o surgimento da Teoria da Administração Científica, em que um dos destaques é a Revolução Industrial, fato que teve seu início na Inglaterra e que trouxe mudanças impactantes na forma em que os indivíduos se relacionam com o trabalho, bem como, na forma como a sociedade passou a organizar-se nos aspectos econômicos, sociais e inclusive culturais.

Além disso, outra grande contribuição na Teoria da Administração Científica, foi a de Taylor, a sua principal contribuição foi através de sua percepção e propostas em relação à crescente necessidade das empresas, na época, em melhorarem os seus processos produtivos, visando a maior eficácia e eficiência.

Então ao conhecimento, leia com atenção os temas apresentados em destaque, eles servem para auxiliar seu processo de aprendizagem.

2.1 ORIGEM E O SURGIMENTO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O momento é o século XVIII, segundo Mota (2006 p. 24), “Descartes negou todo o conhecimento recebido com base apenas em costumes e tradições e salientou o poder da razão para resolver qualquer espécie de problema. Era a substituição do tradicional pelo racional”.

Assim, o racionalismo atinge o seu auge, passando a ser aplicado às ciências naturais e finalmente às ciências sociais, porém, um campo que ainda não havia sido afetado pela racionalização era o campo do trabalho. O surgimento e a adoção das primeiras máquinas nos processos produtivos, no início do século XX, tornaram o trabalho mais eficiente, porém, ainda não havia provocado a racionalização da organização e a execução do trabalho.

Oliveira (2010) relata que a administração é um processo evolutivo, gradativo e cumulativo, bem como, torna-se difícil precisar com exatidão em que momento a administração sofreu influências e subseqüente mudanças, no entanto, o autor ainda relata as principais contribuições da administração para as organizações:

Contribuição direta para maior eficiência nos processos produtivo, incluindo a redução de custos. Não implicou, na maior parte das vezes, em maior carga horária e, muito menos, em piores condições de trabalho. Em um contexto mais amplo, contribui para a evolução das comunidades onde as fábricas se localizavam. Contribuição direta para estruturação e a aplicação dos princípios da administração (OLIVEIRA, 2010, p. 74).

2.2 PRIMEIRO PERÍODO TAYLOR

Acompanhe, na figura a seguir, um breve relato sobre a origem e trajetória de Taylor, informações que irão auxiliar os seus estudos.

FIGURA 3 - BREVE ORIGEM E TRAJETÓRIA DE TAYLOR



Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família quaker de princípios rígidos e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na Midvale Steel Co., passando à capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça, determinado pelos patrões. Isso levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados.

FONTE: Chiavenato (2011, p. 54). Figura disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih>>. Acesso em: 24 set. 2016.

No primeiro período de estudos, ocorrido de 1878 a 1903, Taylor analisou minuciosamente a execução dos processos, na Midvale Steel Co., de cada uma das tarefas dos operários durante o trabalho. Seu principal objetivo, através desse estudo dos processos, foi melhorar e racionalizar os processos produtivos (CHIAVENATO, 2011), tanto que esse mesmo estudo culminou em uma publicação em que ele apresenta as técnicas de racionalização do trabalho do operário.



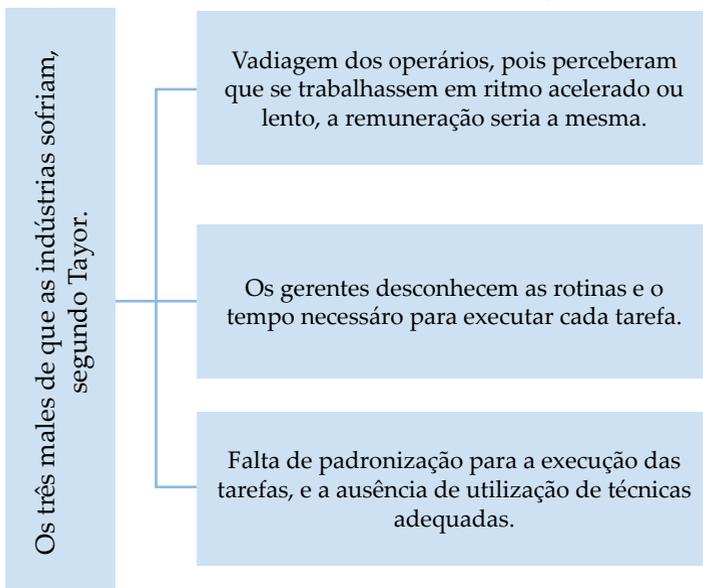
Observe que nos estudos realizados por Taylor, destaca-se que ele “Verificou que o operário médio, com o equipamento disponível, produzia menos, muito menos do que era potencialmente capaz” de acordo com (CHIAVENATO, 2014, p. 56), evidenciando desta forma a ênfase na tarefa.

Esse estudo levou Taylor a concluir que, se um operário que produzia muito percebesse que seu colega, que tinha a mesma função, produzia bem menos, mas ganhava exatamente a mesma remuneração, desencadearia a desmotivação no funcionário que antes produzia muito, e esse passaria a produzir igual ou até menos que seu colega. Taylor propôs o pagamento conforme o volume de produção, ou seja, por tarefa de cada um dos operários, conseguindo com isso um aumento significativo na produção (CHIAVENATO, 2014).

2.3 SEGUNDO PERÍODO TAYLOR

O segundo período vai até 1915, com base nos seus estudos e acompanhando o desempenho de seu novo modelo – o pagamento por tarefa –, Taylor observou que a racionalização do trabalho operário só seria viabilizada se fosse acompanhada de uma estruturação geral. Dando continuidade aos seus estudos desenvolveu a administração geral, que ele chamou de Administração Científica (CHIAVENATO, 2014).

FIGURA 4 - MALES QUE AS INDÚSTRIAS SOFRIAM, SEGUNDO TAYLOR



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Informações ou conhecimentos sobre a motivação e comportamento do indivíduo, quando inserido no processo produtivo, eram escassos, quando não inexistentes. Assim, isso desencadeou em Taylor a necessidade de desenvolver estudos sobre como os operários aprendiam suas tarefas e, principalmente, como desempenhá-las da forma mais racional possível. A partir da análise dessa necessidade Taylor desenvolveu a ORT - Organização Racional do Trabalho, assunto que iremos abordar em seguida.

2.4 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO - ORT

Em seus estudos, Taylor observou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação de seus colegas de trabalho, seus vizinhos de tarefa (CHIAVENATO, 2011). Percebeu também, que pelo fato de aprender através da imitação e/ou repetição condicionava os operários a adotarem diferentes métodos para fazer a mesma tarefa, assim como utilizavam uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Ele, então, resolveu investigar o modo mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esse método e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e de forma precisa estudar os tempos e movimentos. “Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho - ORT” (CHIAVENATO, 2011, p. 56).

No quadro a seguir estão listados os principais aspectos contemplados em relação à ORT, organização racional do trabalho.

QUADRO 5 - ASPECTOS DA ORT

<p>a) Análise do trabalho e estudo de tempo e movimentos: a análise do trabalho consiste em decompor cada tarefa e cada operação em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados e os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário, ao mesmo tempo em que se fazia estudo de tempo e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para executar uma tarefa. Com isso, padronizava-se o método de trabalho e o tempo destinado a sua execução.</p>
<p>b) Estudo da fadiga humana: por meio da aplicação dos métodos científicos, a Administração procurou eliminar os movimentos desnecessários para o desenvolvimento de uma determinada atividade, visando a diminuição dos esforços musculares. Os movimentos em demasia proporcionavam a fadiga, e por sua vez, a queda da produção.</p>
<p>c) Divisão do trabalho e especialização do operário: a divisão do trabalho proporcionou a especialização do operário pelo fato de ele se limitar à execução rotineira do mesmo trabalho. Dessa forma, cada operário passou a ser especializado na execução de tarefas simples e elementares, visando seu ajuste aos padrões descritos e às normas do desempenho estabelecidas pelo método. A ideia era de que a eficiência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário, maior será sua eficiência.</p>

<p>d) Desenho de cargos e tarefas: o desenho de um cargo compreende a definição de seu conteúdo em termos de tarefa/atividades, bem como os métodos necessários para a sua execução e seu relacionamento com outros cargos. Facilita e faz com que cada trabalhador conheça o seu campo de atuação e as relações do que faz com os demais cargos existentes na organização.</p>
<p>e) Incentivos salariais e prêmios de produção: Taylor partiu do pressuposto de que os trabalhadores deveriam desenvolver os seus trabalhos dentro dos padrões de tempo determinado. Relacionou a remuneração com a quantidade produzida. O salário era determinado pelas peças produzidas por cada trabalhador.</p>
<p>f) Condições de trabalho: conforme Taylor e seus seguidores, a eficiência não está atrelada só à aplicação dos métodos científicos e ao incentivo salarial, mas também às condições de trabalho.</p>
<p>g) Padronização: padronizar os métodos de trabalho consiste em selecionar os métodos mais condizentes para o desenvolvimento de determinada tarefa. A padronização tinha por objetivo eliminar os desperdícios e incrementar os níveis de eficiência.</p>
<p>h) Supervisão funcional: a supervisão funcional demonstra que cada supervisor deve cuidar de determinada área ou especialidade, por exemplo, recursos humanos, <i>marketing</i>, finanças, logística. O supervisor possui autoridade somente na área que supervisiona. O operário deve reportar-se a um único supervisor.</p>

FONTE: Andrade e Amboni (2007, p. 53)

No quadro a seguir, observe e estude os aspectos que fundamentam a ORT, abordados de forma mais objetiva, possibilitando uma visão generalista sobre os aspectos dos estudos de Taylor, já mencionados e esclarecidos no Quadro 4.

QUADRO 6 – ASPECTOS QUE FUNDAMENTAM A ORT

<p>A ORT é fundamentada nos seguintes aspectos:</p>	Análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos.
	Estudo da fadiga humana.
	Divisão do trabalho e especialização do operário.
	Desenho de cargos e de tarefas.
	Incentivos salariais e prêmios de produção.
	Conceito de <i>homo economicus</i> .
	Condições ambientais de trabalho.
	Padronização.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Seguem as principais características em relação aos aspectos ORT, conforme Chiavenato (2014).

a) Análise do trabalho e dos estudos do tempo e movimentos: O instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários era o estudo de tempos e movimentos. O trabalho é executado melhor e mais economicamente por meio da análise do trabalho, isto é, da divisão e da subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. Observando metodicamente a

execução de cada operação a cargo dos operários. Taylor viu a possibilidade de decompor cada tarefa e cada operação de cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário. A essa análise do trabalho se seguia o estudo dos tempos e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa, por meio da utilização do cronômetro. A esse tempo médio eram adicionados os tempos elementares e mortos (esperas, tempos de saída do operário da linha para suas necessidades pessoais etc.) para resultar no chamado tempo-padrão. Com isso, padronizava-se o método de trabalho e o tempo destinado a sua execução. Método é maneira de se fazer algo para obter determinado resultado. O estudo de tempos e movimentos permite a racionalização do método de trabalho e a fixação do tempo padrão para sua execução. Além disso, o método traz muitas vantagens:

Elimina o desperdício de esforço humano e de movimentos inúteis;
 Racionaliza a seleção dos operários e sua adaptação ao trabalho;
 Facilita o treinamento dos operários e melhora a eficiência e o rendimento da produção pela especialização das atividades;
 Distribui uniformemente o trabalho e evita períodos de falta ou excesso de trabalho;
 Define métodos e estabelece normas para a execução do trabalho;
 Estabelece uma base uniforme para salários quantitativos e prêmios de produção. (CHIAVENATO, 2014, p. 57-58).



Imagem do FILME TEMPOS MODERNOS, em que Charles Chaplin apresenta esta escola.



FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=CHARLIE+CHAPLIN+NO+FILME+TEMPOS+MODERNOS+&oq=CHARLIE+CHAPLIN>>. Acesso em: 24 set. 2016.

b) Estudo da fadiga humana: o estudo dos movimentos humanos tem uma tripla finalidade, segundo Chiavenato (2014, p. 58): “1 – Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa; 2 – Execução econômica dos movimentos úteis do ponto de vista fisiológico; e 3 – Seriação apropriada aos movimentos”.

Os estudos dos movimentos baseiam-se na anatomia e na fisiologia humana. Nesse sentido, Gilbreth realizou estudos (estatísticos e não fisiológicos, pois era engenheiro) sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário. Verificou que a fadiga predispõe o trabalhador para: diminuição da produtividade e qualidade do trabalho; perda de tempo: aumento da rotatividade de pessoal; doenças e acidentes e diminuição da capacidade de esforço. Em suma, a fadiga é um redutor de eficiência.

Para reduzir a fadiga, Gilbreth (2007) propôs princípios da economia de movimento classificados em três grupos:

- 1- “Relativos ao uso do corpo humano.
- 2- Relativos ao arranjo material do local de trabalho.
- 3- Relativos ao desempenho das ferramentas e equipamento” (CHIAVENATO, 2014, p. 59).

A Administração Científica pretendia racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadigas e os que não estão diretamente relacionados com tarefas executadas pelo trabalhador.

c) Divisão do trabalho e especialização do operário: a análise do trabalho e o estudo de tempos e movimentos provocou a reestruturação das operações industriais nos Estados Unidos, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

d) Desenho de cargos e de tarefas: a primeira tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas aconteceu com a Administração Científica. Nesse aspecto, Taylor foi pioneiro. Como todo pioneiro, é reverenciado por alguns e criticados por outros. A simplificação no desenho dos cargos permite as seguintes vantagens:

- 1- Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, reduzindo os custos de produção;
- 2- Minimização dos custos de treinamento;
- 3- Redução de erros na execução, diminuindo os refugos e as rejeições;
- 4- Facilidade de supervisão, permitindo que cada supervisor controle um número maior de subordinados;
- 5- Aumento da eficiência do trabalhador, permitindo maior produtividade (CHIAVENATO, 2014, p. 60).

e) Incentivos salariais e prêmios de produção: uma vez analisado o trabalho, racionalizadas as tarefas e padronizado o tempo para sua execução, selecionado cientificamente o operário e treinado de acordo com o método preestabelecido, resta fazer com que o operário colabore com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo previstos. Para obter essa colaboração do operário, 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 (salário, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (ex.: salário por peça), operário que produz pouco ganha na proporção de sua produção. O estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassem o tempo padrão é o prêmio da produção.

f) Conceito do *homo economicus*: a Administração Científica se baseou no conceito de *homo economicus*, isto é, do homem econômico. Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como meio de ganhar a vida pelo salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior.

Uma vez selecionado cientificamente o trabalhador, ensinando o método de trabalho e condicionada sua remuneração à eficiência, ele passaria a produzir o máximo dentro de sua capacidade física.

h) Condições ambientais de trabalho: verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. As condições de trabalho que mais preocuparam a Administração Científica foram:

1- Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e perda de tempo na execução da tarefa; 2- Arranjo físico das máquinas e dos equipamentos para racionalizar o fluxo da produção; 3- Melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador; 4- Projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis (CHIAVENATO, 2014, p. 61).

i) Padronização: a organização racional do trabalho não se ocupou somente da análise do trabalho, estudo de tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho, especialização do operário e planos de incentivo salarial. Foi além e

passou a se preocupar também com a padronização de métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos, matérias-primas e componentes no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo, e daí eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

QUADRO 7 - QUATRO PRINCÍPIOS DA GERÊNCIA SEGUNDO TAYLOR

<p>1- Princípio do planejamento: substituir, na execução da tarefa, o critério individual do operário, e a sua forma empírica de aplicação ser substituída pela ciência por meio do planejamento do método de trabalho.</p>	<p>2- Princípio do preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores conforme suas aptidões, preparando-os e treinando-os visando o aumento da produtividade, inclui-se, este planejamento visa a preparação das máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.</p>	<p>3- Princípio do controle: controlar constantemente o trabalho para certificar-se de que está sendo executado conforme os métodos e planos estabelecidos. A gerência deve cooperar para que a execução feita pelos trabalhadores seja sempre a melhor possível.</p>	<p>4- Princípio da execução: distribuir as tarefas de cada trabalhador para que a execução seja feita de forma responsável e disciplinada.</p>
--	--	--	---

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

2.5 OS SEGUIDORES DE TAYLOR

Taylor teve alguns seguidores que desenvolveram a linha de seus estudos, dentre eles temos: Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt, Hugo Munsterberger e Henry Ford. Estes seguidores serviram para estudar a administração científica e completar, além de apresentar e discutir, o trabalho de Taylor.

a) Henry L. Gantt (1868-1919): Enquanto Taylor concentrava sua atenção na análise da organização do trabalho, Gantt concentrou-se em estudar exclusivamente como o indivíduo executava as tarefas – o trabalhador –, dando muita ênfase em relação à busca na redução dos tempos e movimentos de execução de cada tarefa (KWASNICKA, 2006). Nessa época, surgiu a “racionalização do trabalho”, que propõe o primeiro sistema de incentivo salarial, fundamentado na produção diária do indivíduo, partindo de salário-mínimo fixo, acrescido de um bônus por cada peça produzida além.

Uma das principais contribuições de Gantt, conforme destaca Kwasnicka (2006, p. 33): “[...] foi o conceito de delimitação de tarefas. Ele defendeu esse conceito como uma ajuda para maior eficiência, surgiu que é responsabilidade da administração verificar que a tarefa seja delimitada corretamente e que os meios estejam disponíveis para que ela seja executada”.

Assim, Gantt passa a considerar esse sistema como educativo, isto é, dos trabalhadores treinados nesse sistema obtêm-se um ciclo de treinamento: iniciando os instrutores necessários e os contramestres, dos contramestres obtêm-se os investigadores que produzem os métodos e as aplicações; e dos investigadores obtêm-se os superintendentes (KWASNICKA, 2006). Nasce, então, o conceito de carreira profissional dentro da fábrica.

A busca pela eficiência produtiva, estudada por Gantt, era necessária não somente em sua aplicação em processo e tarefas individuais, mas também em seus efeitos sobre a economia nacional e sobre o bem-estar social geral. Gantt preconiza que os operários estavam desenvolvendo um esforço sério para cooperar com as economias e redução de custo, gerando preços mais baixos, lucros maiores e ocorrendo uma grande evolução social (KWASNICKA, 2006).

b) Frank e Lilian Gilbreth (1868-1924) e (1878-1972): Eles, Frank e Lilian Gilbreth, desenvolveram um trabalho mais profundo em relação ao nível do indivíduo, estudando e acreditando que o resultado do trabalho individual depende muito da atitude em relação à tarefa executada na fábrica, das oportunidades e do ambiente físico (KWASNICKA, 2006).

Desenvolveram estudos sobre os micromovimentos de cada trabalhador e sua posição física no posto de trabalho, a posição de suas ferramentas, o manuseio detalhado delas e da matéria-prima em transformação. Segundo Kwasnicka (2006, p. 4) “Fizeram vários experimentos, utilizando diversas formas de executar uma mesma tarefa, ora por um só indivíduo, hora dividindo a tarefa em partes, até definir um método mais racional e econômico de executá-la”.

Frank e Lilian Gilbreth passam a se preocupar com aspectos de fadiga e determinaram espaços de tempo de parada para descansar; determinando a melhor posição física de máquinas e equipamentos, bem como do próprio operário, visando reduzir a fadiga e o tempo de parada. O principal objetivo observado no estudo foi conseguir a melhor adaptação do indivíduo à máquina e da máquina ao indivíduo, tornando-se uma peça só no sistema produtivo. Assim, pode-se afirmar que, foram introduzidos os primeiros estudos da psicologia do trabalho, desenvolvidos mais amplamente em outras abordagens posteriores e na chamada “organização do trabalho” (KWASNICKA, 2006).

c) Hugo Munsterberg: é considerado o criador da psicologia industrial. “Propõe a psicologia da indústria porque ela ajuda a encontrar os homens mais capacitados para o trabalho; define as condições psicológicas mais favoráveis ao aumento da produção; produz as influências desejadas pela administração na mente humana” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 56). Criou e empregou os primeiros testes de seleção de pessoal. Foi também o primeiro consultor de organizações para assuntos do comportamento humano.

E por fim, Henry Ford, que contribuiu de forma significativa e que será apresentado na sequência.

2.6 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE FORD

Um dos grandes entusiastas da Administração Científica foi Henry Ford (1863-1947), com sua obstinação em desenvolver e lançar um carro popular no mercado dos Estados Unidos. Ford fundou sua fábrica de automóveis em 1903, a Ford Motor Co. Vender carros a preços acessíveis com assistência técnica, foi um revolucionário (CHIAVENATO, 2014).

Entre 1905 e 1910, Ford promoveu a grande inovação do século XX: a produção em massa. Embora não tenha inventado o automóvel, nem mesmo a linha de montagem, Ford inovou na organização do trabalho – a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível (CHIAVENATO, 2014, p. 66-67).

Essa inovação proposta por Ford é considerada uma das mais importantes, pois ela iria estabelecer uma nova forma de a sociedade viver e consumir produtos e serviços.



"Em 1913, já fabricava 800 carros por dia. Em 1914, repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da empresa. Em 1926, já tinha 88 fábricas e emprega 150 mil pessoas, fabricando dois milhões de carros por ano" (CHIAVENATO, 2014, p. 67).

O modelo produtivo adotado por Ford era o vertical, em que produzia desde a própria matéria-prima até o produto acabado, já em relação à distribuição, era através da concentração horizontal, pois tinha as suas agências próprias. Henry Ford fez fortuna na sua época em função da busca constante no aperfeiçoamento de métodos e processos de trabalho.

QUADRO 8 - OS PRINCÍPIOS DE FORD

Os três princípios básico de Ford por Chiavenato		
<p>1- Princípio de intensificação: diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e das matérias-primas, e a rápida entrega do produto no mercado.</p>	<p>2- Princípio de economicidade: reduzir ao mínimo o volume do estoque de matéria-prima em produção, a ponto de que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima comprada.</p>	<p>3- Princípio de produtividade: aumentar a capacidade de produção do trabalhador no mesmo período por meio da especialização e da linha de montagem.</p>

Os três princípios básico de Ford por Andrade e Amboni		
<p>1- A intensificação: objetivava minimizar o tempo de duração da produção por meio da utilização de meios adequados, para a colocação rápida no mercado.</p>	<p>2- A economicidade: visa fazer com que as empresas reduzissem ao mínimo possível o nível de estoques. Ford tratou, desta forma, dois conceitos básicos, ou seja, o da integração vertical e horizontal. A integração vertical consiste na verificação de quantas etapas deve passar um produto desde que é fabricado até chegar às mãos do consumidor. A integração horizontal mostra o número de centros de distribuição dispersos geograficamente para facilitar a distribuição dos produtos em menos tempo.</p>	<p>3- A produtividade: pode ser intermediada por meio da especialização do trabalhador.</p>

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014) e Andrade e Amboni (2007, p. 57)



GÊNIO DO MARKETING

Ford teve uma incrível intuição de *marketing* e concluiu que o mundo estava preparado para um carro financeiramente acessível. Em seguida, buscou as técnicas de produção em massa como a única forma de viabilizá-lo. Então, definiu o preço de venda e desafiou a organização a fazer com que os custos fossem suficientemente baixos para garantir aquele preço. Assim, deu ao mercado o que ele queria: modelos simples e acessíveis. O problema pipocou três décadas depois, quando os outros fabricantes, principalmente a GM, começaram a acrescentar opcionais aos carros, enquanto Ford continuava fabricando os mesmos modelos simples, básicos e apenas na cor preta. O gênio do *marketing* perdeu a percepção e a noção daquilo que os clientes passaram a aspirar (CHIAVENATO, 2014, p. 57).

2.7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Administração Científica deveria ser denominada Estudo Científico do Trabalho, pois foi a precursora da moderna organização do trabalho (CHIAVENATO, 2011).

A obra de Taylor e seguidores sofre críticas sem diminuir as suas contribuições na nascente da Teoria da Administração. Vários foram os fatores da época que contribuíram na geração dessas críticas, por exemplo, a mentalidade reinante e os preconceitos – tanto dos dirigentes como dos empregados – a falta de

conhecimento sobre assuntos administrativos; a falta de experiência industrial e empresarial influenciaram consideravelmente na formulação de hipóteses e a falta de suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos, assim, as principais críticas à Administração Científica são as seguintes, segundo Chiavenato (2011):

a) Mecanicismo da administração científica: a Administração Científica restringiu-se às tarefas e aos fatores diretamente relacionados ao cargo e à função do operário. Embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebe-se a organização como “um arranjo rígido e estático de peças”, ou seja, como uma máquina: assim como construímos uma máquina como um conjunto de peças e especificações também construímos uma organização de acordo com o projeto. Daí a denominação “teoria da máquina”, dada à Administração científica.

Os mesmos princípios que Taylor adotou para conciliar os interesses entre patrões e empregados foram a causa de transtornos e críticas sofridas posteriormente. O fato de supor que o empregado age motivado pelo interesse do ganho material e financeiro, produzindo o máximo possível (conceito do *homo economicus*), mas sem levar em consideração outros fatores motivacionais importantes, foi, sem dúvida, outro aspecto mecanicista típico dessa teoria. De um modo geral, a abordagem dos engenheiros americanos concebeu a organização dentro de um sentido mecânico e o emprego de técnicas mecanicistas passou a representar a desumanização do trabalho industrial.

b) Superespecialização do operário: na busca da eficiência, a Administração Científica preconizava a especialização do operário por meio da divisão e a da subdivisão de toda operação em seus elementos constitutivos. As tarefas mais simples – o resultado daquela subdivisão – podem ser mais facilmente ensinadas e a perícia do operário pode ser incrivelmente aumentada. O taylorismo demonstrou que a maneira espontânea com que os trabalhadores executavam suas tarefas era mais fatigante, menos econômica e menos segura. Contudo, a proposição de que “a eficiência administrativa aumenta com a especialização do trabalho” não encontrou amparo nos resultados de pesquisas posteriores: qualquer aumento na especialização não redundava necessariamente em um aumento de eficiência.

c) Visão microscópica do homem: visualiza cada empregado individualmente, ignorando que o trabalho é um ser humano e social. A partir de sua concepção negativista do homem – na qual as pessoas são preguiçosas e ineficientes – Taylor enfatiza o papel monocrático do Administrador: A aceleração do trabalho só pode ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, da adoção obrigatória de instrumentos e das condições de trabalho e cooperação obrigatórias. E essa atribuição de impor padrões e forçar a cooperação compete exclusivamente à gerência.

d) Ausência de comprovação científica: abordagem incompleta da organização.

e) Limitação do campo de aplicação.

f) Abordagem prescritiva e normativa.

g) Abordagem de sistema fechado.

h) Pioneirismo na administração.

Ainda em relação aos pontos considerados críticos na administração.

- Recompensas salariais; - Enfoque mecanicista do homem; - Abordagem fechada: a administração científica não faz referência ao ambiente externo direto e indireto da empresa, Taylor limitou-se a estudar os aspectos internos da empresa, principalmente aqueles ligados ao 'chão de fábrica', que puderam aumentar a produção; - Superespecialização do operário; e - Exploração dos operários (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 58).

3 A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Clássica, cuja origem ocorreu na Europa, através de Fayol, que dedicou seus estudos em relação às estruturas organizacionais, em especial a forma como os departamentos e os setores das empresas funcionavam e como era a relação entre eles.

A partir desta visão sistêmica, a Teoria Clássica tem sua ênfase na estrutura, analisando a estrutura organizacional de cima para baixo, observando a forma como os departamentos e setores interagem, e como essa interação impacta nos resultados das empresas, Taylor estudou e apresentou métodos para otimizar processos, pois era uma época em que as empresas apresentavam crescimentos acelerados.

Assim, vamos conhecer as principais contribuições desta teoria, para a ciência da Administração, só lembrando que, a leitura com critério e atenção dos temas destacados, visam facilitar a construção de seu conhecimento.

3.1 A OBRA DE FAYOL E A SUA TEORIA

FIGURA 5 - BREVE ORIGEM E TRAJETÓRIA DE FAYOL



Henri Fayol (1841-1925), o fundador da Teoria Clássica, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as consequências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Formou-se em engenharia de minas e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera onde fez sua carreira. Fayol expôs sua Teoria da Administração no livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916. Seu trabalho, antes da tradução para o inglês, foi divulgado por Urwick e Gulick, dois autores Clássicos.

FONTE: Chiavenato (2011, p. 78). Figura disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=img&pb&tm=isch&source=hp&biw=1366&bih=>>. Acesso em: 24 set. 2016.

Henri Fayol é considerado o pai da Teoria Clássica. Enquanto Taylor desenvolvia a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916, na França, surgia a Teoria Clássica da Administração com Fayol (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006). Enquanto a Administração Científica era pautada na tarefa realizada pelo operário, a recém-chegada Teoria Clássica da Administração iria apoiar-se na estrutura. A Teoria Clássica parte da visão sistêmica da organização e principalmente de sua estrutura, visando garantir a eficiência de todos os envolvidos no processo.

3.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO FAYOL

Fayol, em seus estudos, destaca que todas as empresas apresentam seis funções básicas:

- **Técnicas:** ligada aos processos da produção de bens ou de serviços da empresa.
- **Comerciais:** ligada às compras e vendas feitas na empresa.
- **Financeiras:** ligada à gestão dos recursos financeiros na empresa.
- **De segurança:** ligada à proteção e preservação dos bens e das pessoas.
- **Contábeis:** ligada aos registros, balanços, custos, inventário e estatísticas.
- **Administrativas:** ligadas aos processos de integração entre os gestores cúpula, junto as cinco funções anteriores. Elas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa.

“Fayol define que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 61).

Ainda que sua formação fosse de engenheiro, o conhecimento para a sua contribuição para a ciência da administração obteve em decorrência de sua participação e organização do ambiente de gestão em que Fayol apresenta as funções do administrador como sendo:

- **Prever:** antever o futuro e planejar as ações para atingir.
- **Organizar:** envolver as pessoas e os processos de forma organizada.
- **Comandar:** informar e orientar as pessoas.
- **Coordenar:** liderar todos os processos e pessoas da empresa.
- **Controlar:** acompanhar para que tudo ocorra conforme previsto (CHIAVENATO, 2014).

Na figura a seguir apresentamos as funções do administrador contempladas por Fayol, correlacionadas com as funções administrativas, técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis.

FIGURA 6 - FUNÇÕES BÁSICAS NA EMPRESA PARA FAYOL



FONTE: Adaptado de Chiavenato 2014

3.3 PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA FAYOL

Mantendo a tradição, toda ciência baseia-se em leis ou princípios (CHIAVENATO, 2014). Fayol também definiu os princípios gerais da administração, porém, ele os apresenta, mas não atribui a eles uma estrutura rígida, inflexível, muito pelo contrário, esses princípios são flexíveis, universais, atemporais, ou seja, podem ser aplicados em qualquer momento ou tempo.

No quadro a seguir constam os princípios, já bastante estudados, mas ainda muito contemporâneos e utilizados nas organizações atuais e certamente nas que ainda estão por vir, pois estes princípios são abrangentes, com característica atemporal, conforme já mencionado.

QUADRO 9 - OS 14 PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PARA FAYOL

Os 14 princípios gerais de administração para Fayol
1- Divisão do trabalho: especialização das pessoas e das tarefas visando ao aumento da eficiência.
2- Autoridade e responsabilidade: definem quem dará a ordem e quem as obedecerá, autoridade e responsabilidade definem a necessidade de prestar conta e é uma consequência da autoridade, as duas, autoridade e responsabilidade, sempre seguem juntas.
3- Disciplina: atitude, foco e respeito à hierarquia na atividade definida.

4- Unidade de comando: cada empregado deve receber o comando de somente um coordenador. Autoridade única.
5- Unidade de direção: um único plano que visa atingir um objetivo previamente definido pelo conjunto.
6- Subordinação dos interesses individuais aos gerais: os interesses gerais da empresa estão acima dos interesses particulares das pessoas.
7- Remuneração de pessoal: os empregados e a empresa devem ficar satisfeitos.
8- Centralização: autoridade centralizada no topo da hierarquia da empresa.
9- Cadeia escalar: a autoridade vai do nível mais alto ao mais baixo, prevalecendo o princípio do comando.
10- Ordem: engloba materiais e pessoas, cada coisa em seu lugar.
11- Equidade: obter a aceitação das pessoas através da boa convivência e aceitação.
12- Estabilidade do pessoal: a permanência das pessoas na função pelo maior tempo possível, bem como constante a saída e entrada de pessoas na empresa, são prejudiciais.
13- Iniciativa: tomar a frente de uma ação e executar com eficiência.
14- Espírito de Equipe: conviver e interagir entre as pessoas e os grupos é vital para o bom desempenho das empresas.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Andrade e Amboni (2007, p. 65) descrevem a diferença entre administração e organização:

A administração é um conceito amplo por envolver o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação de forma interconectada. Organização significa o ato de organizar, estruturar, integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre si.

3.4 APRECIACÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

As críticas à Teoria Clássica são numerosas. Todas as teorias posteriores da Administração se preocupam em apontar falhas, distorções e omissões dentro da abordagem que representou durante várias décadas o figurino que serviu de modelo, sendo elas: a abordagem simplificada da organização formal e ausência de trabalhos experimentais (CHIAVENATO, 2011).

Ainda em relação aos pontos considerados críticos na administração, Andrade e Amboni (2007, p. 67), listam que:

As críticas feitas a Fayol dizem respeito a sua pouca originalidade na definição dos princípios gerais da Administração, concepção com ênfase exagerada na estrutura, insistência na utilização da unidade de comando e centralização da autoridade, denotando a influência

das antigas concepções militares e eclesiásticas. Ainda em relação a sua abordagem, os seguintes aspectos podem ser destacados: Abordagem simplificada da organização formal; Ausência de trabalhos experimentais; Extremo racionalismo na concepção da Administração: Abordagem típica da teoria da máquina.

FIGURA 7 - TEORIA CIENTÍFICA – TAYLOR (EUA) *VERSUS* TEORIA CLÁSSICA – FAYOL (EUROPA)



TAYLOR = TAREFA



FAYOL = ESTRUTURA

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=img&pbm=isch&source=hp&biw=1366&bih>>. Acesso em: 24 set. 2016.

LEITURA COMPLEMENTAR

MENOS GRAXA, MAIS TECNOLOGIA

Por Cristiane Mano

O presidente da General Eletric para a América Latina diz como pretende retomar o crescimento da empresa no Brasil. Sua prioridade: dizer adeus à velha GE.

A história da Americana General Eletric teve início quando o inventor Thomas Edison colocou a primeira lâmpada à venda, há 124 anos. De lá para cá, claro, o portfólio da companhia aumentou substancialmente, muito além de turbinas de aviões e locomotivas. Os executivos da empresa, no entanto, sabem que apenas ampliar a oferta de equipamentos não bastará para crescer daqui para frente. Em vez disso, eles querem agora vender serviços de tecnologia. No discurso do presidente mundial Jeffrey Immelt, trata-se de uma das maiores transformações da companhia centenária. A “nova GE” é uma empresa digital, dona de sistema operacional à semelhança do iOS da Apple. Capaz de interligar todos os equipamentos da empresa a uma espécie de central de gerenciamento, esse sistema permite detectar o momento correto de fazer manutenção numa turbina ou de controlar a velocidade de locomotivas, de modo a consumir menos combustível nos mesmos trajetos.

A missão do mineiro Rafael Santana, que assumiu em janeiro a presidência da GE para América Latina, é usar a estratégia para tirar a operação brasileira da estagnação. Depois de quase dobrar de tamanho entre 2009 e 2012, a subsidiária andou de lado. Em 2015, encolheu ao faturar 3,4 bilhões de dólares, 30% menos do que no ano anterior. Santana deu a seguinte entrevista à EXAME:

“A internet das coisas pode ajudar a reverter uma tendência global de perda de produtividade na indústria”.

Setores prioritários para a GE no Brasil, como a de óleo e gás, continuam imersos na crise. Como será possível voltar a crescer?

Ter um portfólio diversificado ajuda, embora muitos setores estejam enfrentando grandes desafios. Ainda assim, nossa agenda para 2016 é de crescimento. Mesmo na área de óleo e gás, estamos ampliando nossa oferta de produtos. Também tenho falado com indústrias com as quais nunca tivemos contato, como montadoras de automóveis. A prioridade não é apenas vender equipamentos. É sim vender ganho de produtividade, como sistemas capazes de conectar máquinas à internet.

Jeffrey Immelt, presidente mundial da GE, afirmou que pretende transformar a empresa em uma gigante de tecnologia. Ainda é apenas uma ideia ou já existem resultados práticos?

As receitas vindas do que chamamos de “internet industrial” já somam mais de 5 bilhões de dólares por ano, globalmente. Mas há estimativas de que poderá ser um mercado de mais de 200 bilhões de dólares até 2020. É uma das transformações mais significativas da história centenária da companhia. Para dar um exemplo prático do que já fazemos: criamos para cada equipamento um gêmeo digital. Essa réplica permite gerenciar a manutenção com base em dados reais de uso de cada equipamento, não apenas em dados estatísticos. É uma mudança capaz de evitar manutenção desnecessária ou outros imprevistos. O potencial é enorme, em razão da base de dados instalada que temos. Metade das turbinas de avião em funcionamento em todo o mundo é da GE. Até 2020 queremos ter 70.000 turbinas de avião e de 100 milhões de lâmpadas conectadas à internet. E vamos gerenciar a eficiência desses sistemas.

O que motivou essa mudança?

Enquanto diversos setores estão estagnados, existe uma demanda enorme no mundo por ganho de produtividade. Até 2020, o crescimento da produtividade industrial no mundo era de 4% ao ano. Hoje, temos algo em torno 1% ao ano. E a internet das coisas poderá ajudar a recuperar essa perda.

Já existem exemplos de aplicações dessa tecnologia no Brasil?

Existem locomotivas em Minas Gerais conectadas à internet. Com a captura de dados, conseguimos até 25% de redução no número de falhas. Podemos prever as rotas de todas as locomotivas e programar a redução de velocidade antecipada para não perder combustível com paradas bruscas e retomadas.

Em novembro de 2015, a GE realizou o maior negócio de sua história ao adquirir a divisão de energia da francesa Alstom, por 10,6 bilhões de dólares. Qual foi o impacto da compra na operação brasileira?

Aumentamos nossa base de geração de energia térmica e de energia renovável. Hoje, somos a maior empresa de energia renovável da América Latina e do Brasil. Após a integração, mais de um terço da energia gerada no Brasil, atualmente, passa por equipamentos da GE. Antes da Alstom não operávamos com hidrelétricas no Brasil e tínhamos equipamentos e 13 usinas de energia no país. Hoje são 22.

FONTE: Adaptado de Revista EXAME, Gestão-Entrevista. Edição 1119. Ano 50, nº 15, de 17/08/2016, p. 90-92.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você viu que:

- Estudamos as duas primeiras escolas de administração, escola científica e escola clássica.
- Administração Científica – iniciada por Taylor e seus seguidores – constitui a primeira teoria administrativa, e que irá contribuir de forma significativa na concepção e construção das demais escolas da administração.
- No primeiro período de sua obra, Taylor parte da análise da tarefa, analisou minuciosamente a execução dos processos. No segundo período, Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho – ORT.
- Apesar das limitações e restrições, as teorias não apagam o fato de que a Administração Científica foi o primeiro passo na busca de uma teoria administrativa.
- O pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado – juntamente com Taylor – um dos fundadores da moderna administração. Definiu as funções básicas da empresa e o conceito de administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- A Teoria Clássica formula a Teoria da Organização, tendo como base a Administração como uma ciência e com a ênfase na estrutura.
- Para definir a administração, os autores clássicos utilizam o conceito de elementos da administração (ou funções do administrador), que formam o processo administrativo.
- As principais críticas atribuídas à Teoria Clássica são: a abordagem simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal; a ausência de trabalhos experimentais para dar base científica a suas afirmações e princípios: o mecanicismo da abordagem (CHIAVENATO, 2014).



- 1 Considerando que a administração é um processo evolutivo, gradativo e cumulativo, torna-se difícil precisar com exatidão em que momento a administração sofreu influências e subsequente mudanças. O surgimento da escola científica trouxe inúmeras contribuições para o surgimento da administração.



Assinale a alternativa que indica corretamente uma das contribuições feitas pela escola científica:

- a) () Contribuição direta para maior eficiência nos processos produtivo, incluindo a redução de custos.
- b) () Implicou, na maior parte das vezes, maior carga horária e, muito menos, em piores condições de trabalho.
- c) () Em um contexto mais amplo, contribui para a evolução das fábricas onde as comunidades se localizavam.
- d) () Contribuição indireta para a estruturação e a aplicação dos princípios da administração.

- 2 Em seus estudos, Taylor observou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação de seus colegas de trabalho, seus vizinhos de tarefa (CHIAVENATO, 2011). Percebeu também, que o fato de aprenderem através da imitação e/ou repetição condicionava os operários a adotarem diferentes métodos para fazer a mesma tarefa, assim como utilizavam uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Ele, então, desenvolveu um método de investigação que visava aperfeiçoar o tempo e instrumentos utilizados no trabalho, conhecido como estudo de tempos e movimentos.



Após a análise dos processos, assinale a alternativa que indica todos os aspectos que fundamentam a ORT:

- I- Análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos.
- II- Estudo da fadiga humana.
- III- Divisão do trabalho e especialização do operário.
- IV- Desenho de cargos e de tarefas.
- V- Incentivos patrimoniais e prêmios de produção.
- VI- Conceito de *homo economicus*.
- VII- Condições ambientais de trabalho.
- VIII- Padronização.

- a) () As asserções I, II, III, IV, V, VI, VII são proposições verdadeiras e a VIII é falsa.
- b) () As asserções I, II, III, IV, VI, VIII são proposições verdadeiras e a VII é falsa.

- c) () As asserções I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII são proposições verdadeiras.
- d) () As asserções I, II, III, IV, V, VII, VIII são proposições verdadeiras e a VI é falsa.
- e) () As asserções I, II, III, IV, VI, VII, VIII são proposições verdadeiras e a V é falsa.

3 O segundo período de Taylor concluiu que a racionalização do trabalho do operário deve ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa. Para Taylor, as indústrias de sua época sofriam de três males.



Indique a alternativa correta em que estão listados corretamente esses três males:

- a) () Falta de divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade e a disciplina.
- b) () Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho, vadiagem sistemática dos operários e desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e tempo necessário para sua realização.
- c) () Falta de motivação, liderança, comunicação.
- d) () Falta de princípio do planejamento, princípio do preparo e princípio do controle.
- e) () Falta de disciplina para gestão dos processos e motivação da equipe.

A TEORIA NEOCLÁSSICA E A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS: CONCEITOS, PRINCIPAIS INFLUENCIADORES, CARACTERÍSTICAS E CRÍTICAS

1 INTRODUÇÃO

É chegada a hora de estudarmos a escola mais eclética, a Teoria Neoclássica da Administração. Os autores neoclássicos, em função de suas opiniões diversificadas, não formam uma escola bem definida, mas sim, um movimento heterogêneo.

Como acompanhar o rápido crescimento das organizações? Eis um dos grandes desafios da Escola Neoclássica. Os autores neoclássicos buscam dar ênfase ao resultado e evidenciar, na gestão, os princípios fundamentais da administração com foco na divisão de trabalho, na especialização, na hierarquia e na amplitude administrativa, buscando sempre a obtenção da máxima eficácia e eficiência.

Além disso, falaremos sobre dois processos na tomada de decisão, a centralização e descentralização, que impactam no princípio administrativo da hierarquia.

Veremos que a organização é um grupo de indivíduos que estão organizados de acordo com suas funções, obedecendo a uma hierarquia, e cada um destes indivíduos funciona de acordo com a sua função e sabe devidamente qual é o seu comportamento em relação ao seu grupo de referência na hierarquia, porém, o funcionamento desse indivíduo ocorre de forma racional e conforme a estrutura a qual ele pertence. A organização pode ser funcional, linear e de linha de *staff*.

A departamentalização se apresenta como solução em função de sua diferenciação e especialização em unidades que irão compor a estrutura organizacional, visando acompanhar o rápido crescimento da organização, na época.

Vamos conhecer também a APO – Teoria da Administração por Objetivo. Esta teoria destaca e informa os princípios básicos de uma organização, como, a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e a amplitude administrativa.

Destacaremos, também, os temas, metas e indicadores, especialmente o BSC – *Balanced Scorecard* – como uma ferramenta de auxílio ao controle.

Então, o que você está esperando? Vamos conhecer a Teoria Neoclássica, suas contribuições para a evolução da ciência da administração?!

2 A TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Formada por vários autores, a Teoria Neoclássica, traz como destaque sua ênfase em resultados, evidenciando a gestão nos seguintes princípios fundamentais da administração, que são pautados: na divisão de trabalho, na especialização, na hierarquia e na amplitude administrativa, buscando sempre a obtenção da máxima eficácia e eficiência.

Além disso, esta teoria fala sobre os processos em relação à tomada de decisão, são eles: a centralização e descentralização, que irão impactar diretamente no princípio administrativo da hierarquia, assim como, irão abordar como é a organização de um grupo de indivíduos, dentro das empresas, se estão organizados de acordo com suas funções, dentro de uma estrutura hierárquica e estruturada.

Outra característica da Teoria Neoclássica é o estudo da departamentalização como uma das soluções para que as empresas consigam acompanhar o rápido crescimento das organizações.

Vamos conhecer também a APO, Teoria da Administração por Objetivo e o BSC *Balanced Scorecard*, ambas ferramentas de gestão que passam a ser utilizadas nas organizações para a melhoria no processo de gestão.

Então ao conhecimento, leia com atenção os temas apresentados em destaque, eles servem para auxiliar em seu processo de aprendizagem.

2.1 ORIGEM E O SURGIMENTO DA TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Considerada a escola mais eclética, a Teoria Neoclássica da Administração se preocupa com a prática administrativa e tem como ênfase a busca pelos objetivos e resultados organizacionais, também conhecidos como um movimento heterogêneo (CHIAVENATO, 2014). Esta escola revisita as duas primeiras, a escola científica e a escola clássica, em especial a escola clássica, que contribui de forma significativa com essa nova escola, quando surge uma nova época, em um novo cenário organizacional.

Contribuíram de forma significativa, ainda que com pontos de vistas, às vezes, divergentes dos autores: Peter F. Ducker, Ernest Dale, Harold Kontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, Georg Terry, Morris Hurley, Louis Allen, além dos autores da escola da Administração por Objetivos (CHIAVENATO, 2014).

2.2 CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

Com os acontecimentos já vivenciados pelas empresas em função da Teoria das Relações Humanas e os resquícios da Segunda Guerra Mundial, que havia terminado, surge a Teoria Neoclássica, ocorrida nos Estados Unidos, onde a busca por resultados estava no auge, para a época.

O quadro a seguir traz as principais características e definições da Teoria Neoclássica em relação aos aspectos administrativos, fatos de suma relevância que contribuíram para a melhoria dos processos de gestão e que continuam sendo adotados nos processos de gestão contemporânea.

QUADRO 10 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

Principais características da Teoria Neoclássica	
Ênfase na prática da Administração	Ênfase em aspectos práticos da administração, visando buscar de forma pragmática resultados concretos e tangíveis.
Reforça conceitos da escola clássica	Visa colocar as coisas em seus devidos lugares, os autores neoclássicos usaram boa parte dos estudos efetuados pela escola Clássica alocando esses estudos conforme o momento pelo qual as empresas passavam na época. Praticamente todas as estruturas construídas na escola Clássica são realinhadas e reestruturadas de acordo com a nova abordagem neoclássica.
Ênfase nos princípios gerais de administração	Estabelecimentos de normas de comportamento administrativo, considera os administradores peça-chave para que a organização obtenha o sucesso, assim como, apoia-se, principalmente, nas funções administrativas.
Ênfase nos objetivos e nos resultados	Pressupõe que as organizações devem estar orientadas, dimensionadas e estruturadas, visando obter seus objetivos e resultados.
Conceitos de vários autores e ecléticos	Os autores desta escola, além de reestruturarem os conceitos da Teoria Clássica, buscaram novas teorias administrativas que aconteciam nas organizações na metade do século XX.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

O impacto dessas características, no dia a dia das organizações, desencadeará uma nova vertente que estudaremos logo em seguida: a Teoria de Administração por Objetivos (APO).

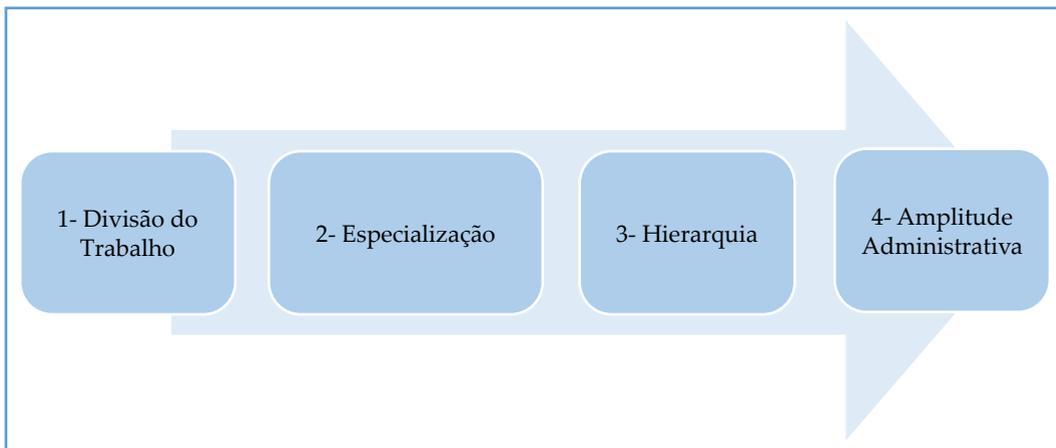
2.3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

Para os autores neoclássicos o entedimento sobre o que é uma organização e qual é a sua função parte da premissa de que um grupo de indivíduos está

organizado de acordo com suas funções, obedecendo a uma hierarquia, e cada um destes funcionários sabe devidamente qual é seu comportamento em relação ao seu grupo de referência, são considerados uma organização.

Essa percepção da administração leva aos princípios fundamentais que são apresentados na figura a seguir.

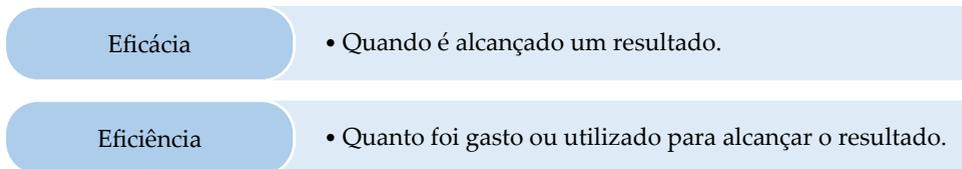
FIGURA 8 - PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO



FONTE: Chiavenato (2011, p. 150)

Para o bom funcionamento dessa escola era fundamental que todos os envolvidos nas funções administrativas tivessem a ampla compreensão e aplicação dos conceitos de eficácia e eficiência, principalmente porque a escola Neoclássica tem sua ênfase nos resultados. Assim, seguem os conceitos de eficácia e eficiência.

FIGURA 9 - CONCEITOS DE EFICÁCIA E EFICIÊNCIA



FONTE: Adaptado de Silva (2010)

2.4 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Como já vimos, os princípios fundamentais da administração, preconizados pela escola Neoclássica, e em especial o princípio da hierarquia, cuja análise ocorre de cima para baixo, onde são tomadas as decisões pelos líderes, que conforme a postura tomada pelos mesmos, levará a desencadear dois processos nesta tomada de decisão, que iremos estudar, são elas: a centralização e descentralização.

A centralização dá o entendimento de que a autoridade máxima, que tomará a decisão, sempre estará próxima ao topo da hierarquia e, por consequência, no topo do processo de gestão.

Já a descentralização, dá o entendimento de que a autoridade máxima, que irá tomar a decisão, está posicionada no nível mais baixo da hierarquia e, por consequência, no nível mais baixo do processo de gestão. A autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis mais baixos da hierarquia.

Vamos esclarecer melhor o funcionamento da centralização e da descentralização, bem como, analisar separadamente as vantagens e as desvantagens em relação aos processos de tomada de decisão frente à hierarquia.

A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com a posição relativa no organograma. A cadeia escalar, ou cadeia de comando, está intimamente relacionada com a unidade de comando (CHIAVENATO, 2011, p. 155).

Acompanhe no quadro a lista de vantagens e desvantagens da centralização no processo decisório.

QUADRO 11 - LISTA DE VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO
As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.	As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão em níveis mais baixos.	Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.	As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.	As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.
Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.	

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 156)

Em continuidade, observa-se que a descentralização apresenta outras características, conforme evidencia Chiavenato (2011, p. 155): “A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização de recursos humanos”.

Importante destacar que no processo decisório, em relação à descentralização, recomenda-se que ele sempre deve ocorrer no momento e na presença do fato ocorrido, de preferência simultaneamente, dirimindo, desta forma, possíveis falhas no processo, lembrando sempre que o neoclassicismo visa o resultado através da eficiência e eficácia.

Ainda sobre a descentralização, é pertinente informar que em si ela não é boa e não é má. Ela depende das circunstâncias. Há quatro elementos que ocorrem para aumentar a descentralização que devem ser observados e respeitados, são eles, respectivamente:

- 1- Complexidade dos problemas organizacionais:** com o avanço tecnológico, as inovações, a diversificação das linhas de produtos e os mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível obter se toda a autoridade for concentrada nas mãos de um só executivo no topo da organização. Aí, um só pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. Assim, a descentralização permite maior agilidade no processo decisório.
- 2- Delegação de autoridade:** a organização é como um organismo vivo, deve estar apta para se ajustar e expandir-se continuamente para sobreviver e crescer. Para não atrofiar essa vitalidade com sobrecarga de trabalho e estagnação, a delegação de autoridade parece ser a resposta correta para o esforço total da organização.
- 3- Mudança e incerteza:** quanto maior a necessidade de mudanças e de inovação, bem como seu ritmo acelerado, tanto maior será a necessidade de descentralização.
- 4- Em tempos de estabilidade:** os autores neoclássicos preferem a descentralização em épocas de certeza e previsibilidade, visão que é criticada, hoje a descentralização é enfatizada em qualquer tempo, seja de estagnação, de mudança ou de emergências (CHIAVENATO, 2011).

Acompanhe a lista de vantagens e desvantagens da descentralização no processo decisório.

QUADRO 12 - LISTA DE VANTAGENS E DESVANAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGEM DA DESCENTRALIZAÇÃO
As decisões são tomadas mais rapidamente.	Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
Tomadores de decisão são os que têm maior informação sobre a situação.	Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médio.	Risco de subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Vistos os impactos da centralização e da descentralização, passaremos agora para a análise do impacto e o papel desempenhado em cada função.

2.5 ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL, LINEAR E A LINHA-STAFF

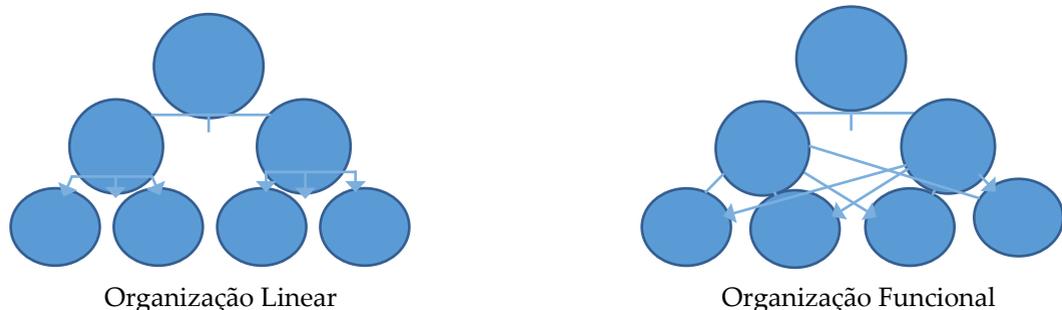
Como já vimos anteriormente, a organização é um grupo de indivíduos organizados de acordo com suas funções, obedecendo a uma hierarquia, e cada um deles funciona de acordo com a sua função e sabe devidamente qual é o seu comportamento em relação ao seu grupo de referência na hierarquia, porém, aqui vamos observar que o funcionamento destes indivíduos ocorre de forma racional, conforme a estrutura a qual eles pertencem. A estrutura organizacional pode ser dividida em: funcional, linear e de linhas-*staff*, que apresentaremos, separadamente, a seguir.

A organização linear caracteriza-se, essencialmente, de forma mais simples e tem sua origem na organização dos exércitos antigos e na estrutura eclesiástica. Baseia-se na estrutura das pirâmides, conforme podemos observar na figura a seguir, as comunicações são feitas conforme a estrutura hierárquica, não permitindo flexibilidade, centraliza o processo decisório em uma única pessoa e é muito usual em pequenas empresas. “Os órgãos de linha são aqueles responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização, possuindo autoridade pela posição ocupada na estrutura organizacional” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 65).

Suas vantagens são de fácil compreensão, e por serem simples é mais fácil de ser implantada, define com precisão o líder, bem como, o papel de poder que o mesmo exerce, e está concentrado em um único comando, esta estrutura oferece mais segurança ao chefe em relação aos subordinados, conforme demonstrado na figura a seguir.

Suas desvantagens são a centralização do processo de tomada de decisão e o empoderamento do líder.

FIGURA 10 - DIFERENÇA ORGANIZAÇÃO LINEAR E A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

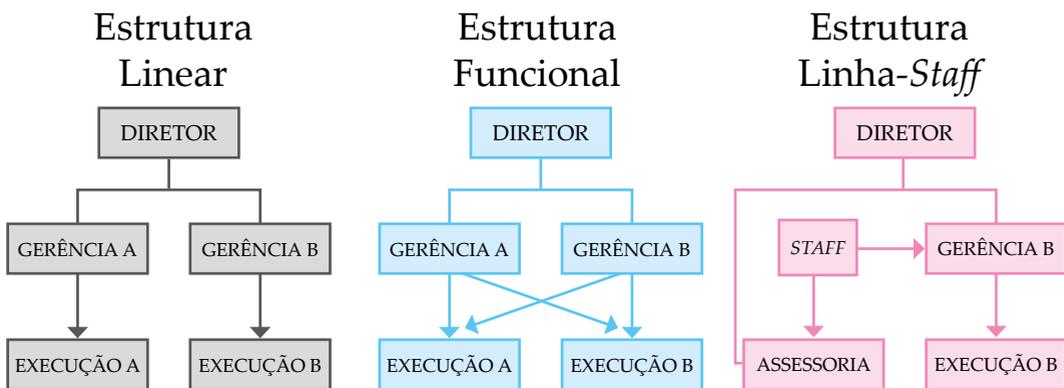
A organização funcional caracteriza-se, essencialmente, por sua facilidade no processo de comunicação entre os setores. O seu processo de decisão é descentralizado e busca sua estruturação pautada na especialização da função. Assim, tem como vantagem a concentração das atividades na função. Por ser especialista, possibilita a visão sistêmica ao líder e tende a separar as funções de controle das funções que são executoras. Em relação às desvantagens, há ocorrência, em alguns momentos, da perda do comando e função de sua diluição, pode gerar conflitos entre as estruturas especialistas, assim como, em função da estrutura funcional, surge a estrutura de linha-*staff*.

Já, a organização que utiliza a estrutura de linha-*staff* tem como principal característica, segundo Andrade e Amboni (2007, p. 65), “Os órgãos de assessoria (*staff*), por sua vez, ligam-se indiretamente aos objetivos básicos da organização através dos setores de linha e sua autoridade é apenas funcional. Os órgãos de *staff* não possuem autoridade de cargo conferido pela estrutura organizacional”.

Ainda sobre as características da estrutura de linha-*staff*, é a mais utilizada nas organizações, caracteriza-se por ser a combinação entre a estrutura linear e funcional, conforme apresenta a figura a seguir, visa manter as melhores características e dirimir as desvantagens de cada uma dessas duas estruturas, criando uma estrutura que atende de forma plena às necessidades das organizações.

Suas vantagens são em relação a possibilitar o princípio da autoridade única, cooperação e assessoria entre as estruturas de linha e o *staff*, já em relação às desvantagens, podem ocorrer conflitos entre os especialistas e os indivíduos que ocupam funções de linha, em função de suas opiniões serem divergentes.

FIGURA 11 - ESTRUTURA LINEAR, FUNCIONAL E DE LINHA-STAFF



FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=estrutura+de+linha+staff&oq=Estrutura+de+linha>>. Acesso em: 10 out. 2016.

Observe, na figura acima, a comparação entre as três estruturas organizacionais que acabamos de conhecer.

Como o aprofundamento e o desenvolvimento das estruturas organizacionais, surge uma nova vertente na teoria Neoclássica, a departamentalização, assunto que será abordado na sequência.

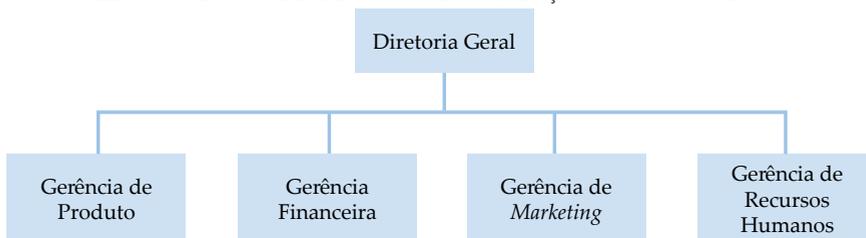
2.6 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Ao adotar o princípio da função administrativa da divisão do trabalho, o grande dilema da escola Neoclássica é a sua época, quando houve um rápido crescimento de organização, justamente visando atender a essa necessidade, surge como solução a departamentalização.

Os principais tipos de departamentalização são: por funções, por produtos e/ou serviços, por localização geográfica ou territorial, por projetos ou clientes. Vamos analisar cada um deles em relação às suas características ao serem adotadas nas organizações.

A primeira é a departamentalização funcional, cuja característica central está em sua concepção e implantação a partir das funções que serão necessárias para a existência organizacional, o princípio da divisão do trabalho foi um grande incentivo para a adoção deste modelo por parte das organizações consideradas racionais.

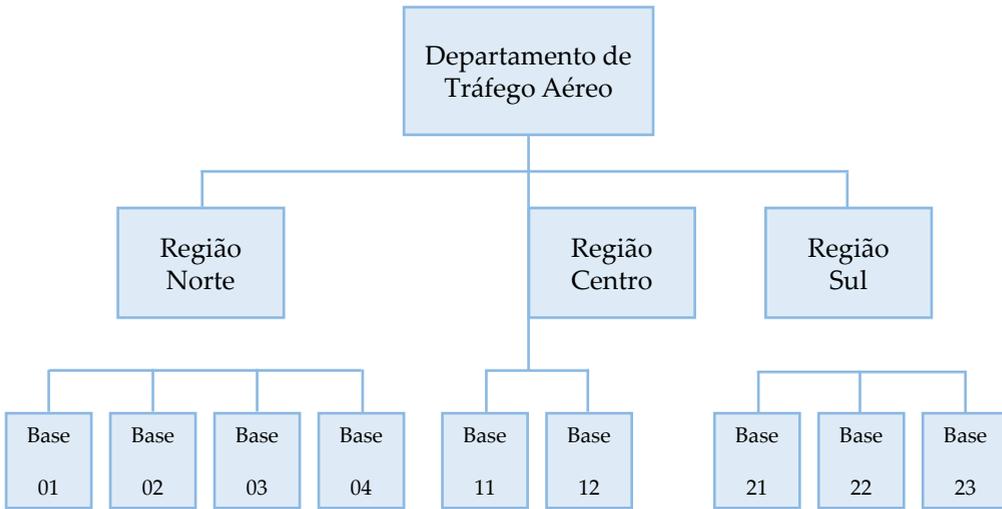
FIGURA 12 – SUGESTÃO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL



FONTE: Oliveira (2010, p. 101)

A segunda é a departamentalização territorial ou geográfica, cuja característica é sua organização em função da necessidade em evidenciar a localização geográfica de setores ou departamentos, utilizadas por organizações com vastas áreas geográficas de atendimento, suas vantagens são: a possibilidade à adequação às necessidades regionais, bem como, a construção de metas e objetivos por região, sendo muito utilizada no setor de varejo, e sua desvantagem é que atende apenas aos setores comerciais e produtivos da organização.

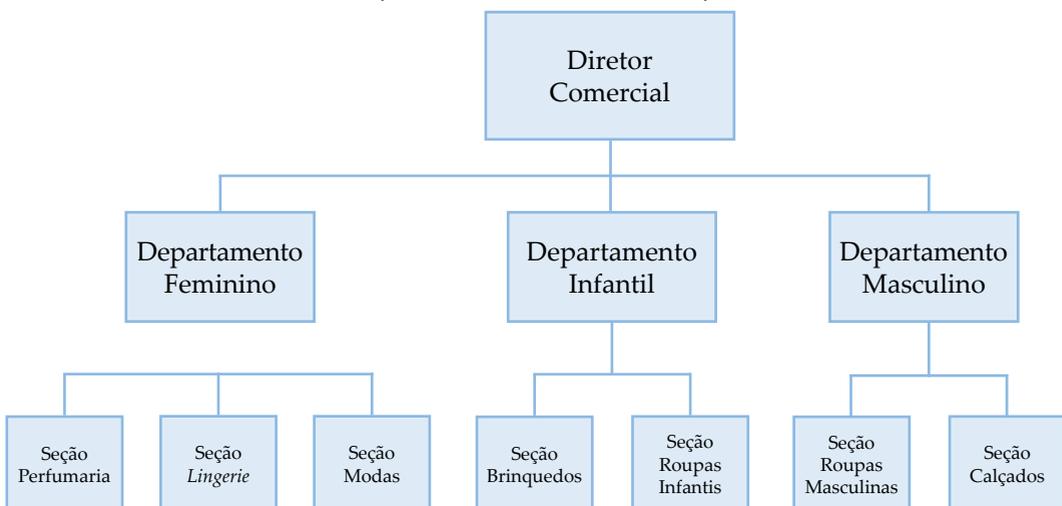
FIGURA 13 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL OU GEOGRÁFICA



FONTE: Oliveira (2010, p. 102)

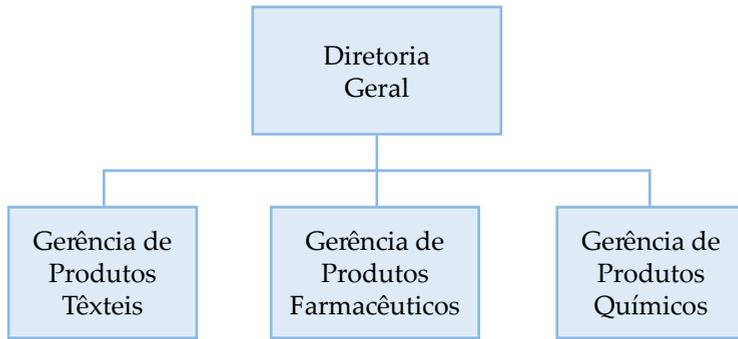
A terceira é a departamentalização por produto/serviço, cuja característica é a viabilidade em efetuar os controles e acompanhamentos em relação ao desempenho de cada produto ou grupo de cliente, gerando, assim, a possibilidade, por parte do gestor, de efetuar as correções necessárias em função da necessidade do mercado. Suas vantagens são: possibilitar às organizações selecionar seus produtos ou clientes em relação a sua especificidade de mercado, gerando economia e otimizando os processos, bem como possibilitar uma visão sistêmica do negócio em relação ao seu mercado de atuação. Suas desvantagens são: falta de flexibilidade e rápida adequação às mudanças.

FIGURA 14 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS/ SERVIÇOS



FONTE: Oliveira (2010, p. 103)

FIGURA 15 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS OU CLIENTES



FONTE: Oliveira (2010, p. 104)

A quarta é a departamentalização por projetos ou clientes, cuja característica é sua utilização em grandes empresas, pois demandam um tempo maior em sua execução em função de envolver projetos, obras e equipamentos de grande porte, gerando, assim, uma dinâmica diferenciada no processo de gestão e sua vantagem é a possibilidade de concentração gerada por este modelo, facilitando sua implementação e execução, e sua desvantagem por lidar com o fator tempo ele tem dia e hora para acabar, gerando, assim, uma necessidade de recomeçar, assim, cada projeto é considerado único.

2.7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA NEOCLÁSSICA

Os neoclássicos, para explicar e apresentar as funções administrativas, pautaram suas teorias nos processos administrativos a serem adotados pelas organizações. Fayol preconizava que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar; os autores neoclássicos acresceram o conceito das funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar, amplamente aceitos e praticados nas organizações, por isso essa escola é eclética, porém, os excessos de normas criadas e adotadas nessa escola irão desencadear um processo de rigidez.

Em um mundo em constante mudança e transformação, o processo administrativo atualmente se mostra flexível, maleável e adaptável às situações variadas e às circunstâncias diferentes. Ele consiste em um fluxo de atividades consecutivas para atingir determinados objetivos. Tem início, meio e fim em uma sequência lógica e racional de ações que se completam mutuamente. Pode-se concluir que o processo administrativo não é somente o núcleo da Teoria Neoclássica, mas o fundamento da moderna administração. Nenhuma concepção mais avançada conseguiu deslocá-lo dessa posição privilegiada.

Contudo, a Teoria Clássica se mostra extremamente conservadora, mesmo em sua época de apogeu e glória. A ênfase em objetivos e resultados (fins), o lugar dos métodos (meios), embora fosse uma revolução na maneira de conduzir as organizações, não levou em consideração a mudança que se desenvolvia no ambiente de negócios (CHIAVENATO, 2011).

3 A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

A partir da década de 1950, nasce uma nova forma e, principalmente, uma mudança significativa nos processos e modelos de gestão em relação aos até então utilizados. A mudança drástica ocorre, essencialmente, nas chamadas “atividades meio”, tão difundidas que buscam, principalmente, os objetivos e finalidades, cuja ênfase estava estruturada nos “processos”, nesse momento passa a receber uma nova atenção e aplicação, ou seja, passa a ter ênfase os “resultados”. É considerada uma verdadeira revolução na administração (CHIAVENATO, 2014).



“O trabalho passou de um fim em si mesmo para ser um meio de obter resultados”
(CHIAVENATO, 2014, p. 227).

3.1 ORIGEM E O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Conhecida como a Administração por Objetivos (APO), ou ainda administração por resultados, este modelo tem em sua abordagem um processo de gestão essencialmente democrático. O seu idealizador, Peter F. Drucker (1909-2005), também considerado o pai da APO, obteve o auge através da publicação de seu livro, em 1954, sobre a administração por objetivos.

Vale destacar também a outra contribuição significativa de Drucker para a administração das organizações, o conceito de *intrapreneurship* (empreendedorismo interno nas organizações). Este assunto do empreendedorismo interno, de acordo com Oliveira (2010), sempre quando é bem utilizado pelas organizações, tem gerado modelos administrativos muito relevantes em termos de resultados para as organizações em geral.

QUADRO 13 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS QUE LEVARAM AO SURGIMENTO DA APO

Quatro características básicas do contexto organizacional que levaram ao surgimento da Teoria por Objetivos:
1 - Forte pressão recebida pelos profissionais das organizações para apresentar resultados efetivos.
2 - Necessidade de direcionamento dos esforços despendidos pelos profissionais das organizações para resultados comuns, anteriormente estabelecidos.
3 - Necessidade de controle rápido das atuações e dos resultados apresentados pelas diversas áreas das organizações.
4 - Busca de maior nível de participação dos profissionais no processo administrativo das organizações, possibilitando descentralização das decisões, bem como autocontrole das atividades realizadas.

FONTE: Oliveira (2010, p. 279)

3.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Sua sustentação parte do pressuposto da estruturação e da negociação entre o líder e o liderado, levando em consideração a descentralização no processo decisório e evidenciando que o grupo adote um processo administrativo de gestão por resultado.

QUADRO 14 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

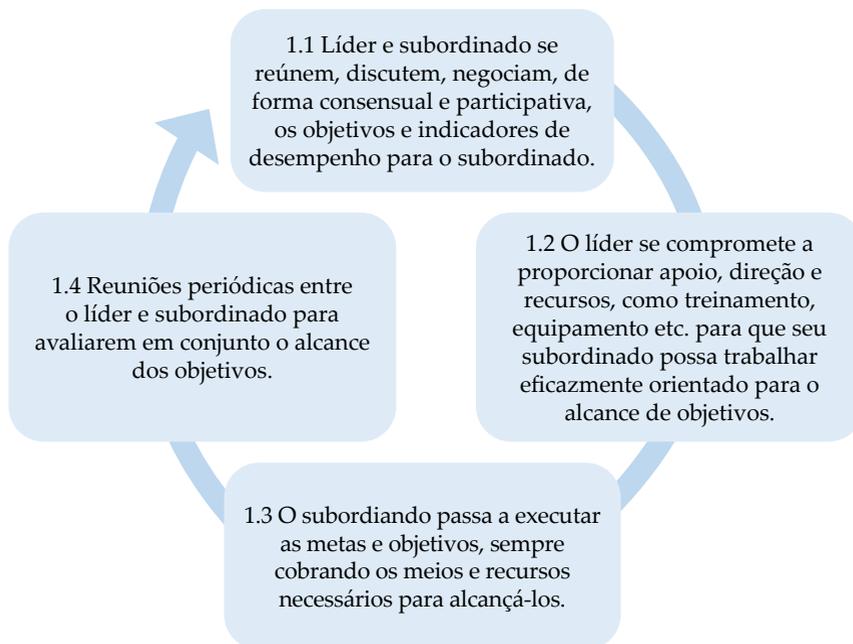
<p>É um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultado esperados, e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.</p>	<p>1 - Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seu superior.</p> <p>2 - Interligação entre os vários objetivos departamentais de setores.</p>
<p>É o método no qual as metas são definidas em conjunto, pelo líder e seus subordinados, e as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, criando indicadores que passam a ser padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados, gerando a possibilidade de comparação entre a meta estabelecida e o objetivo efetivamente alcançado.</p>	<p>3 - Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.</p> <p>4 - Participação direta e contínua das gerências e dos subordinados.</p> <p>5 - Apoio contínuo do <i>staff</i>.</p>

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Atualmente, a APO vem sendo amplamente utilizada nas organizações, visto que uma de suas características envolve todos os indivíduos no processo de gestão, proporcionando o envolvimento e o comprometimento, sempre com objetivos ou metas acordados entre as partes – líder e subordinado.

A APO adota um esquema para seu funcionamento, acompanhe com atenção, na figura a seguir, o funcionamento da APO nas organizações.

FIGURA 16 - ESQUEMA DE TRABALHO DA APO



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)

Importante acrescentar que finalizado o processo do esquema acima, visto que ele foi executado em sua íntegra, cabe uma avaliação, se os indicadores e metas estão em acordo com o objetivo geral, traçado no início do processo, visando sempre garantir a obtenção de melhores resultados no processo de gestão administrativa.

3.3 HIERARQUIA E CRITÉRIOS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Uma das contribuições da APO é que ela sugere uma hierarquia, cujo papel central será de auxiliar aos gestores no processo de construção de indicadores. Essa hierarquia irá propor metas para as administrações, definido o período de início e término, metas alinhadas com os objetivos gerais da organização.

Conforme destaca a APO, “são números que orientam o desempenho dos gerentes para um resultado mensurável, difícil, importante e compatível com os demais resultados” (CHIAVENATO, 2014, p. 231).

- Os objetivos proporcionam diretriz ou finalidade comum.
- Permitem o trabalho em equipe e eliminam as tendências egocêntricas de grupos existentes na organização.

- Servem de base para avaliar planos e evitam erros decorrentes da omissão.
- Melhoram as possibilidades de previsão do futuro. A organização deve dirigir o seu destino, em vez de se submeter às fatalidades ou ao acaso.
- Quando os recursos são escassos, os objetivos ajudam a orientar e prever a sua distribuição criteriosa.

Os critérios de escolha dos objetivos são fixados de acordo com a prioridade e a contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa. Eis alguns:

- Procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados.
- O objetivo deve ser específico, mensurável, claro e basear-se em dados concretos: o que, quanto e quando.
- Focalizar objetivos na atividade e não na pessoa.
- Detalhar cada objetivo na atividade, e não na pessoa.
- Usar linguagem compreensível para os gerentes.
- Manter-se dentro dos princípios de administração. Concentrar-se nos alvos vitais de negócio e não se dispersar em atividades secundárias.
- O objetivo deve indicar os resultados a atingir, mas não deve limitar a liberdade de escolha dos métodos. Indicar quanto, mas não como.
- O objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo esforço especial, mas não a ponto de ser impossível.

Os objetivos mais comuns são:

- Posição competitiva no mercado.
- Inovação e criatividade nos produtos.
- Produtividade, eficiência e qualidade.
- Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros.
- Taxa de dividendos ou índice de retorno do capital investido (lucro).
- Qualidade de administração e desenvolvimento dos executivos.

Veja, na figura a seguir, a proposta da hierarquia de objetivos que contemplam os aspectos do objetivo estratégico, pensados com visão sistêmica da organização, que irão envolver metas ou indicadores de longo prazo. Em seguida, vêm os objetivos táticos, envolvendo os setores da empresa cujos resultados são pensados para o médio prazo e, por fim, vêm os objetivos operacionais, que são as ações e atividades executadas no dia a dia e que visam, essencialmente, aos resultados de curto prazo. Cabe destacar que esses três objetivos estão integrados e estão alinhados com os objetivos gerais previstos pelos gestores, o que a organização quer atingir.

FIGURA 17 - HIERARQUIA DE OBJETIVOS



FONTE: Chiavenato (2014, p. 232)

A hierarquia sofre constantes mudanças e atualizações por parte dos gestores, que conforme a sua necessidade irão contemplar e preencher os aspectos apresentados. Iniciam pelos mais relevantes, conforme o tempo disponível e proposta, que pode ser de curto, médio ou longo prazo.

Cabe evidenciar que para que a hierarquia de objetivos seja equilibrada, Chiavenato (2014) descreve que são necessários os seguintes cuidados com os objetivos:

- Apresentar os objetivos centrais da organização.
- Fazer com que todos os setores da organização busquem o atingimento do objetivo central.
- Considerar as necessidades e as diversas possibilidades para sua implementação, considerando sempre baixo custo e máxima eficiência.
- Comunicar amplamente a todos os envolvidos para que ocorra a disseminação das metas e objetivos a serem alcançados e o papel de cada um para obtenção da mesma.
- Rever e refazer, sempre que necessário, as metas ou objetivos, conforme as necessidades e mudanças que ocorrem na organização.

3.4 CICLO APO DOS MODELOS: HUMBLE, ODIORNE

A APO envolve um processo cíclico de tal forma que o resultado de um ciclo permite correções e ajustamentos no ciclo seguinte, por meio da retroação proporcional pela avaliação dos resultados. O ciclo da APO correspondente ao exercício fiscal da empresa é de, geralmente, um ano, e tem como objetivo facilitar a execução e o controle do processo (CHIAVENATO, 2014).

Os principais autores neoclássicos apresentam modelos de APO bastante variados, cujos ciclos demonstram conteúdos diferentes, como Humble e Odiorne.

MODELO DE HUMBLE

A APO, segundo Chiavenato (2011, p. 226), como “um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia e definir seus alvos de lucro e crescimento com a necessidade de o gerente contribuir e desenvolver-se. É um estilo de gerência exigente e recompensador”. Para ele, o funcionamento de um programa de APO requer os seguintes cuidados.

- 1- Revisão crítica dos planos estratégicos e táticos da companhia.
- 2- Estabelecimento para cada gerente dos resultados-chave e padrões de desempenho que ele precisa atingir.
- 3- Criação de um plano de melhoria da função que permita mensurar a contribuição de cada gerente para o alcance dos objetivos da companhia.
- 4- Proporcionar condições que permitam atingir os resultados-chave.
- 5- Uso sistêmico da variação do desempenho para ajudar cada gerente a superar seus pontos fracos e aceitar a responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional.
- 6- Aumento da motivação do gerente pela maior responsabilidade, planejamento da carreira e participação nos resultados de seus objetivos (CHIAVENATO, 2014, p. 241).

MODELO DE ODIORNE

Geroge Odiorne propõe um modelo de APO composto por um ciclo de etapas.

- 1- Planos estratégicos da empresa.
- 2- Planos táticos da empresa.
- 3- Planos de cada departamento da empresa.
- 4- Resultados de cada departamento.
- 5- Avaliação e controle dos resultados (CHIAVENATO, 2014, p. 243).

Destacam-se, também, os temas-metas e indicadores, especialmente em função de as organizações viverem cada vez mais em ambientes altamente competitivos. Assim, gestores contemporâneos são desafiados constantemente a buscar e implementar formas de controlar e medir seus processos de gestão, nestes casos, outra ferramenta importante utilizada é o BSC.

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Assim, gestores dos mais variados setores adotam diversas ferramentas de gestão, visando auxiliá-los nos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar.



"O que não é medido não é gerenciado" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

3.5 APRECIÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

A APO não é uma fórmula mágica. Como a APO envolve um processo político (definição de política dos propósitos que animam a organização), um processo de planejamento (o planejamento estratégico e planejamento tático) e um processo de direção (envolve a supervisão e a execução) é comum que um ou mais desses três processos não funcionem bem. Aí começa a ocorrerem problemas com a APO. Embora sejam excelentes ferramentas administrativas, a administração estratégica, como a APO, tem seus pontos frágeis. É preciso conhecê-los:

1- A estratégia organizacional é uma faca de dois gumes.

A estratégia tem enormes vantagens e desvantagens. Cada vantagem associada à estratégia corresponde a uma desvantagem a saber:

a) Estratégia fixa a direção e norteia as atividades organizacionais.

Vantagem: o papel primordial da estratégia é mapear o curso da organização para que ela possa navegar coesa por meio de seu ambiente de negócios.

Desvantagem: a direção estratégica pode se transformar em um conjunto de viseiras para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um *iceberg*. A direção é importante, mas é melhor movimentar-se para a frente olhando para cada lado, para poder modificar o comportamento de um instante para outro.

b) A estratégia focaliza e integra o conjunto de esforços organizacionais.

Vantagem: as estratégias promovem a coordenação das atividades para evitar que as pessoas puxem em direções diferentes.

Desvantagem: o pensamento grupal surge apenas quando o esforço é bastante focalizado e pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

c) A estratégia define a organização e os seus rumos.

Vantagem: a estratégia proporciona uma forma envolvente para que as pessoas possam entender o que a organização está fazendo.

Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão pode simplificar as coisas e até certo ponto estereotipar seu comportamento, perdendo a visão da riqueza e da complexidade do todo.

a) A estratégia proporciona consistência interna.

Vantagem: a estratégia reduz a ambiguidade e proporciona ordem e consistência. Ela funciona como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo dos negócios e, com isso, facilitar a ação.

Desvantagem: muita consistência leva à rotina. A criatividade provém da inconsistência e permite descobrir novas combinações de fenômenos até então separados. Estratégias e teorias não são realidades, mas representações ou abstrações da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais viu ou tocou uma estratégia. Uma estratégia pode ter um efeito perigoso de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia (CHIAVENATO, 2011, p. 229).

Contudo, deixar de fazer estratégia é o mal maior. Deixar de usar administração estratégica é uma loucura. Significa deixar o barco ao léu e ao acaso. Moderadamente, as estratégias organizacionais estão sendo desenhadas com a participação de todas as pessoas, com pouca formalização e muita flexibilidade. Afinal, “estamos em um mundo em constante mudança e a estratégia precisa ser suficientemente ágil para acompanhar essa mudança continuada” (CHIAVENATO, 2011, p. 229).

2- Premissas equivocadas da escola do planejamento estratégico.

A escola do planejamento estratégico utilizou a ‘teoria da máquina’ na sequência de etapas: produzir cada um dos componentes conforme o especificado e montá-los de acordo com desenhos do produto final (estratégia). É a ênfase na decomposição e na formalização, na qual as atividades operacionais recebem maior atenção. Em contraponto, a criação de estratégias ficava restrita à cúpula da organização e as pessoas nada recebiam de informação a respeito dela (CHIAVENATO, 2011, p. 229).

3- Os pecados capitais do planejamento estratégico neoclássico:

Wilson alega que existem sete pecados capitais do planejamento estratégico dentro da concepção neoclássica:

- 1- Assessoria geralmente assume o processo e não o dirigente máximo.
- 2- O processo cada vez mais elaborado e complexo acaba dominando a assessoria.
- 3- Os sistemas de planejamento foram concebidos para não produzir resultados devido a sua centralização.
- 4- O planejamento estratégico focaliza mais fusões, aquisições e vendas em detrimento do desenvolvimento de negócio básico da organização.
- 5- O processo de planejamento não desenvolve opções estratégicas, mas um único e exclusivo caminho estratégico.
- 6- O planejamento estratégico deixa em segundo plano os requisitos organizacionais e culturais da empresa.
- 7- A previsão de ponto único é uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e de incerteza (CHIAVENATO, 2011, p. 229).

4- Crítica de Levinson:

Levinson salienta que a APO coloca o gerente em uma posição parecida com a de uma cobaia em laboratório, à frente de apenas duas alternativas: ou acerta o caminho pelo labirinto e come ou então simplesmente passa fome. O processo “ideal da APO deve ser acompanhado de contatos mais frequentes, até mesmo diários, e deve estar separado da análise salarial”. Levinson ainda afirma que a Administração por Objetivos e os processos de avaliação são intermitentes, autodestrutivos a longo prazo, por serem baseados em uma psicologia de recompensa e punição que intensifica a pressão exercida sobre cada indivíduo, proporcionando-lhe uma escolha de objetivos muito limitada. “Tais processos podem ser melhorados de forma a incluir avaliação coletiva e dando-se prioridade às metas pessoais dos funcionários. Essas práticas exigem que haja na organização elevados padrões éticos e responsabilidade pessoal em alto Grau” (CHIAVENATO, 2011, p. 229).

5- Crítica de Lodi:

Lodi refere-se à vantagem ou ameaça dos objetivos. Embora a APO seja o método provado capaz de obter resultados acima daqueles que, em geral, são alcançados por empresas que não formulam suas metas, nem procuram motivar seus gerentes e diretores. Lembra que a APO exige muito de cada um e que as pessoas devem ser preparadas para receber o método e poder aplicá-lo criteriosamente (CHIAVENATO, 2011).

6- Aplicação incompleta e superficial da APO:

A APO falha quando é utilizada de forma incompleta e superficial, a saber:

- 1- Os objetivos organizacionais são definidos superficialmente e não refletem os reais interesses da organização.
- 2- Não houve experiência adequada para a realização do plano estratégico: o levantamento foi incompleto ou foi efetuado fora de época.
- 3- Se os resultados imediatos são inacessíveis, as pessoas ficam impacientes quanto ao projeto todo.
- 4- Não se tomam providências para revisar, atualizar periodicamente o plano em vista das mudanças ocorridas, flutuações no cenário econômico, desenvolvimento tecnológico e mudanças nas tendências sociais. Isso faz com que a APO se torne rapidamente desatualizada e fora do foco (CHIAVENATO, 2011, p. 229).

FIGURA 18 - TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVO (APO)



TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO) de Peter F. Drucker = Ênfase em resultados

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=img&pbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=>>. Acesso em: 2 out. 2016.

LEITURA COMPLEMENTAR

100% digital, Nubank ganha fama pelo atendimento humanizado

Por Karin Salomão

São Paulo – Sem agências, lojas, quiosques ou qualquer outro ponto físico de contato com os clientes, o atendimento do Nubank está ganhando fama. Ao resolver um problema, o time envia cartas escritas à mão, poemas, fotos, dicas de viagem e até uma sanduicheira roxa.

A empresa do cartão roxo transformou a área de atendimento ao cliente, que recebe tantas reclamações em outras empresas, na sua maior divisão. Ela foge de roteiros e não poupa recursos para surpreender.

Para Cristina Junqueira, diretora e cofundadora do Nubank, esse era um ponto-chave para que os **brasileiros** confiassem na marca. “O brasileiro é muito desconfiado quando se trata de dinheiro e internet”, afirmou em entrevista à EXAME.com.

Por isso, a empresa desenvolveu uma imagem jovem e inovadora para atrair seu público-alvo – 80% dos clientes tem menos de 35 anos – e um atendimento de alto nível, que é o ponto de contato entre a empresa e seus clientes.

“Quando começamos, disseram que éramos loucos, que ninguém fazia isso e que não havia como trabalhar dessa forma com escala”, diz Cristina.

A inspiração para o modelo de atendimento veio da Zappos, empresa norte-americana de comércio eletrônico.

Além de ter adotado uma política sem chefes, a holocracia, a Zappos é uma referência global quando se trata de atender, com histórias lendárias – como o atendente que pediu uma pizza para o cliente e outro que ficou conversando pelo telefone com o cliente por 12 horas.

“Não tem nenhuma outra empresa que faça isso, é a única no mundo – além de nós, claro”, diz Cristina.

Independência

Ironicamente, o objetivo do time de atendimento do Nubank, que recebe o nome de Xpeer, de experiência do usuário, é que o cliente “não precise deles”, diz a fundadora.

“Damos todas as ferramentas necessárias para que ele resolva tudo sozinho, da consulta de saldo até o pagamento da fatura. Então, se ele busca um contato pessoal, é porque teve algum problema grave”, afirma ela.

“Somos uma empresa de tecnologia 100% digital, mas o atendimento precisa ser extra humanizado”, brinca.

Além de se esforçar para que o cliente não entre em contato com o atendimento, a equipe também luta para que esse contato seja rápido.

Os Xpeer precisam solucionar o problema de forma rápida e simples, sem transferir a questão para mais ninguém. “Aqui, não existe ‘vou estar transferindo sua ligação para o setor responsável’. O funcionário precisa se sentir responsável por aquele caso e dar um jeito”, diz Cristina.

Para dizer WOW

Depois que o problema é resolvido, é hora de surpreender.

“Na maior parte das vezes, o cliente só quer resolver seu problema e ir embora rápido. Mas, se percebemos que temos abertura para ir além, buscamos o ‘wow factor’”, ou o fator surpresa, diz Adriana Dalben, responsável pelo treinamento.

A empresa, que não envia sequer a fatura do boleto impressa pelo correio, usa um meio de comunicação bem analógico: cartas escritas à mão.

Os Xpeer escrevem músicas ou mandam fotos do time para um cliente aniversariante. Quando o cliente avisa que vai viajar e pede para que o cartão esteja válido no exterior, eles enviam até dicas de viagem.



Às vezes, eles vão além. O primeiro “wow”, como eles chamam esse tipo de atendimento, aconteceu com uma cliente que teve seu cartão mordido pelo seu cachorro. Ela entrou em contato para cancelar o antigo e pedir um novo e, ao receber o cartão, também ganhou um ossinho roxo para o seu cão.

Depois que um cliente foi assaltado duas vezes no mesmo mês, o time lhe enviou um *kit* de arruda e sal grosso e uma carta escrita à mão desejando melhoras.

Um cliente que queria aumentar seu crédito para comprar alianças para sua namorada recebeu um porta-retratos com a foto do casal.

No entanto, a história mais famosa é a da sanduicheira roxa. Um cliente entrou em contato muito irritado, porque a compra de um sanduíche havia sido duplicada em seu cartão – um lanche pelo qual ele havia pago muito caro.

Depois de cancelar a cobrança duplicada, Thiago Bueno, que o atendeu, percebeu uma oportunidade.

Enviou para o cliente uma sanduicheira roxa, a cor do Nubank, com diversas receitas escritas à mão, “para que ele não tivesse mais que pagar caro por um sanduíche”, disse Thiago.

Time de peso

Dos quase 300 funcionários do Nubank, 170 estão na equipe de atendimento. Esses funcionários são extremamente qualificados, frequentam faculdades como Poli-USP e FGV e todos falam inglês.

Por serem jovens – a média de idade é de 26 anos – também se adaptam mais facilmente à tecnologia e precisam navegar com facilidade pelas redes sociais.

Ao falar com o cliente, usam *gifs*, vídeos e *emojis*, uma vez que o *chat* virtual é o meio de comunicação mais comum com o cliente. O telefone, tão usado por outras empresas, está no fim da lista.

Treinamento em mercado financeiro

Ainda que o gasto com o envio de produtos para clientes não seja tão impactante para a empresa, o custo para contratar universitários qualificados no atendimento é relevante.

“Mas eu acredito que, no fundo, gastamos até menos que outras centrais de atendimento”, diz Cristina. Ela explica que o *turn over*, ou a troca de equipe, no Nubank é praticamente nulo, ao contrário de grandes centrais terceirizadas.

“Assim, não gastamos tanto com treinamentos, demissões e sistemas para monitorar o que essas pessoas estão fazendo”, afirma.

Ano passado, a empresa fez seu primeiro programa de *trainees*, do qual participaram seis pessoas que hoje já estão na empresa.

Além de dois dias de imersão na cultura empresarial, eles recebem aulas para entender o mercado financeiro e a tecnologia por trás do cartão. Assim, conseguem entender como o produto funciona e explicar isso ao cliente, usando suas próprias palavras.

“O Brasil, infelizmente, não tem uma boa educação financeira. E, como nossos clientes são jovens, esse é o primeiro cartão de muitos”, diz Adriana Dalben, enfatizando que a linguagem da comunicação com o cliente precisa ser simples – e surpreendente.

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2>>. Acesso em: 24 set. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você viu que:

- A Teoria Neoclássica é a escola mais eclética, com pontos de vista, às vezes, divergentes de seus principais autores.
- Tem como suas características marcantes: a ênfase na prática da Administração, faz uma releitura da teoria clássica, defende os princípios clássicos de administração, dá ênfase aos resultados.
- A Teoria Neoclássica, diferentemente das escolas e estudos desenvolvidos anteriormente, é construída e fundamentada em evidências teóricas muito bem fundamentadas, tendo como ênfase os resultados.
- Os principais autores neoclássicos evidenciaram os princípios fundamentais da administração: a divisão de trabalho, a especialização, a hierarquia e a amplitude administrativa, na qual buscam sempre a obtenção da máxima eficácia e eficiência.
- Falamos sobre a centralização e descentralização, que impactam no princípio administrativo da hierarquia.
- Vimos que organização é um grupo de indivíduos, que estão organizados de acordo com suas funções, obedecendo a uma hierarquia, e cada um destes indivíduos funciona de acordo com a sua função e sabe devidamente qual é o seu comportamento em relação ao seu grupo de referência na hierarquia, porém, o funcionamento deste indivíduo ocorre de forma racional e conforme a estrutura a qual ele pertence, a organização pode ser funcional, linear e de linha de *staff*.
- A APO – Teoria da Administração por Objetivo – se destacou, pois ela informa e difunde os princípios básicos de organização como: a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e a amplitude administrativa, impactando de forma significativa no processo de decisão e gestão das organizações.



- 1 Considerada a escola mais eclética, a Teoria Neoclássica da Administração se preocupa com a prática administrativa e tem como ênfase a busca pelos objetivos e resultados organizacionais.



Após a leitura das etapas, assinale a alternativa que indica as principais características da Teoria Neoclássica:

I- Ênfase nos objetivos e nos resultados.

II- Ênfase nas tarefas e estrutura.

III- Ênfase na prática da administração.

IV- Conceito de vários autores ecléticos.

- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras e a IV é falsa.
 b) () As asserções I, II e IV são proposições verdadeira e a III é falsa.
 c) () As asserções I, III e IV são proposições verdadeiras, mas a II é falsa.
 d) () A asserção I é uma proposição falsa, e as asserções II, III e IV são proposições verdadeiras.
 e) () A asserção III é uma proposição falsa, e as asserções I, II e IV são proposições verdadeiras.

- 2 A Administração por Objetivos (APO) tem como uma de suas características ser um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um. Em termos de resultados esperados, utilizam esses objetivos como guias para sua atividade, mas também, podemos afirmar que a (APO) tem por características:



I- É um método no qual as finalidades são definidas em conjunto, pelo líder e seus subordinados, e as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, criando indicadores que passam a ser padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados, e assim, gerando a possibilidade de comparação entre a meta estabelecida e o objetivo efetivamente alcançado.

PORQUE

II- Tem contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.

III- Tem participação direta e contínua das gerências e dos subordinados.

IV- Tem apoio contínuo do *staff*.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) () As asserções II, III e IV são proposições verdadeiras, e todas justificam a I.
 b) () As asserções II, III e IV são proposições falsas, e não justificam a I.

- c) () As asserções II e III são proposições verdadeiras, a IV é falsa não é uma justificativa da I.
- d) () As asserções II e IV são proposições verdadeiras, a III é falsa não é uma justificativa da I.
- e) () A asserção I é uma proposição falsa, sendo assim, não justifica as asserções II, III e IV.

3 A hierarquia sofre constantes mudanças e atualizações por parte dos gestores, que conforme a sua necessidade irão contemplar e preencher os aspectos apresentados. Iniciam pelos mais relevantes, conforme o tempo disponível e proposta, que pode ser de curto, médio ou longo prazo.



- I- São objetivos organizacionais, ou seja, amplos e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são globalmente a longo prazo.
 - II- São objetivos departamentais, ou seja, referentes a cada departamento da organização. Suas características básicas são ligações com cada departamento a médio prazo.
 - III- São objetivos referentes a cada atividade ou tarefa. Suas características básicas são detalhamento e curto prazo.
- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras e correspondem aos objetivos estratégico, tático e operacionais, respectivamente.
 - b) () As asserções I, II e III são proposições falsas e não correspondem aos objetivos estratégico, tático e operacionais, respectivamente.
 - c) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras e correspondem aos objetivos mercadológico, estatístico e operacionais, respectivamente.
 - d) () As asserções I, II e III são proposições falsas e não correspondem aos objetivos mercadológico, estatístico e operacionais, respectivamente.
 - e) () As asserções I, e II somente são proposições verdadeiras e correspondem aos objetivos mercadológico, estatístico e operacionais, respectivamente.



FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- compreender os principais conceitos das teorias da administração das relações humanas, comportamental, burocrática e estruturalista;
- realizar uma conexão dos princípios da administração do século XIX e XX em comparação com os dias atuais;
- analisar criticamente os procedimentos no ambiente de trabalho em relação à estrutura e aos indivíduos que nela estão inseridos;
- apresentar modelos para melhoramento da satisfação e motivação no ambiente de trabalho, evitando os problemas apresentados nas teorias.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos que o levarão à compreensão dos aspectos ligados à estrutura das organizações. Além disso, em cada tópico, você encontrará autoatividades que o ajudarão a consolidar os aprendizados sobre:

**TÓPICO 1 – ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO:
TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

**TÓPICO 2 – ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO:
TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO E A
TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**TÓPICO 3 – ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO:
TEORIA BUROCRÁTICA DA ORGANIZAÇÃO E A TEORIA
ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO**

ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO: TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

1 INTRODUÇÃO

Após muitas críticas à Teoria Científica de Taylor e a Clássica de Fayol, pelo fato da ênfase ser apenas nas máquinas e preferencialmente com eficiência máxima, houve necessidade de mudanças no ambiente de trabalho em relação ao funcionário, pois a modernidade chegou e trouxe junto a implantação de sindicatos.

O indivíduo era visto apenas como mão de obra. Existiam muitos acidentes no ambiente de trabalho, motivação em baixa, trabalhos longos, com até doze horas diárias ou mais.

Com novos opositores das teorias de Taylor e Fayol, foi necessário propor uma nova teoria para humanizar a forma de trabalhar e de administrar uma organização. Assim, criou-se a Teoria Humanística também considerada Relações Humanas, que teve início aproximadamente em 1930.

A humanização no trabalho se deu através da Teoria Humanística, que será apresentada, pois a necessidade do bem-estar dos trabalhadores tornou-se fundamental na busca da satisfação no ambiente de trabalho.

2 A TEORIA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

A abordagem humanística teve como foco as pessoas. A preocupação, que existia com a máquina na Teoria Clássica, deu espaço para o bem-estar dos indivíduos ou grupo de indivíduos no ambiente de trabalho, nos aspectos formais e técnicos, fisiológicos e psicológicos.

Essa época, o período da recessão industrial, em todo o planeta, principalmente nos Estados Unidos, devido às guerras, foi um tempo muito difícil para as organizações e para os indivíduos.

2.1 ORIGENS E O SURGIMENTO DA TEORIA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Como se pode perceber, cada teoria ou escola da administração segue uma sequência, e assim os modelos passados vão dando espaço aos novos, porém muita coisa ainda é utilizada das escolas anteriores. Essa teoria iniciou-se pelas grandes críticas relacionadas às teorias clássicas de Taylor e Fayol, pois apenas visualizaram as máquinas menosprezando as pessoas, ou seja, deram ênfase somente às máquinas.

A Teoria das Relações Humanas, também chamada Humanística, teve sua origem através de alguns fatos que proporcionaram uma mudança de ênfase dentro da organização, não deixando de lado as máquinas, mas proporcionando um melhor ambiente de trabalho para as pessoas.

Chiavenato (2011) apresenta os argumentos necessários que deram origem à nova teoria, no sentido de promover o bem-estar das pessoas.

- a) Necessidade da democratização no ambiente de trabalho incluindo a humanização: a mudança ocorre em relação aos americanos, deixando a rigidez e mecanicistas de lado, buscando um novo padrão de vida humanizado, democratizando o modo de administrar.
- b) Desenvolvimento das ciências humanas: esse movimento se deu através da psicologia, principalmente, desenvolvendo o lado intelectual das pessoas e demonstrando os inadequados princípios da escola Clássica.
- c) A filosofia pragmática: as contribuições da psicologia foram fundamentais para o humanismo nas organizações e na administração de pessoas, em que Elton Mayo, o fundador da teoria, buscou desenvolver a sociologia no ambiente de trabalho.
- d) As experiências de Hawthorne: estas experiências, através da supervisão e coordenação de Mayo, colocaram a Teoria Clássica em xeque, pois apresentaram um modelo de trabalho muito mais eficiente e humanizado.

2.2 A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE, AS QUATRO FASES

O modelo em quem Hawthorne trabalhou buscou humanizar o trabalho das pessoas, e em 1924, através de uma pesquisa supervisionada por Mayo, buscou verificar a produtividade no local de trabalho, dentro dos princípios da Teoria Clássica. A pesquisa se deu em uma indústria de componentes elétricos, onde a rotatividade (*turnover*) de pessoas chegava a 250% ao ano, mesmo tentando incentivos através de aumentos salariais, não trazia satisfação para o funcionário.

Mayo buscou novos incentivos como intervalo de descanso, e deixou que os funcionários tomassem a decisão do tempo de produção, e incluiu uma enfermaria, com essas mudanças, percebeu uma diminuição na rotatividade e um aumento de produção.

2.2.1 A primeira fase da experiência de Hawthorne

A busca pela eficiência no trabalho iniciou com um simples problema, que foi detectado no ambiente de trabalho. A falta de luminosidade, dessa forma, Hawthorne dividiu dois grupos, um com uma intensidade de luz variável, e outro grupo com intensidade de luz constante, pois pretendia estudar o efeito nos operários.

Nessa fase, observou que o grupo que estava na luz variável, trabalhava de acordo com sua intensidade, ora trabalhava mais rápido ora mais lento, assim, os autores identificaram que a parte psicológica do operário estava sendo afetada e resolveram tentar eliminar ou ao menos isolar o fator luz por achar inoportuno.

2.2.2 A segunda fase da experiência de Hawthorne

Nessa fase, foi montado um grupo de cinco mulheres que montavam relês, e uma sexta entregava as peças para a montagem, em outra sala estava o grupo de controle, ou seja, para a comparação do trabalho das mulheres, com a única diferença entre os grupos: o segundo tinha um contador de produção, onde a comparação se deu através da produção. No primeiro grupo tinha um supervisor, que observava o trabalho e buscava o espírito de cooperação entre as mulheres, sendo convidadas a fazer parte, até mesmo de pesquisas determinando o tempo certo, do descanso, intervalo, almoço, redução da jornada de trabalho, entre outros. Os resultados eram compartilhados, e quando era necessária alguma modificação, faziam parte dos estudos e até mesmo sua aprovação.

A pesquisa durou doze períodos para a observação do trabalho dos dois grupos quando muitas situações foram desenvolvidas para encontrar o melhor modelo de administração levando em consideração o bem-estar das pessoas.

No quadro a seguir, apresentam-se os períodos e as experiências de Hawthorne.

QUADRO 15 – SEGUNDA ETAPA DA EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Período	Tempo	Descrição do Trabalho
1	Duas semanas	Estabelecida a capacidade de produção em 2.400 unidades para comparação no tempo de cada período.
2	Cinco semanas	O grupo experimental foi colocado em outro ambiente de trabalho, mas mantendo o mesmo padrão de horário, intervalos, a questão era verificar o que acontece com a mudança de local.

3	Oito semanas	Mudança na forma de pagamento: o grupo experimental recebia por tarefas em grupo, depois eram distribuídas em grupos maiores, no entanto, verificou-se que o esforço individual aumentava a produtividade.
4	Contínuo	Nesse período foi implantada a mudança de forma contínua, com um intervalo de cinco minutos na parte da manhã e outro à tarde, verificou-se novamente um aumento de produção.
5	Contínuo	Foi aumentado o tempo de intervalo para 10 minutos, e novamente verificou-se um aumento de produtividade.
6	Contínuo	Foi dividido o tempo em três partes de cinco minutos em cada período (manhã e tarde), e verificou-se que não teve aumento de produção e críticas com esse modelo, pois havia muitas interrupções na produção.
7	Contínuo	Retornou-se a um intervalo a cada período de dez minutos com a introdução de um lanche leve, o que levou a um novo aumento de produtividade.
8	Contínuo	Alterado o tempo final do horário de trabalho até as 16h e 30min e não mais até as 17 horas, verificou-se que a produção novamente aumentou.
9	Contínuo	Alterado o tempo final do horário de trabalho até as 16 horas, verificou-se que a produção se manteve estável.
10	Contínuo	Voltou-se a trabalhar até as 17 horas, como no 7º período, e a produção aumentou.
11	Contínuo	Foi estabelecido o trabalho de cinco dias com o sábado livre, novamente a produção aumentou.
12	12 semanas	Nessa última parte, voltou-se como no terceiro período, retirando todos os benefícios, e verificou-se que a produção alcançou 3.000 unidades por pessoa.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)

O resultado dessa fase trouxe muitas respostas referentes ao ambiente de trabalho e à forma como eram realizados o pagamento e os intervalos que foram

apresentados durante a experiência. As condições de trabalhos eram as mesmas no 7º, 10º e 12º período, percebendo um aumento considerável na produção, no 11º período verificaram alguns fatores estranhos nos resultados, o fator psicológico que havia aparecido em outros fatores sobre a iluminação.

Na sala de montagem, onde o grupo de mulheres estava, ocorreu o seguinte resultado:

- Por ser considerado um local divertido, e a supervisão era menos branda, trazia um ar de liberdade e menos ansiedade.
- A conversa era permitida e não havendo pressão, aumentava a satisfação do trabalho.
- O supervisor era um orientador, assim, as pessoas ficavam mais à vontade para trabalhar sem a pressão da supervisão.
- O trabalho individual se transformou em uma equipe, pois iniciou-se um ambiente mais social, facilitando a amizade entre as operárias.
- Mesmo que a solicitação do desenvolvimento do trabalho fosse de forma normal, ocorreu o desenvolvimento de um objetivo comum aumentando a produtividade.

Nessa parte da experiência de Hawthorne, percebeu-se que um trabalho em equipe com intervalos e um ambiente com iluminação adequada proporcionavam o melhoramento da produtividade constante e a cada melhoria passada aos operários fortalecia as satisfações das pessoas, percebeu-se também que a satisfação não vem apenas através de aumento de salários.

2.2.3 A terceira fase da experiência de Hawthorne

Nessa fase, o trabalho das pessoas do grupo de controle (que estavam isolados) consideravam que no ambiente normal da fábrica a supervisão aparentava pressionar muito as situações de trabalho, considerando constrangedoras e humilhantes as atitudes da coordenação. Nessa situação, os pesquisadores não estavam observando os fatores físicos, mas a relação entre os funcionários e os supervisores, percebendo a necessidade de determinar um melhoramento no ambiente pessoal entre eles.

A partir desse momento, foi criado um grupo de pesquisas para entrevistar os funcionários e verificar suas concepções referentes à empresa. Esse modelo foi aplicado e recebido de forma satisfatória e era possível a organização ouvir e conhecer as atitudes, sentimentos, opiniões quanto ao trabalho e sugestões referentes ao treinamento dos supervisores.

Essa experiência trouxe para a organização um novo modelo de coordenação e a criação de entrevistas para identificar os problemas que eram gerados dentro da organização, na busca pela satisfação dos operários no ambiente de trabalho.

2.2.4 A quarta fase da experiência de Hawthorne

Para estudar a organização informal, um grupo de pessoas foi adicionado em uma sala especial, com as mesmas condições de trabalho do departamento. Estavam um observador e um entrevistador do lado de fora para realizar a entrevista com os operários.

Nessa fase da experiência foi verificado que os funcionários, utilizando métodos poucos convencionais, após chegarem ao seu objetivo de produção, passavam a diminuir o ritmo de trabalho. O modelo de pagamento era por quantidade, mas havia um salário-base em caso de interrupção da produção, mas caso a produção aumentasse, o salário aumentaria.

A uniformidade foi considerada constante nesse modelo da organização informal, havendo solidariedade no grupo, constantemente buscando melhorar, incentivando, sem agressividade, aos companheiros a trabalhar mais rápido, mesmo cobrando punições simbólicas por se tratar de uma experiência.

A pesquisa foi suspensa por falta de apoio financeiro em 1932, mas deixou sua influência muito marcada em relação aos princípios da Teoria Clássica de Taylor e Fayol, até então dominante no ambiente de trabalho.

2.2.5 Conclusão da experiência de Hawthorne

A experiência de Hawthorne trouxe novos princípios em relação à Teoria das Relações humanas, apresentando aspectos pouco ou nada usados na Teoria Clássica. Assim, a partir desse momento, ocorreram mudanças no ambiente de trabalho, incluindo o operário como parte da operação da organização.

- a) A capacidade social faz parte do melhoramento no nível de produção, buscando a informalidade na relação entre operário e coordenação. A integração social facilita o desenvolvimento pessoal do operário fazendo com que ele se sinta parte de um todo, melhorando consideravelmente sua satisfação e interação no ambiente de trabalho.
- b) O comportamento social dos operários não é mais individual e sim em grupo, pois caso saiam da linha eles são punidos social e até moralmente dentro do grupo, assim, os empregados percebem que ficar fora do grupo é uma opção que não poderá ser seguida, pois estarão se isolando e conseqüentemente não alcançarão o objetivo do grupo.
- c) Os funcionários têm o comportamento dependendo das recompensas e sanções sociais, segundo normas e padrões da sociedade. Quando esses funcionários tiverem a capacidade de produzir mais ou a incapacidade de não alcançar a meta desejada pela organização, correm o risco de serem excluídos pelos colegas e/ou pelo grupo, gerando um descontentamento.

- d) Os grupos informais, muitas vezes, tinham uma visão diferente das normas formais da organização e dos seus princípios, ficando dependentes do comportamento social de cada grupo interno da empresa. Essa empresa está sendo visualizada como uma organização social, com estrutura formal e com grupos informais, que muitas vezes não seguem o propósito da organização. São esses grupos que criam a forma da recompensa, mas sempre em questão dos valores sociais, objetivos, crenças e as expectativas de cada indivíduo.
- e) As relações humanas, dentro de uma organização, tentam manter uma interação social, no entanto, cada indivíduo tem sua própria personalidade, mas que pode ser influenciado pelo grupo. Assim, para não ser excluído, tende a se adaptar às demais pessoas do grupo. Se o gestor compreender a relação humana dentro da organização, torna-se fácil garantir um ambiente saudável melhorando o resultado dos funcionários.
- f) Em seus estudos com seus colaboradores, Mayo, sem dar muita atenção ao aspecto da importância no conteúdo do cargo, ou seja, a especialização do subordinado não apresentou aspectos que favoreçam na proposta da Teoria Clássica uma melhora na eficiência da organização.
- g) Em seus estudos com seus colaboradores, Mayo (1975) percebeu que a importância do conteúdo do cargo traz aspectos que a proposta da Teoria Clássica que a especialização não consegue criar a empresa mais eficiente. Os operários trocam de posições, variando o trabalho para não se tornarem monótonos, isso contrariava a política da organização, provocando um grande efeito negativo na produção, mas por outro lado, o grupo estava mais motivado. Percebendo esse detalhe, Mayo verificou que quando as pessoas não fazem trabalhos monótonos, o ambiente fica mais saudável, aumentando a satisfação e a eficiência dos trabalhos.
- h) Os autores da Teoria das Relações Humanas perceberam a importância referente aos aspectos emocionais dos indivíduos, e a partir disso começou-se a buscar mais ênfase e atenção ao comportamento dentro do ambiente de trabalho.



Diante dos fatos apresentados anteriormente, em relação aos aspectos da organização, a Teoria das Relações Humanas passou a desenvolver as questões pessoais de cada indivíduo, buscando que esteja comprometido com o grupo e organização, mesmo sendo informal, pois cada pessoa tem seu próprio comportamento, mas para não ficar fora do grupo buscava encontrar o meio termo para não ficar isolado.

2.3 A ÊNFASE E A INFLUÊNCIA NAS QUESTÕES HUMANAS: A MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2011), a partir dos estudos realizados pelos autores behavioristas, a Teoria Clássica tinha apenas o conceito de motivar os funcionários através de recompensas em dinheiro, levando em conta apenas o homem econômico, ou seja, produzindo mais ganhava-se mais, e não levava em consideração a motivação e a relação dos indivíduos ou grupos com a organização.

Com a experiência de Hawthorne, já visto anteriormente, apresentou-se que não é apenas a recompensa salarial que motivava as pessoas, o comportamento de cada um mostrava que nem sempre o pagamento era o único modelo de motivação individual, percebendo que os estímulos com recompensas sociais eram muito bem aceitas pelos operários.

2.3.1 Necessidades básicas para a motivação

Os estudos realizados na Teoria das Relações Humanas identificaram que as pessoas precisavam de necessidades básicas, gerando motivação no ambiente de trabalho, referentes ao comportamento humano na busca de objetivos profissionais e sociais. O homem, com o passar do tempo e suas necessidades, evoluiu em três aspectos essenciais para promover a motivação: as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização. Chiavenato (2011) apresenta esses níveis no quadro a seguir.

QUADRO 16 – FASES PARA A MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

Necessidades Fisiológicas	Necessidades Psicológicas	Necessidades de Autorrealização
É considerado o nível mais baixo das necessidades. Pode-se dizer que são as primárias, como: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo, proteção e segurança.	Essas necessidades são consideradas as secundárias, pois dependem da primeira necessidade para chegar nesta. Consideram-se necessidades secundárias: a segurança íntima, participação de fazer parte de um grupo social, autoconfiança e afeição.	No topo das necessidades está a autorrealização, pois o ser humano sempre está procurando o seu próprio potencial em uma continuidade do seu autodesenvolvimento, mas que nem sempre é alcançado.

FONTE: Chiavenato (2011)

Essas necessidades básicas são importantes para o desenvolvimento humano e são consideradas essenciais para a motivação do indivíduo, mas dependem do comportamento delas e até onde querem alcançar, tem-se a necessidade de criar objetivos para a realização profissional.

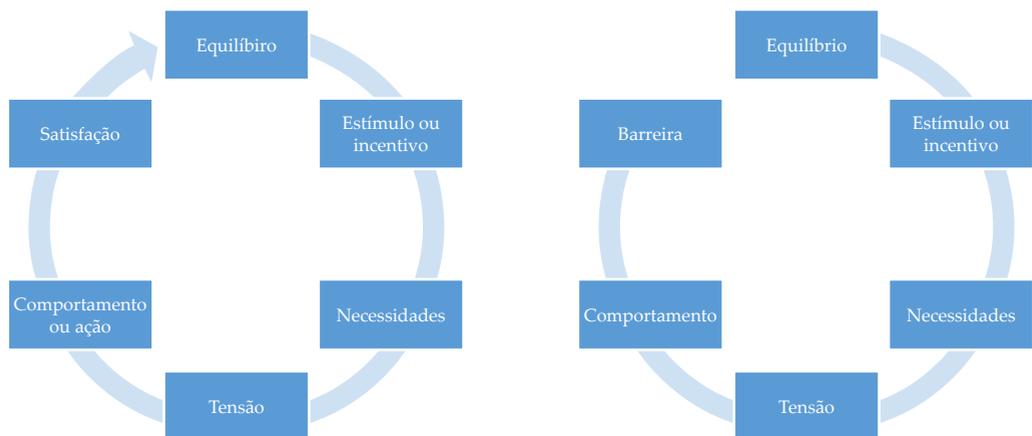
2.3.2 O ciclo motivacional

Segundo Chiavenato (2011), a motivação depende muito do comportamento das pessoas. Assim que suas necessidades básicas são alcançadas, o indivíduo busca a segunda necessidade, e por fim, a última, que é a autorrealização. A motivação é uma necessidade em que o equilíbrio psicológico do indivíduo se rompe e cria novos objetivos para sua vida profissional e social, assim a tensão no comportamento faz com que esse indivíduo busque novas oportunidades para satisfazer sua motivação.

No entanto, existem barreiras e as frustrações podem desequilibrar o indivíduo fazendo-o apresentar um comportamento agressivo no ambiente de trabalho e até mesmo em sua própria residência. Uma maneira de resolver esses dilemas é a transferência e/ou compensação, assim o indivíduo volta a ter o equilíbrio desejado.

Pode-se dizer que as necessidades humanas possuem aspectos interessantes no ciclo motivacional; satisfeitas, frustradas e/ou compensadas. Na figura a seguir, Chiavenato (2011) apresenta as etapas para resultar a satisfação entre um indivíduo satisfeito e insatisfeito.

FIGURA 18 – CICLO MOTIVACIONAL E CICLO DE FRUSTRAÇÃO



FONTE: Chiavenato (2011)



Pode-se perceber que é necessário e importante a organização evitar as frustrações no ambiente de trabalho, no entanto, depende muito do comportamento dos indivíduos.

2.4 A QUESTÃO DA LIDERANÇA

Referindo-se às Teorias Clássicas da Administração, mais uma crítica quando se leva em consideração a liderança, pois apenas foi considerada superficialmente por ser pouco questionada nessa teoria. Já na Teoria das Relações Humanas, a liderança comprova que é necessário um indivíduo gerenciar vários indivíduos. Nesse aspecto foram considerados apenas os níveis hierárquicos, deixando para mais tarde um modelo de liderança sem a necessidade de ser um “chefe”.

Na experiência de Hawthorne, esse modelo de liderança mostrou-se muito interessante no modelo de liderança informal, pois o grupo sentia-se muito melhor quando o nível hierárquico se mantinha no mesmo patamar, ou seja, considerando uma pirâmide, cada faixa hierárquica tinha seu nível já estabelecido na questão de liderança.

Qualquer empresa, pequena, média ou de grande porte, tem a necessidade de uma liderança. Isto é muito importante para a organização, principalmente para a administração. É preciso que o líder conheça a personalidade dos seus supervisionados para assim progredir no envolvimento das pessoas com seus mais variados tipos de trabalhos, administrativos ou na área fabril.

Pode-se dizer que a liderança tem um conceito muito controverso (SOBRAL, 2008). Já Kouzes e Posner (1991) consideram a liderança uma arte. Quando um indivíduo tem o domínio da arte de liderar e seu próprio domínio, pode-se dizer que o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento.

Bass (1990), em sua pesquisa, apresenta os líderes como agentes de mudança, cuja postura transforma as outras pessoas mais do que as outras pessoas transformam seus atos. Para Hunter (2006, p. 20) “liderar tem como função conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”.



Para Hunter (2006) você não gerencia pessoas, você lidera pessoas.

Segundo Chiavenato (2011), a liderança tem uma função muito importante no desenvolvimento das pessoas, pois depende muito do comportamento do líder para que seja seguido e observado como um responsável na área da empresa que está executando suas tarefas, os humanistas defendem que se pode dividir em vários ângulos a liderança:

1. Liderança como um fenômeno de influência interpessoal, é uma forma de liderar pessoas através de uma comunicação social, buscando os mesmos objetivos do grupo e realizar as tarefas necessárias para o funcionamento da organização.
2. Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo, tem como objetivo minimizar problemas de insegurança na execução dos trabalhos, quais os objetivos e a missão da organização, e conseqüentemente melhorar o comportamento e a satisfação do subordinado.
3. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinado, tem como ênfase o relacionamento entre ambos, o líder deverá ser um estrategista apresentando os caminhos ou os rumos que seus subordinados devem seguir, e, principalmente, em relação ao grupo e não apenas a um único indivíduo na busca da satisfação e desenvolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização.
4. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis na situação, assim, pode-se dizer que o líder deve estar aberto para realizar mudanças conforme o grupo de pessoas se adapta no conjunto das situações, pois para cada situação o líder deverá alterar seu estilo na busca constante de ajustar da melhor maneira o desenvolvimento dos trabalhos dentro da organização. Não existe um único tipo de liderança, ela vai se alterando conforme o comportamento dos subordinados, e dos objetivos e missão da organização.

2.4.1 Estilos de liderança

Na Teoria das Relações Humanas, um novo modelo de administração das pessoas passou a ter maior ênfase do que na Teoria Clássica, ou da autocracia que era a única forma de gerenciar os indivíduos a realizarem suas tarefas. Com uma abordagem mais de liderança do que autoritária, os resultados foram alterando de forma satisfatória, referindo-se ao comportamento de liderar pessoas.

Segundo Chiavenato (2011), para ter uma ideia, existem três estilos de lideranças: autoritária, liberal e democrática. Os pesquisadores Lewin, White e Lippitt (1939), em sua base de pesquisa, resolveram estudar os três modelos de liderança apresentando as características desses estilos para liderar.

- a) Autocrática: esse modelo de liderança, geralmente de modo agressiva e autoritária, tinha suas desvantagens, pois os indivíduos ficavam reprimidos e conseqüentemente não havia troca de informações, e o desenvolvimento e a inovação ficavam travados. Os trabalhos sempre estavam em forte tensão, a frustração era eminente nas pessoas, sem iniciativa e espontaneidade. Nesse tipo de liderança assim que o “chefe” se ausentava, os indivíduos demonstravam sua agressividade, explosões de revoltas, causando até perda de produtividade.

- b) Liberal: esse estilo de liderança tinha como objetivo a delegação dos trabalhos aos indivíduos, deixando-os totalmente à vontade na realização das tarefas e com pouco controle no ambiente de trabalho, no entanto, a desvantagem era que não havia participação de grupos e sim de indivíduos, tarefas feitas ao acaso e a perda de tempo provocava uma baixa produtividade e a falta de respeito com o líder era constante.
- c) Democrática: quando o líder praticava esse estilo de liderança as pessoas criavam grupos de amizade e a forma de questionamentos e a distribuição das tarefas eram realizadas de forma aberta com o comprometimento dos indivíduos sendo espontâneas, cordiais e francas. O ritmo do trabalho era constante sem problemas quando o líder se ausentava, o fluxo era contínuo sem paradas bruscas ou perda de tempo no ambiente de trabalho, o clima de satisfação era bem apresentado pelas pessoas.

No quadro a seguir pode-se verificar o perfil de cada estilo de liderança, que nos dias atuais, muitas delas ainda são usadas, mas questionadas por muitas pessoas no ambiente de trabalho.

QUADRO 17 - ESTILOS DE LIDERANÇAS

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as tarefas sem que o grupo faça parte das decisões.	As tarefas são apresentadas e discutidas com o grupo chegando a uma decisão e todos concordam.	As tarefas são escolhidas pelos grupos e o líder tem uma mínima participação nas decisões.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deverá executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo, cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

FONTE: Chiavenato (2011, p. 125)

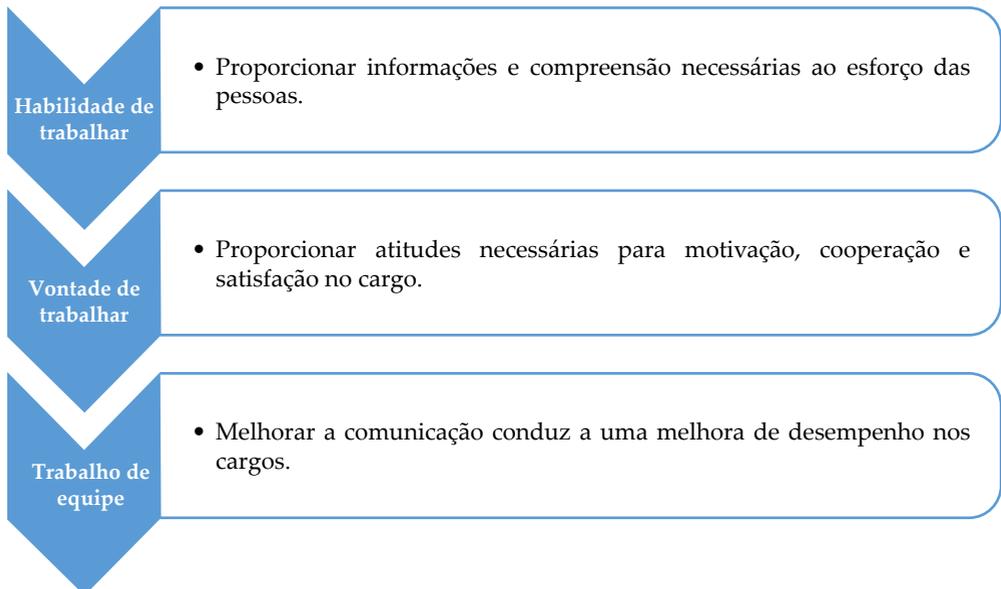
O desenvolvimento dos grupos de trabalho depende muito da liderança que é colocada em prática, e também do comportamento dos indivíduos. Na maioria das vezes, o líder utiliza os três tipos de liderança, mas depende do momento em que seja necessário ser autoritário, democrático e liberal. Esse é o desafio do líder, saber em qual circunstância deverá utilizar cada estilo.

2.5 COMUNICAÇÃO

Em qualquer tipo de ramo de negócio, uma das maiores dificuldades das organizações é a falta de comunicação, tanto interna como externa, podendo gerar grandes transtornos. A comunicação pode ser tanto verbal como não verbal, de forma pessoal e impessoal, pode-se dizer que as comunicações nas organizações no início da Revolução Industrial tinham grandes falhas.

Na Teoria das Relações Humanas, a comunicação apresentou uma grande evolução no sentido de comunicar de forma correta os indivíduos para que pudessem realizar seus trabalhos corretamente, tendo um papel muito importante para a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, melhorando a produtividade na organização. Na figura a seguir pode-se perceber os principais propósitos da comunicação na atividade do gerenciamento de pessoas.

FIGURA 19 - PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011, p. 128)

A comunicação tem a intenção de proporcionar as informações necessárias para que os funcionários façam suas tarefas de modo correto, e a cooperação da equipe promove a motivação no cargo em que está inserido na organização, portanto, o espírito de equipe favorece o trabalho do líder e o desempenho das tarefas que são propostas no ambiente de trabalho.

A importância da comunicação

Para a Teoria Humanística, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber

continuamente dos supervisores um fluxo de comunicação capaz de suprir-lhes as necessidades. Mas também os supervisores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicação capaz de lhe fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. Dentro desse aspecto, surge a necessidade da avaliação se fundamentar em três pontos:

- a) A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões de seu trabalho.
- b) A organização opera mais eficientemente quando uma pessoa e seu chefe tem um entendimento comum das responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles.
- c) Cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades (CHIAVENATO, 2011, p. 129).

A Teoria das Relações Humanas vê a comunicação como um fenômeno social, e que os procedimentos têm maior ênfase no comportamento dos grupos e não no indivíduo dentro da organização.

2.6 A ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Essa nova fase da Teoria das Relações Humanas busca nos indivíduos o comportamento do funcionamento de uma organização formal, no entanto, ela não consegue existir sem que a organização formal esteja definida como a estrutura organizacional de órgãos, relações funcionais, níveis hierárquicos, entre outros. Esse modelo depende de onde os grupos estão inseridos e o tipo de organização: a forma geralmente racional e a informal busca a naturalidade na comunicação e na execução dos trabalhos.

Para entender cada tipo de organização, pode-se dizer ainda que a formal é conduzida pelas práticas já estabelecidas pela empresa, com um caráter lógico. A informal, por outro lado, é conduzida por costumes, tradições e nas normas sociais.

Algumas das características estudadas na Teoria das Relações Humanas apresentam uma forma muito bem planejada, apesar de considerar informal e que muitos ainda pensam que é um modelo desorganizado, no entanto, tem muitas empresas que buscam esse modelo de trabalho (CHIAVENATO, 2011).

- a) Relação de ideias e oposição: os indivíduos criam grupos sociais, independente da hierarquia nos diferentes departamentos ou setores, criando uma relação pessoal de simpatia e ideias, ou de oposição.
- b) *Status*: mesmo que a interação seja em grupo, cada indivíduo busca seu lugar dentro da organização na forma de promoção ou apenas da posição social em que está inserido.
- c) Colaboração espontânea: esse modelo de organização informal é praticado por pessoas que independentemente do que fazem, tem a espontaneidade em auxiliar no que é preciso dentro da empresa.

- d) Possibilidade da oposição à organização informal: muitas vezes, o modelo informal pode estar em contradição com as ideias formais da organização, mas que a boa relação dos indivíduos pode gerar novas ideias e proporcionar satisfação, tanto para os grupos como para a organização.
- e) Padrões de relações e atitudes: são criados padrões de espontaneabilidade no desenvolvimento das atitudes e relações sempre nos interesses e aspirações do grupo social.
- f) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais: A boa relação dos grupos que, muitas vezes pela organização formal, faz mudanças internas – de setores ou cargos – tem uma ótima recepção às mudanças, aceitam de forma muito concreta sem contratempo e oposições.
- g) A organização informal transcendente a organização formal: Mesmo que a organização formal esteja restrita à estrutura e até ao horário de trabalho, a organização informal preza pela relação de espontaneidade e a interação dos indivíduos, fugindo das limitações da organização formal.
- h) Padrões de desempenho nos grupos informais: o desempenho dos grupos nem sempre está de acordo com a organização, existem alguns atritos, mas muitas vezes é pelo grau de satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. O indivíduo está preocupado em ser aceito, reconhecido e aprovado dentro desse grupo.

Sabe-se que as pessoas têm necessidades de conviverem umas com as outras, por esse motivo são criados grupos sociais em que o indivíduo busca seu reconhecimento e aprovação das pessoas, assim adquire seu *status* tanto dentro da organização como no ambiente ao redor de onde ele vive.

2.7 APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas vieram muitas críticas, o modelo apresentava muitas ineficiências e tratava a Teoria Clássica como uma formalidade desnecessária, no entanto, no dia a dia notou-se que a estrutura formal dentro da organização era importante e o indivíduo indispensável para a execução dos trabalhos, mas, que, muitas vezes, tinha a necessidade da informalidade no ambiente de trabalho. A seguir pode-se verificar algumas críticas relacionadas à Teoria das Relações Humanas.

1. Visão insuficiente das necessidades e dos problemas em relação à organização formal, pois em alguns aspectos a experiência de Hawthorne foi considerada insegura, artificial e insuficiente.
2. Oposição rígida à teoria clássica: a teoria das relações humanas negava tudo aquilo que a Teoria Clássica prescrevia.

3. Limitação no campo experimental: a pesquisa e o desenvolvimento dessa teoria ficaram restritos à indústria, deixando de lado empresas como, bancos, comércio, hospitais, universidades, entre outros. Assim, com essa parcialidade, as conclusões foram aquém das necessidades e caíram em descrédito.
4. Concepção ingênua e romântica do operário: mais além, outros autores foram verificando o desenvolvimento dessa teoria e nem sempre as pessoas estavam felizes e produzindo conforme especificado, e também o modelo de líder liberal, nem sempre era o modelo adequado na linha de produção.
5. Ênfase exagerada nos grupos informais: a supervalorização dos indivíduos nos grupos informais sociais, nem sempre era sinônimo de produtividade, Mayo (1975) apresenta que o administrador lida com pessoas bem entrelaçadas e não com uma ordem de indivíduos. Assim, a Teoria das Relações Humanas teve que ser repensada imediatamente.
6. Enfoque manipulativo: a maior crítica da Teoria das Relações Humanas foi o modo de manipular os grupos e as pessoas dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que a pessoa acreditasse em realizar as tarefas em encontro de sua vontade.

No quadro a seguir, pode-se observar a evolução entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas dentro de um ambiente de trabalho.

QUADRO 18 - CARACTERÍSTICAS DA TEORIA CLÁSSICA E DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Características e Premissas	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Abordagem básica	Engenharia humana: adaptação do homem à máquina e vice-versa.	Ciência social aplicada: adaptação do homem à organização e vice-versa.
Modelo de homem	Econômico-racional: maximizador de vantagens financeiras.	Racional-emocional: motivado por sentimentos e critérios não racionais.
Comportamento do indivíduo	Animal isolado: atomismo tayloriano, reage como indivíduo.	Animal social: carente de apoio e de participação em grupo, reage como membro de um grupo social.
Comportamento funcional do indivíduo	Padronizável: melhor maneira para todos.	Não padronizável: diferenças individuais justificam os métodos diferentes.
Incentivo	Financeira: maior remuneração por maior produtividade.	Psicológica: apoio, elogio e consideração.
Fadiga	Fisiológica: estudo de tempo, movimentos e pausas para descanso.	Psicológica: monotonia, rotina, ausência de criatividade, subutilização de aptidões.

Unidade de análise	Cargo: a tarefa, tempos e movimentos, avaliação de cargos e salários.	Grupo: relações humanas, intercargos e moral do grupo.
Conceito de organização	Estrutura formal: conjunto de órgãos e tarefas.	Sistema social: conjunto de papéis.
Representação gráfica	Organograma: relações entre órgãos e funções.	Sociograma: relações percebidas, desejadas, rejeitadas e reais entre as pessoas.

FONTE: Chiavenato (2011, p. 130)

Mesmo que a organização dependa de pessoas para seu sucesso, o trabalho do administrador é desenvolver confiança nas pessoas, estimular mudanças e verificar o que é importante e prioritário para gerir novas capacidades nos indivíduos. A Teoria das Relações Humanas recebeu tantas críticas que foi necessária uma reestruturação em busca de novos horizontes, eis que surge a Teoria Comportamental.

LEITURA COMPLEMENTAR

ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL

Existem vários estilos de liderança. Os estudos sobre a teoria dos estilos de liderança, referem-se a três estilos. São eles: AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA e LIBERAL. Vejamos algumas características e particularidades deles.

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança. A finalidade desses estudos é estudar a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança. Tem a finalidade também de expor as características e personalidades dos estilos de liderança.

A seguir, pode-se observar algumas características relacionadas a cada estilo de liderança citado.

AUTOCRÁTICA

Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.

O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.

O líder é Dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

DEMOCRÁTICA

As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimuladas e assistidas pelo líder.

O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.

A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.

O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.

O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

LIBERAL

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

A participação do líder no debate é apenas fornecer materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos.

O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Segundo Possi (2006, p.4-5), White e Lippitt fizeram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática.

As conclusões da pesquisa foram espantosas, pois os meninos se comportaram conforme as “exigências” de cada grupo. Em suma, os resultados foram os seguintes.

As crianças expostas ao LÍDER AUTOCRÁTICO demonstraram forte tensão e frustração. Além disso, a agressividade do grupo foi aumentada assustadoramente. As crianças do grupo não formaram grupos de amizade e nem tinham iniciativa para nada. Na execução das tarefas, não demonstram satisfação e o trabalho só era exercido se o líder estivesse presente junto ao grupo, quando o mesmo se ausentava as atividades cessavam e as crianças do grupo expandiam seus sentimentos reprimidos, tendo explosões de indisciplina e de agressividade.

Com as crianças do grupo de LIDERANÇA DEMOCRÁTICA, a experiência já foi bem melhor. Houve um bom relacionamento entre as crianças e o líder, além da formação de grupos de amizade e relacionamentos. As crianças se mostraram mais responsáveis, exercendo suas atividades mesmo na ausência de seu líder. O trabalho teve um ritmo mais suave e seguro.

Muito diferente do grupo anterior, as crianças que estavam na presença de um LÍDER LIBERAL, o grupo teve uma atividade intensa, porém, sua produção foi baixíssima. Houve muita perda de tempo e discussões, e a maioria voltada para motivos pessoais, ou seja, nada relacionado ao trabalho em si. Por esse motivo, as poucas tarefas desenvolvidas eram feitas ao acaso. Pode-se notar no grupo um agressivo individualismo e pouquíssimo respeito em relação ao líder.

Com essas conclusões, pode-se observar que a liderança é uma influência interpessoal. Nesse caso, a influência nada mais é que a força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra. Isso faz com que o indivíduo (liderado) modifique seu comportamento seguindo orientações e exigências de seu líder.

Geralmente os líderes utilizam de poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir pessoas ou até mesmo grupos a realizar as atividades conforme seu desejo ou necessidade.

O mais importante, no entanto, para que se exerça a liderança, é que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, pois assim certamente seu poder de persuasão será ainda maior.

Sem conhecimento, as decisões do líder podem não dar em nada, ou pior ainda, podem levar a prejuízos, derrotas e perdas irreparáveis.

Para Chiavenato (2006, p.18-19) “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Referências

POSSI, Marcus. **Gerenciamento projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. V. 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em: 7 set. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, vimos que:

- A Teoria das Relações Humanas teve como intuito mudar o conceito da Teoria Clássica, deixando em segundo plano a Organização formal. Basicamente, essa teoria teve como foco o bem-estar das pessoas, o trabalho em grupo, utilizando um modelo de liderança liberal e democrática.
- Na Teoria Clássica, o método de liderança era apenas e exclusivamente autocrática. A experiência de Hawthorne demonstrou muitas fases dos procedimentos de como um grupo de pessoas podia trabalhar na forma preferencialmente informal, com premiações, quando alcançada a quantidade determinada de uma produção.
- No entanto, a Teoria das Relações Humanas ficou aquém de muitas situações, e apesar de não haver uma sequência, muita coisa foi observada nesse estudo, no que tange às necessidades dos indivíduos referente à motivação e à satisfação no ambiente de trabalho.
- A Teoria das Relações Humanas foi muito criticada, pois a ênfase foi somente no grupo de indivíduos, e focando o lado informal da organização, mas sabe-se que é importante a organização formal, pois deve seguir os objetivos e a missão propostos, sendo que esse modelo não avançou nos ambientes das empresas. Esse desenvolvimento das pessoas pode trazer muitas mudanças e conforme a evolução normal de uma organização, essa sequência tem como objetivo melhorar a maneira de administrar a estrutura e o mais delicado, as pessoas.

AUTOATIVIDADE



1 Qual é a ênfase principal da Teoria das Relações Humanas?



2 Na experiência de Hawthorne teve a demonstração das pessoas em seu local de trabalho, o que podemos aproveitar desse estudo e aplicar nos dias de hoje nas organizações?



3 Quais foram as principais críticas a esta escola?



4 Em sua opinião, quais são as qualidades que um colaborador deve possuir no ambiente de trabalho?



ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO: TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO E A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Com base inicial na Teoria de Recursos Humanos, a Teoria Comportamental nasceu nos Estados Unidos, aproximadamente no ano de 1950, trazendo novos aspectos, diferentes conceitos, variáveis e uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações, e principalmente uma oposição à Teoria Clássica. Com uma grande dificuldade de determinar uma diferença entre a Teoria das Relações Humanas com a Teoria Comportamental, os estudiosos generalizaram como behavioristas (do inglês comportamento, conduta).

As ideias centrais da Teoria Comportamental têm como visão geral, formal e informal da organização, a autoridade, fenômenos psicológicos e principalmente no indivíduo a forma de conhecer seus comportamentos dentro da organização.

A abordagem comportamental busca, de forma concreta, as influências do comportamento, aspectos democráticos, humanos e flexíveis para resolver os conflitos internos na organização, entre as hierarquias e busca na psicologia o desenvolvimento das relações internas da empresa, diferentemente da Teoria Estruturalista, pois sua base de estudos era a sociologia organizacional.

2 A TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2011), a Teoria Comportamental estuda o comportamento das pessoas dentro de uma organização, destacando uma nova abordagem dos conflitos, formal ou informal, e a busca da motivação individual e do grupo dentro do ambiente de trabalho.

2.1 ORIGENS E O SURGIMENTO DA ESCOLA COMPORTAMENTAL

Sua origem se deu em consequência das teorias anteriores, como a Teoria Clássica onde apenas tinha como ênfase a formalidade na estrutura organizacional e nas tarefas, em seguida a Teoria Humanística ou Recursos Humanos, que possuía uma profunda ênfase apenas nas pessoas, assim, lentamente iniciou-se um novo estágio com o surgimento da Teoria Comportamental, buscando a formalidade na estrutura da organização usada na Teoria Clássica ao interesse das Relações Humanas.

Em função da teoria das relações humanas, a comportamental utilizou alguns conceitos fundamentais apenas como ponto de partida, rejeitando as concepções ingênuas e românticas da teoria humanística.

A teoria comportamental critica formalmente a teoria clássica por se tratar apenas da estrutura da organização e nas tarefas aos princípios gerais da administração.

Em 1947, Herbert A. Simon deu origem à nova teoria comportamental, como princípio anticlássico, assimilando as correções necessárias da teoria clássica com as principais ideias da teoria das relações humanas. Disso nasceu a Teoria das Decisões (CHIAVENATO, 2011).



No final de 1940, teve o início da Teoria Comportamental, com novas teorias sobre a administração e redefinindo os conceitos das teorias anteriores, como a Clássica (behaviorismo) e das Relações Humanas, e de forma crítica trouxe um novo modelo para administrar.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA TEORIA COMPORTAMENTAL

A Teoria Comportamental tem como base melhorar o ser humano no ambiente de trabalho, pois as críticas eram constantes no que se refere às teorias anteriores, em que muitas vezes a “pessoa” ficava em segundo plano, principalmente, na teoria clássica.



Lembre-se de assistir ao Filme de Charles Chaplin – Tempos Modernos. Esse filme mostra como foi o início da Revolução Industrial, quando a ênfase era apenas nas máquinas e na organização.

Pode-se dizer que a Teoria Comportamental buscou melhorar a vida das pessoas, como as necessidades básicas para uma vida melhor, como o bem-estar, motivação, realizações e a diversidade no trabalho.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS E MOTIVAÇÃO

A partir do momento em que a Teoria Comportamental instituiu novas mudanças, foi necessário conhecer o comportamento humano, dessa forma, a necessidade de um estudo sobre o que leva as pessoas a criar motivação e garantir, no ambiente de trabalho, contribuições que melhoram os processos das organizações e a qualidade de vida.

2.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

No estudo, Maslow descreveu o que é necessário para as pessoas estarem motivadas. Assim, nasce a teoria motivacional com suas necessidades básicas necessárias para os trabalhadores, a chamada pirâmide de Maslow, em que, no topo estão as necessidades mais elevadas (autorrealização) e na base da pirâmide as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas).

Na figura a seguir apresenta-se o modelo da pirâmide de Maslow, segundo as necessidades humanas no que se refere à motivação individual e conseqüentemente às relações humanas, considerando as necessidades de autorrealização, estima e sociais, como as necessidades mais altas que as pessoas buscam, e as necessidades de segurança e fisiológicas na base da pirâmide por se tratar das necessidades secundárias, no entanto, importantes para o bem-estar das pessoas tanto no ambiente de trabalho como na própria residência.

FIGURA 20 – NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)

1. **Necessidades fisiológicas:** apesar de estarem na base da pirâmide, não deixam de ser importantes para as necessidades humanas, pois é nesse nível que estão as necessidades de alimentação (fome e sede), do sono e repouso (cansaço), da moradia (frio e calor) e do desejo sexual. Essas necessidades já nascem como instintivas por termos a necessidade de sobrevivência. Quando uma pessoa está com o estômago vazio, a motivação se destaca em saciar a fome e alimentar-se. Dessa forma, é importante salientar que o homem tem a necessidade de sobrevivência, quando isso deixa de ser preocupação, parte para a segunda necessidade da base da pirâmide (CHIAVENATO, 2011).
2. **Necessidades de segurança:** trata-se das necessidades de segurança do indivíduo e da sua proteção, tanto na privativa de sua casa quanto no emprego, na busca da estabilidade das suas funções. Quando essa necessidade domina o indivíduo, ele muda completamente seu comportamento, uma vez que o empregado está sempre em dependência com a empresa, e por algumas ações realizadas pelos seus superiores, como tomadas de decisões que alteram o trabalho, deixando-o apreensivo podendo provocar incertezas no ambiente de trabalho quanto a sua permanência na organização. Outras situações que podem levar ao desequilíbrio da segurança, alguns fatores como, favoritismo e até políticas desconstruídas faz com que o indivíduo perca essa motivação (CHIAVENATO, 2011).
3. **Necessidades sociais:** essas necessidades surgem em dependência das duas necessidades básicas (fisiológica e segurança) quando estas já satisfeitas, o comportamento das pessoas, muitas vezes, tem a necessidade de socialização, estar junto às pessoas desde que existe aceitação de ambos os lados, e a troca de amizade e afeto busca melhorar o bem-estar motivacional. Uma pessoa que não tem essa necessidade, a frustração causa um isolamento das pessoas

e conseqüentemente uma desmotivação acentuada podendo criar condições indesejadas levando até adoecer. Afeto, amor, compaixão, amizade é uma grande força motivacional para as pessoas (CHIAVENATO, 2011).

4. Necessidades de estima: essas necessidades apontam para as pessoas como elas são, a autoestima e como se avaliam, envolvendo a autoconfiança, serem aceitas na sociedade, de respeito, *status*, consideração e de prestígio. Essa necessidade busca a satisfação do indivíduo como pessoa de valor, de força e busca não levar a condição de desânimo para o ambiente privado ou na organização (CHIAVENATO, 2011).
5. Necessidades de autorrealização: no topo da pirâmide de Maslow, essa necessidade de estar à frente e na mais alta fase da hierarquia faz com que os desejos estejam à frente muitas vezes de nossos conhecimentos, é o crescimento individual de prosperidade, realizações próprias relacionadas ao autodesenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 2011).

Por diversas situações, nem sempre as pessoas conseguem exercer ou alcançar todos os níveis hierárquicos da pirâmide de Maslow, é uma sequência em que cada nível das necessidades apenas é alcançado quando a inferior está satisfeita, inicia-se com a necessidade fisiológica na base da pirâmide até a autorrealização, que fica no topo.



Apesar de muitas pesquisas não comprovarem cientificamente a relação entre as necessidades, no entanto, a pirâmide de Maslow é aceita na visão do administrador como orientação na administração da organização.

Algumas situações em que o comportamento humano pode se destacar estão relacionadas a estar ou não satisfeito no ambiente de trabalho, doméstico e até mesmo pessoal. Utilizando a hierarquia de Maslow como base dos princípios básicos das necessidades humanas, a influência de satisfação do ser humano tem muito significado no comportamento. No quadro a seguir são apresentados esses comportamentos.

QUADRO 19 – A SATISFAÇÃO E A NÃO SATISFAÇÃO NO COMPORTAMENTO HUMANO

Não satisfação	Necessidades	Satisfação
<ul style="list-style-type: none"> • Insucesso na profissão • Desprazer no trabalho 	Autorrealização (Autoatualização)	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso na profissão • Prazer no trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo <i>status</i> • Baixo salário • Sensação de inutilidade 	Estima (Ego)	<ul style="list-style-type: none"> • Interação facilitada pelo arranjo físico • Prestígio na profissão

<ul style="list-style-type: none"> • Baixa interação e relacionamento com os colegas, chefia e subordinados 	Sociais (Amor)	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada interação e relacionamento com os colegas, chefia e subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal estruturados • Políticas da empresa imprevisíveis 	Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados • Políticas estáveis e previsíveis da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Confinamento do local de trabalho • Remuneração 	Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas

FONTE: Chiavenato (2011)

2.3.2 Herzberg e a teoria dos dois fatores

Na concepção de Frederick Herzberg, o comportamento humano tem dois fatores distintos que fazem explicar essa situação em todos os ambientes em que está interagindo.

1. Fatores higiênicos ou extrínsecos: localizados ao redor do ambiente de trabalho. Essa situação se dá nas pessoas que desempenham o seu serviço, é um fator que não dá para controlar, considerando como o salário, relacionamento entre os superiores, clima de relacionamento entre empresa e funcionário, condições físicas, normas e políticas da empresa e suas diretrizes. As empresas no passado tinham como norma apenas esse fator como meio de motivar as pessoas, sendo considerado que o trabalho era desagradável e que muitas vezes era necessário apelar para o aumento do salário, prêmios e outras situações para que as pessoas voltassem a trabalhar, mesmo que muitas vezes o trabalhador não estava satisfeito com o modelo ou tipo de serviço. Herzberg em sua pesquisa verificou que esse fator apenas fazia com que as pessoas se mantivessem satisfeitas por um período curto, era um sistema preventivo, que apenas segurava a insatisfação do funcionário momentaneamente.
2. Fatores motivacionais ou intrínsecos: diferentemente do fator anterior, nesse o indivíduo tem controle de sua motivação, pois remete ao ambiente de trabalho, qual serviço está executando, envolvendo os sentimentos em seu crescimento profissional e individual, reconhecimento, autorrealização e conseqüentemente depende do papel dentro da organização. No que se refere aos cargos, esses eram arranjados, levando em consideração apenas o efeito econômico, e que muitas vezes eram deixados de lado a criatividade, desafios e até necessidades fisiológicas do indivíduo, isso aumentava a desmotivação, criando apatia, desinteresses. Quando uma situação não está sendo bem adequada ao indivíduo leva ao desânimo pessoal, no entanto, quando bem adequada a situação se inverte, prescrevendo a satisfação individual.

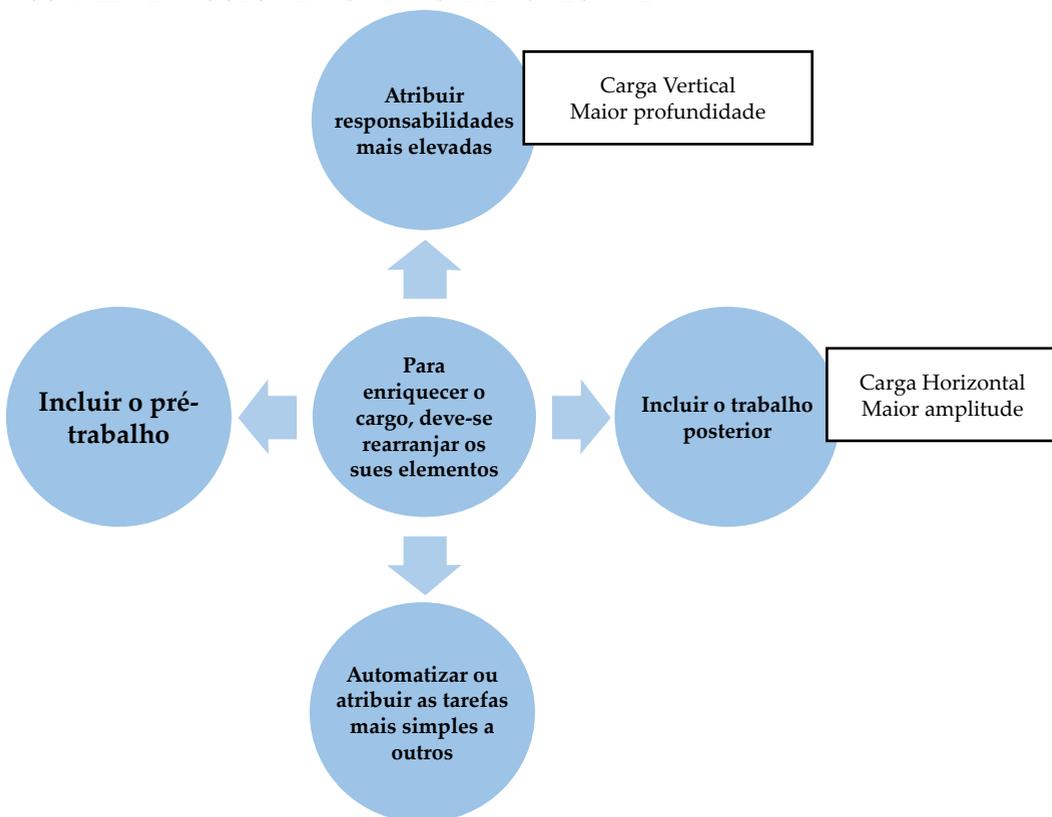
QUADRO 20 – INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS

Intrínsecas	Extrínsecas
Algo ou alguma coisa que pertence à natureza que lhe é interior.	Algo ou situação que vem do exterior, que tem uma origem ou causa externa.

FONTE: Disponível em: <<https://sites.google.com/site/dicionarioenciclopedico/intrinseco-extrinseco>>. Acesso em: 27 out. 2016.

No sentido de proporcionar continuamente a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas e do enriquecimento do cargo, aumentar os serviços rotineiros em complexos desafiando o indivíduo a resolver os desafios, oferecendo condições para alcançar esse objetivo. Essa situação de enriquecimento pode ser tanto vertical como horizontal. Na vertical, eliminam-se as tarefas mais simples por mais complexas; e na horizontal, eliminam-se as tarefas relacionadas com certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldades (CHIAVENATO, 2011).

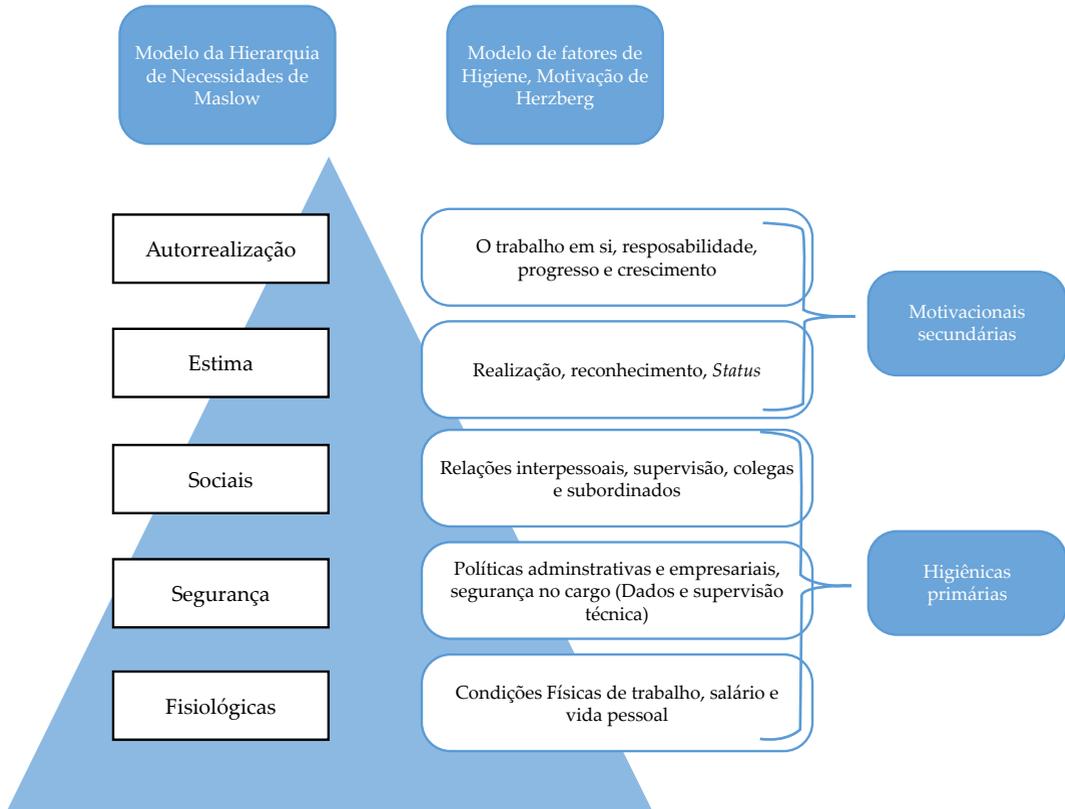
FIGURA 21 – ENRIQUECIMENTO VERTICAL E HORIZONTAL



FONTE: Chiavenato (2011)

As teorias de Maslow e de Herzberg possuem pontos de concordância, entre os fatores de necessidades fisiológicas, segurança e sociais que se relacionam com os fatores higiênicos, e as necessidades de estima e autorrealização com os fatores motivacionais considerados secundários.

FIGURA 22 – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E HERZBERG



FONTE: Adaptado Chiavenato (2011)

2.3.3 A Teoria das necessidades de McClelland

McClelland, em sua teoria das necessidades humanas, destaca três itens que fazem parte da motivação do indivíduo.

- a) Realização: necessidade de obter sucesso, por executar tarefas, buscando atingir seus objetivos e com um grande padrão de rendimento, muitas vezes, em comparação a outras pessoas.
- b) Poder: alguns indivíduos têm a necessidade de comandarem e controlarem pessoas para satisfazer suas necessidades.
- c) Afiliação: necessidade de *status*, conviver em um meio social e de aceitação das pessoas fazendo parte de um grupo.

Cada indivíduo tem necessidades diferentes, em certo grau maior ou menor, algumas pessoas são mais isoladas e preferem trabalhar sozinhas na busca pelo sucesso, outras preferem estar em grupo na busca pelo sucesso compartilhado. A teoria de McClelland está muito ligada às necessidades de autoestima e autorrealização de Maslow e aos fatores motivacionais de McGregor (RIBEIRO, 2010).

2.4 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO, TEORIA X E TEORIA Y

A administração deve seguir os estilos que o comportamento humano se compromete com a organização, dependem de como é condicionada e da convicção como moldam a divisão do trabalho e como conduzir as pessoas, o planejamento e o controle das atividades necessárias para o desenvolvimento da organização. Cada estilo de administração depende da teoria que nela está presente no ambiente e no comportamento das pessoas dentro da organização, e isso pode ser projetado e modificado conforme o tempo e dependendo das situações adversas que surgem no desenvolver da administração (CHIAVENATO, 2011).

2.4.1 Teorias X e Y

Segundo Chiavenato (2011), a teoria X tem como base descrever situações erradas e errôneas do comportamento humano, vejamos:

- a) As pessoas são consideradas como preguiçosas e indolentes por natureza, têm como convicção evitar os trabalhos ou tentam trabalhar o mínimo possível, sempre pensando nas recompensas salariais e/ou materiais.
- b) Falta de ambição: muitas dificuldades de assumir responsabilidades, têm tendências de serem dirigidas, sentindo-se seguras nessa dependência. O egocêntrico pensa mais no seu bem do que no bem de toda organização.
- c) Para não assumir riscos e garantir sua segurança, tem-se uma grande dificuldade e resistência na aceitação das mudanças quando sugeridas.
- d) Tem uma grande dependência da parte administrativa, não têm autocontrole e autodisciplina, tornando-se incapazes de realizar tarefas que demandam soluções de problemas.

Essa teoria se fundamenta nos ensinamentos de Taylor, Fayol e Weber, criando uma barreira para a criatividade das pessoas, e que o estilo de administração era autoritário e arbitrariamente impondo os trabalhos que deveriam ser realizados naquele momento. A teoria X forçava as pessoas a fazer os trabalhos sem opinar, mesmo a teoria das Relações Humanas era de uma forma mais suave, no entanto, manipulavam e enganavam os funcionários a realizarem as tarefas.

Já a teoria Y, Chiavenato (2011) a descreve como uma relação moderna no comportamento humano e na administração das pessoas, baseada nas premissas e concepções atuais, vejamos:

- a) As pessoas gostam de trabalhar no que estão desenvolvendo, em alguns casos o trabalho é uma forma de satisfação e de recompensa quando voluntariamente desempenhado, esse estilo de trabalho é tão natural que para o funcionário é como se fosse descansar ou realizar alguma atividade física, como jogar.
- b) Por natureza as pessoas não são intrínsecas, realizam as tarefas conforme a solicitação da organização.
- c) As pessoas têm grande potencial de autocontrole e autodisciplina, buscando assumir responsabilidades e desenvolver os objetivos que lhe foram confiados.
- d) O homem tem a tendência de aceitar certas condições, e buscar responsabilidades, mas às vezes fugir dessas responsabilidades se deve à falta de ambição, preocupação na segurança e experiências anteriores insatisfatórias, claro que depende de cada pessoa, esse comportamento não é uma causa, mas experiências anteriores negativas em outras organizações.
- e) Mesmo que ainda parcialmente utilizadas, o potencial intelectual já abre caminho na teoria Y no desenvolvimento de soluções dos problemas internos e externos de uma organização.



Não podemos misturar as ideias da Teoria X e Y com as Gerações X e Y, são conceitos totalmente diferentes.

Nas pressuposições das Teorias X e Y temos como verificar o comportamento do ser humano, existem vários tipos de pessoas que ainda são uma das duas teorias, pois depende muito da sua percepção, e de querer mudar o seu estilo de vida. Cada pessoa tem seus objetivos e necessidades. Dessa forma, cabe ao administrador colocar a pessoa no lugar certo dentro da organização. No quadro a seguir temos uma comparação da Teoria X com a Teoria Y.

QUADRO 21 – AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DA TEORIA X E TEORIA Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.	As pessoas são criativas e competentes.

FONTE: Chiavenato (2011)

A teoria X tem seu estilo de administração no controle das pessoas na aplicação dos seus trabalhos, já na Teoria Y, é levado em consideração os valores humanos e sociais e ainda a participação do indivíduo no processo. McGregor descreve que a Teoria Y é a de criar oportunidades e liberar o desenvolvimento de autodesenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. O longo período da Teoria X fez com que as pessoas fossem mais dirigidas, controladas e manipuladas, buscando no meio externo modelos de satisfação de suas necessidades.

2.5 OS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

Em outro modelo de comportamento, Likert (1976), a partir de sua pesquisa, propôs que não existe um modelo específico de como administrar, cada empresa ou organização possui seu sistema que mais se adequa ao modelo ou ao tipo de negócio, pois uma grande empresa petroquímica não pode ser gerenciada como uma loja de autopeças. No estudo, foram criados quatro tipos de sistemas, cada um deles com suas variáveis, apresentando diferentes características, vejamos no quadro a seguir.

QUADRO 22 – TIPOS DE SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE LIKERT

Sistemas de Administração				
Variáveis principais	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
	Autoritário-coercitivo	Autoritário-benevolente	Consultivo	Participativo
Processo decisório.	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.

Sistemas de Comunicação.	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendentes e ascendentes) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais.	Provocam desconfianças. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal e novas ideias é considerada uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal e intensos.
Sistemas de Recompensas e Punições.	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita nos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salarial).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas por equipe.

FONTE: Chiavenato (2011)

Esses sistemas de administrar as organizações podem ocorrer nos mais diversos ramos de negócio, uma empresa não é igual à outra, pois depende muito do comportamento das pessoas. O sistema 1, no quadro anterior, trata de empresas que geralmente utilizam mão de obra intensiva com tecnologia rudimentar, pessoas com pouca qualificação educacional, geralmente em empresas de construção civil e industrial (chamado área fabril). No sistema 2, esse modelo é encontrado em organizações que já possuem uma tecnologia relevante com uma mão de obra mais qualificada, mas aplicando algum controle no comportamento das pessoas, geralmente em áreas como escritórios das empresas, e áreas de produção industrial. No sistema 3, usa-se uma alta tecnologia, direcionado para bancos e financeiras, e áreas da empresa industrial que são mais organizadas e avançadas em referência ao comportamento e relações com o funcionário. Finalizando, o sistema 4 baseia-se em empresas sofisticadas com tecnologias e com pessoas altamente qualificadas, geralmente usadas em empresas de propaganda, tecnologia, consultoria em diversos tipos de engenharias e em administração.



Quanto menos qualificado o funcionário é, maior o controle e autoridade sobre ele, e quanto mais qualificado o funcionário é, menor a necessidade de controle sobre ele.

2.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para uma organização existir, apenas uma pessoa não consegue atuar isoladamente. Com a interação de outras pessoas é possível alcançar os objetivos. Barnard (1971) descreve o comportamento dos executivos bem antes da Teoria Comportamental, pois na interação humana, as pessoas estão influenciadas entre si por uma causa maior dentro da organização, com tudo, as pessoas têm comportamentos e características próprias sendo diferentes em suas capacidades e limitações. Tudo julga a crer que a interação é fato na busca pela cooperação entre os indivíduos na busca pelos objetivos em que a organização deseja alcançar. A existência de uma organização apenas ocorre através de três condições:

- a) Desenvolvimento entre duas ou mais pessoas.
- b) Cooperação mútua entre os indivíduos.
- c) A busca por objetivos comuns na organização.

A organização somente existirá a partir do desenvolvimento entre duas ou mais pessoas, com uma cooperação mútua na busca de objetivos comuns. O comportamento dos indivíduos de cooperação entre si depende muito dos incentivos que a organização irá propor que possam fazer com que as pessoas se sintam satisfeitas em realizar o trabalho e o desenvolvimento através de salários, benefícios sociais, oportunidades, local de trabalho, condições físicas, entre outros. Barnard (1971) apresenta que o indivíduo deverá ser eficaz (buscar alcançar os objetivos da organização) e eficiente (buscar alcançar os objetivos pessoais), para assim tentar sobreviver no sistema.

Chiavenato (2011) afirma que o comportamento organizacional depende muito do comportamento dos indivíduos que nela estão, na busca por objetivos comuns ou mesmo particulares, mas que deva existir a cooperação, se as pessoas estiverem dispostas a cooperar e buscar objetivos comuns organizacionais e posteriormente individuais, pois um único indivíduo não conseguirá alcançar sozinho esses objetivos.

A organização espera que surja interação entre as pessoas, realizando suas tarefas com a distribuição de benefícios salariais e outras recompensas que possam garantir a satisfação dos indivíduos. Tudo indica que as pessoas estão dispostas a alcançar seus objetivos desde que sejam premiadas pelo trabalho cooperativo.



personas.

Uma organização apenas irá existir quando existe interação entre duas ou mais

2.6.1 Teoria do equilíbrio organizacional

No que diz respeito ao estudo do comportamento humano e de sua cooperação mútua entre a organização e o indivíduo, os behavioristas têm como ideia na organização que recebe dos participantes a contribuição desejada pelos seus serviços dedicados com a troca em torno de incentivos. Para que exista equilíbrio entre a organização e o indivíduo foram destacados quatro conceitos básicos, segundo Chiavenato (2011).

- a) **Incentivos:** a organização como troca dos trabalhos efetuados pelos indivíduos, realiza pagamentos salariais, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento, promoções, reconhecimento, entre outros.
- b) **Qual é a utilidade dos incentivos:** cada indivíduo tem uma característica e objetivo particular, ou seja, depende do grau de estudo e a função em que está trabalhando na organização e garanta sua satisfação individual.
- c) **Contribuição:** é o pagamento dos trabalhos efetuados na organização em que cada indivíduo realizou com sua dedicação, esforço e desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, entre outros.
- d) **Qual a utilidade da contribuição:** é o preço do trabalho ou do esforço que uma pessoa realiza na organização para que alcance os objetivos determinados.

A organização, para coexistir, tem a necessidade dos indivíduos, deve ser um sistema social que interage entre as pessoas, por meio de diferenciação e divisão dos trabalhos. Nem todas as pessoas estão dentro da organização para que exista uma relação de troca, assim, a organização depende de várias pessoas externas para garantir uma relação e movimentação de negócio. O quadro a seguir apresenta os representantes para que a organização possa existir.

QUADRO 23 – PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO

Participantes – Parceiros	Contribuições – Investimentos pessoais	Incentivos – Retorno esperado
Empregados	Contribuem com seus serviços, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Motivados por salários, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho.
Investidores	Injetam dinheiro na organização, na forma de ações, empréstimos e financiamentos.	Motivados pela rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias e serviços especializados.	Motivados pelo preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.
Clientes	São os compradores dos produtos ou serviços que a organização oferece para seu consumo ou utilização.	Motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação das necessidades.

FONTE: Chiavenato (2011)



Os indivíduos e parceiros são necessários para uma organização sobreviver, sendo um ciclo em que caso falte um não haverá sequência e dessa forma a organização deixará de existir.

2.6.2 Conflitos entre objetivos organizacional e individual

Muitos problemas ocorrem dentro da organização, principalmente conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos. Os autores behavioristas têm um tema muito importante e preferido para estudar: o comportamento organizacional com os indivíduos.

Argyris (1968), desde os tempos passados, destaca que o conflito existe, pois existe uma incompatibilidade entre a organização e o indivíduo. A existência desse conflito se dá pelas exigências da organização aos indivíduos, que são incompatíveis com seus desejos e necessidades, por isso apresentam frustrações no ambiente de trabalho.

Uma das situações que gera conflito é a falta de oportunidade dos indivíduos em seu crescimento profissional, pois a organização estabelece serviços medíocres que além de não necessitarem de qualificação, retiram a responsabilidade pelas decisões, centralizados em seus superiores, eliminando o sentido social e psicológico e o empregado observa a tarefa como um desprazer tornando indiferente sua qualidade no trabalho.

Aos poucos, o trabalhador se torna hostil, apático e humilhado por não ter responsabilidades, assim não necessita ser responsável pelas suas tarefas.

Outro conflito muito grande entre a organização e o indivíduo é que ele busca crescimento profissional, oportunidades, salários, benefícios para sua satisfação pessoal, enquanto a organização busca capital financeiro, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade e oportunidades de negócio, assim sacrifica o empregado em prol dos objetivos apenas organizacionais.

A ideia é garantir o objetivo de ambas as partes é garantir que não as prejudique, o correto é que ambas as partes venham a trabalhar de forma mútua e alcançar tanto os objetivos do indivíduo como organizacional.

2.6.2.1 A negociação

Assim que ocorrem problemas e conflitos, para os behavioristas, essas crises nas organizações, tem como o administrador tratar e resolver através da negociação entre as partes, mesmo com preferências diferentes, lados opostos e interesses conflitantes. Algumas características para o início da negociação, segundo Chiavenato (2011).

- Envolve pelo menos duas partes.
- As partes envolvidas produzem interesses diferentes.
- Ambas as partes, até um certo ponto, estão envolvidas em algum tipo de relacionamento voluntário.
- Esse relacionamento está voltado à divisão ou troca de recursos específicos.
- O envolvimento entre as partes tem como objetivo buscar o entendimento por uma ou algumas propostas, mas que recebem contrapropostas, assim, a negociação faz parte de um processo, uma atividade sequencial e não apenas simultânea.

Quando ocorre a negociação, é necessário que as partes estejam envolvidas, mas que são opostas, concorrentes, adversários, mas tentam chegar a um acordo que seja aceitável para ambas as partes, que necessita de pessoas, problemas e propostas, quem estiver mais qualificado terá um maior sucesso na negociação.

2.6.3 Teoria das decisões

Nas teorias anteriores, a ênfase foi relacionada na questão de ações e pouco enfoque nas decisões. A Teoria das decisões teve início com Herbert Simon, com base na Teoria do Comportamento promoveu um sistema de decisão em que cada indivíduo toma uma decisão que seja a melhor para a organização, buscando o consenso entre as ações e as decisões. Em uma organização, são muito complexas as tomadas de decisão, pois envolvem todas as hierarquias internas que são necessárias para o envolvimento na solução de algum problema ou conflito.

A teoria administrativa tem um modo diferente de resolver conflitos através das tomadas de decisão, esse comportamento humano está dividido para cada teoria, vejamos:

- Teoria Clássica da Administração: não considera que o indivíduo possa participar das decisões, é tratado como trabalhador, um instrumento da produtividade, e que o incentivo é o aumento de benefício apenas salarial, é uma posição simplista e mecanicista.

- Teoria das Relações Humanas: leva apenas a participação do indivíduo pelas suas necessidades, atitudes, valores e seus objetivos pessoais, é uma forma limitada de obter as decisões.
- Teoria Comportamental: considera os indivíduos participantes da organização, que têm raciocínio, opiniões, agem racionalmente e decidem se querem ou não fazer parte de uma negociação para tomada de decisão, os que participam são os tomadores de decisão para solucionar problemas.

Todo o processo decisório é complexo, pois depende muito das características pessoais e da organização, o tomador de decisão deve estar envolvido para que perceba a situação que tem a necessidade de uma solução, no entanto, ela segue algumas etapas (CHIAVENATO, 2011).

1. Perceber a situação que envolve alguns problemas, conflitos ou dilemas.
2. Análise e decisão do problema, conflito ou dilemas.
3. Definir os objetivos.
4. Buscar soluções alternativas para a resolução da situação problemática.
5. Selecionar ou escolher a decisão mais adequada na resolução do problema.
6. Avaliar e comparar as alternativas propostas.
7. Aplicar a questão escolhida para a solução do problema.

Percebe-se que os itens interagem uns com os outros, pois cada um depende da situação interior para alcançar o objetivo final na conclusão do problema ou conflito que foi acordado anteriormente.

2.7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA COMPORTAMENTAL

Embora tivesse recebido poucas críticas, a Teoria Comportamental teve muita ênfase nas pessoas, e exageradamente na classificação pela satisfação e necessidades dos indivíduos. Com a maior mudança com a visão da estrutura para as pessoas através da Teoria Humanística (Relações Humanas), buscou redefinir os conceitos de tarefas, estrutura, dando mais ênfase na democracia e humana. Mais descritiva do que prescritiva, não indicou caminhos para serem seguidos, detalhou muito o comportamento humano na empresa e seu rendimento nas tarefas através de benefícios, salários, oportunidades, redefinindo a influência dos trabalhadores na organização.

Por fim, não procurou apresentar modelos que pudessem ser aplicados nas organizações, pois apesar de muitos conceitos, sua aplicabilidade tem muita dificuldade para adequação para as empresas, não define corretamente como deverá ser feito esse processo de melhorar o indivíduo com a organização sem ter conflitos.

3 A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

Segundo Chiavenato (2011), após o desenvolvimento da Teoria Comportamental, uma equipe de pessoas, que incluía cientistas e consultores, resolveu realizar uma mudança nas empresas, buscando apresentar um novo sistema de administração muito mais moderno, mais democrático e com muitas variações ao desenvolvimento das organizações, assim nasceu o Desenvolvimento Organizacional (DO).

3.1 ORIGENS E SURGIMENTO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Esse modelo de planejamento administrativo nasceu por volta de 1962, objetivando melhorar o desenvolvimento organizacional de forma mais democrática, criativa no ambiente de trabalho.

O DO é uma continuação da Teoria Comportamental, não é propriamente uma teoria administrativa, mas é um desdobramento prático e operacional em sentido da Teoria Sistêmica que veremos mais adiante.

A origem do DO tem motivado os administradores e consultores a trabalharem de modo em que as pessoas se sentissem parte da organização, assim, foram atribuídos vários fatores para seu surgimento, vejamos a seguir:

1. A dificuldade de administrar pelo motivo de muitas teorias: a DO tratou de promover mudanças e a flexibilidade organizacional, fazendo com que apenas o indivíduo sozinho não provoque mudanças, mas a necessidade de estabelecer um planejamento coerente para o desenvolvimento e as mudanças necessárias na organização.
2. Motivação humana: observa-se que nem sempre os objetivos da empresa estão de acordo com os objetivos do indivíduo, com isso, muitas vezes, o sistema se torna ineficiente, retardando ou até impedindo que a organização alcance seus objetivos. Assim, foi necessário buscar novas abordagens a respeito da motivação humana.
3. *National Training Laboratory*: (NTL) foi necessário criar um laboratório para os estudos do comportamento humano com o treinamento da sensibilidade do indivíduo na busca do melhoramento pessoal.
4. Publicação do livro: após estudos de pesquisas realizado pela NTL perceberam que sua aplicabilidade tem uma grande diferença de comportamento nas organizações quando tratada corretamente a sensibilidade do indivíduo.

5. Diversidades de mudanças no mundo: necessidade de a organização estar pronta para as transformações de forma rápida e inesperada, complexidade maior nas organizações, a tecnologia envolve pessoas com competências diferentes para a integração na DO – mudanças no comportamento.
6. A fusão de duas tendências: estudo da estrutura e do comportamento humano.
7. Conflitos interpessoais: foram criados grupos de pessoas que se alteraram entre organizações públicas e privadas, o DO é o meio termo entre a Teoria Comportamental e a Teoria Sistêmica, que buscou na psicologia uma forma para um novo modelo de administração.
8. Modelos de desenvolvimento organizacional: ambiental, organização, grupo e indivíduo, o DO foi desenvolvido através desses modelos como estudo de variáveis para assim alcançar os objetivos organizacionais dos grupos e do próprio indivíduo.

O desenvolvimento organizacional está na mudança de novas abordagens no comportamento humano, tanto do grupo como individual, que ocorre no ambiente de trabalho, esse modelo leva para um novo conceito, ou seja, o da cultura organizacional, que veremos a seguir.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional faz parte do indivíduo, do grupo de pessoas e da organização, que constitui um conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições e relacionamento.

Cultura: “Conjunto de técnicas, memórias e informações compartilhadas e repassadas de geração em geração, desempenhando papel ativo no rearranjo do sistema de informações culturais dos indivíduos” (SÁ, 2005). Cultura “[...] é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 1992).

Cultura organizacional: Segundo Prahalad e Hammel (1995), a cultura organizacional pode ser interpretada como a genética corporativa e sua consequente influência como fator facilitador ou de resistência, nos processos de mudança pessoais e da organização.

A cultura organizacional possui muitas variáveis, pois representa formas informais que orientam o comportamento dos indivíduos no dia a dia no ambiente de trabalho, e cada empresa possui seu modelo de cultura organizacional, sempre existem diferenças de uma organização para outra, onde algumas são conservadoras, outras rígidas, e ainda as que são flexíveis.

As organizações que possuem um sistema mais flexível de administração, que o conjunto de pessoas faz parte da estrutura, tem muito mais facilidade de criar mudanças na busca por maior profissionalismo e inovação.



A cultura organizacional se dá pelos valores, crenças, costumes que podem ser mudados, mas a longo prazo.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional, segundo Chiavenato (2011), reflete no modo como as pessoas interagem umas com as outras, podendo ser seus clientes internos ou externos dentro de uma organização, e o seu grau de satisfação no ambiente de trabalho que o cerca. O clima organizacional tem duas variáveis bem distintas, a primeira é o agradável, o respeito mútuo com as pessoas, a interação e troca de gentilezas ou a segunda, pode ser o modo da pessoa ser desagradável, frio, agressivo e alienado ao extremo.

Segundo Oliveira (1995, p.47), clima organizacional é o estado da organização em que se encontra ou parte dela em um dado momento, momentaneamente, mas passível de mudanças em um período pequeno pelas novas influências que surgem decorrentes de decisões e ações pretendidas pela organização, aceitas ou não pelos colaboradores.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), “clima organizacional nada mais é do que o indicador de nível de satisfação ou de insatisfação experimentado pelo empregado no ambiente da empresa”. O clima organizacional depende do momento em que o indivíduo está passando, sua personalidade, pressão interna, problemas particulares e de sua personalidade, podendo ser um ambiente saudável ou o contrário, levando a problemas sérios organizacionais e dos membros nela envolvidos.



Clima organizacional depende do comportamento dos indivíduos ou de grupos de indivíduos que são referentes ao seu comportamento e personalidade, podendo ser alterados naturalmente, em instantes, do agressivo para o agradável e/ou vice-versa.

3.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Sabemos que as mudanças no comportamento das pessoas, e também na organização, faz parte do crescimento e da inovação que estão sendo implantadas no ambiente de trabalho e que, muitas vezes, são situações desagradáveis para algumas pessoas e para outras um modo de melhorar seu trabalho.

Mudança pode ser considerada uma situação para outra em um pequeno espaço de tempo, implicando a ruptura, transformação, perturbação e interrupção de um determinado sistema. No mundo moderno, a organização está em constante transformação, sendo necessária uma mudança de contraste, adaptação, renovação e revitalização (CHIAVENATO, 2011).

Podemos perceber como a mudança tem grandes resistências ou facilidades dependendo da força que exerce nas pessoas, tanto as positivas como as negativas.

Forças positivas e negativas trazem grandes mudanças no ambiente de trabalho, em caso das forças positivas serem maiores que as negativas, a tentativa de mudanças é bem-vinda e sucedidas ocorrendo a efetivação da mudança. No entanto, quando é ao contrário, ou seja, as forças negativas são maiores que as positivas, a tentativa de mudanças é malsucedida, assim a mudança não ocorre, mantendo a velha situação. As mudanças ocorrem somente com o apoio de forças externas e internas, dando apoio e suporte, ou ainda, quando se reduzem as forças de resistência e oposição. A ideia é incentivar a mudança a ser aceita e integrá-las às novas práticas da organização (CHIAVENATO, 2011).

3.4.1 O processo da mudança segundo Lewin

O processo de mudança ocorre quando existe uma necessidade para melhorar alguma situação interna ou até mesmo externa em uma organização, mas que as forças internas ou externas tendem a dificultar esse procedimento, de um lado os que apoiam e de outro lado os que tendem a não mudar o sistema. Na figura a seguir Lewin apresenta um modelo para iniciar um processo de mudança.

FIGURA 23 – O PROCESSO DA MUDANÇA

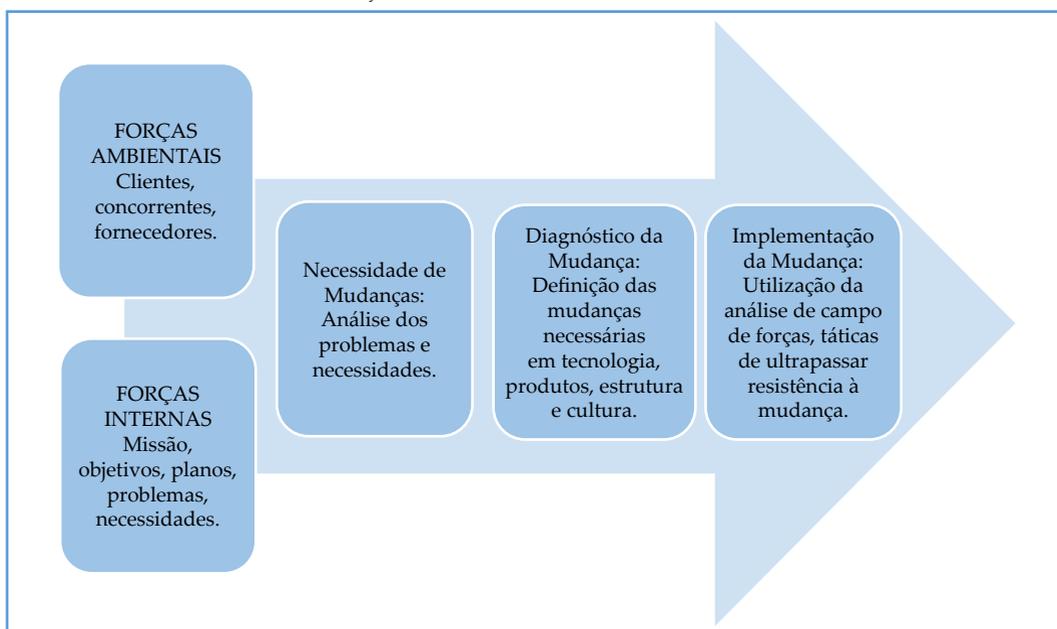


FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)

Podemos considerar que a mudança é o resultado da busca constante para inovar, mas que pode ser afetada pela competição das forças impulsionadoras e as restritivas. Pode ser levado como as de apoio e as que tentam impedir o processo, ou seja, a mudança ocorre quando as forças favoráveis são maiores que as forças restritivas.

Na figura a seguir podemos observar as etapas que fazem acontecer o processo da mudança organizacional de forma que as forças positivas são maiores que as negativas.

FIGURA 24 - ETAPAS DA MUDANÇA



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)

A mudança tem suas etapas bem definidas, sendo que quando existe a necessidade da mudança interna da organização é necessário realizar, a partir do momento em que se percebe a movimentação dos concorrentes e clientes, ou seja, as forças ambientais externas provocando a necessidade da mudança para se garantir no mercado, esse muito competitivo com a globalização.



Segundo Chiavenato (2011), uma das principais funções do Desenvolvimento Organizacional é fazer com que as pessoas mudem no ambiente de trabalho a relação entre elas com melhor interação e qualidade, considerando, principalmente, o foco na cultura organizacional, mas que é efetuada de forma planejada.

3.5 APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Considerada uma teoria administrativa, que auxiliou na concepção da mudança da cultura e do clima organizacional, propondo modelos ao modo de administrar, sua contribuição foi mais para rotular, sendo apreciada como uma embalagem da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental, mas apenas realizando algumas modificações. Assim que ocorreu a crise deixada pela Relações Humanas e pelos behaviorismos, o DO foi considerado uma saída proposta para melhorar a eficácia organizacional, e tentou melhorar a motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

LEITURA COMPLEMENTAR

O QUE É COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL?

Com tantas mudanças acontecendo atualmente, há uma necessidade das organizações e profissionais se preocuparem com o comportamento organizacional. Vamos refletir sobre o que é comportamento organizacional?

As organizações contemporâneas têm percebido a importância do comportamento organizacional como fator competitivo nos últimos tempos.

Atualmente, devido aos avanços em tecnologia e informação, as pessoas têm tido maiores oportunidades de se desenvolver e se tornar diferenciais no mercado de trabalho em termos de conhecimento técnico, por exemplo. Porém, o conhecimento técnico não é o único responsável por gerar diferencial no mercado de trabalho. É possível o trabalhador, de forma geral, ter muito conhecimento sobre o que faz, ter habilidade para realizar, mas não ter atitude para fazer, o que depende da decisão do mesmo.

As empresas, por sua vez, têm uma importante tarefa neste contexto. Cada empresa tem seu grupo de crenças, valores e princípios que formam sua cultura organizacional. Esta cultura é demonstrada a partir do comportamento das pessoas dentro da organização. A tarefa das empresas diante desta realidade, geralmente do setor de RH ou gestão de pessoas, é de alinhar o mais próximo possível, o comportamento do colaborador dentro da empresa e até fora dela, em atuação pelo trabalho, ao comportamento esperado pela organização de acordo com sua cultura organizacional.

Comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho e seus impactos no ambiente empresarial. O estudo desses comportamentos está relacionado a fatores de grande influência nos resultados alcançados pelas empresas como: liderança, estruturas e

processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito, dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais.

Os relatórios gerados pelo estudo do comportamento organizacional geram para os gestores poderosas ferramentas que auxiliam na melhor administração diante da complexidade existente devido à diversidade, globalização, contínuas mudanças, aumento dos padrões de qualidade, ou seja, consequências dos avanços de modo geral.

Os setores responsáveis por lutarem por esse alinhamento tão importante usam diversas ferramentas e estratégias para proporcionar os resultados esperados, dentre eles estão programas de *coaching*, questionários de perfis comportamentais, BSC com foco pessoal, PDCA também com foco pessoal, mapeamento de competências, dentre muitas outras.

Neste processo, é necessário que a empresa consiga o máximo possível compartilhar com os colaboradores de todos os níveis estratégicos sua cultura com clareza, de modo que os colaboradores possam entender e participar, praticando a mesma com responsabilidade e convicção.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você viu e estudou:

- A Teoria Comportamental nos seus mais diversos aspectos.
- Como uma organização de decisão, a Teoria Comportamental trouxe várias ideias principais, sendo as pessoas o foco das decisões, conforme as situações que aparecem a todos os instantes, buscando conhecer os conceitos motivacionais para promover qualidade no indivíduo nas organizações com uma constante busca nos resultados, e com essas necessidades primárias (benefícios, salários, segurança) já alcançadas, a organização busca realizar as necessidades secundárias (Realização pessoal, profissionalismo, autoestima) e assim garantir o bem-estar das pessoas.
- A Teoria do Desenvolvimento Organizacional uniu o homem à organização, para buscar um crescimento ordenado, unindo as ideias de ambas as partes, com a aplicação de provocar motivação entre os colaboradores, recebendo oportunidades liberando a criatividade na forma que façam parte da organização.
- O DO busca a interação da organização e do indivíduo, pois o envolvimento mostra que esse modelo de administração apresenta uma melhora na qualidade pessoal, e a eficiência e eficácia em toda a organização, principalmente o bem-estar do colaborador.

AUTOATIVIDADE



1 Identifique quais foram as ideias centrais da Teoria Comportamental.



2 Apresente as diferenças entre a teoria X e a teoria Y.



3 Qual a importância que a Hierarquia de Maslow trouxe para os funcionários a partir das suas necessidades básicas?



4 Quais foram as principais críticas feitas à Teoria Comportamental?



ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO: TEORIA BUROCRÁTICA DA ORGANIZAÇÃO E A TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento dos negócios e de grandes empresas a partir na Revolução Industrial, quando o artesão deixou de realizar os trabalhos pela necessidade de aumentar a produção pelo motivo da demanda em que o capitalismo foi criado para as necessidades e desejos das pessoas, foi necessário criar a burocracia, e todos nós já temos uma ideia do seu funcionamento, inclusive no Brasil, considerado um dos países mais burocráticos do mundo.

Sabendo que para efetuar os negócios e garantir o produto, tanto para o cliente que recebe como para o empresário que vende e tem o direito de receber, a Teoria Burocrática foi criada para desenvolver métodos e organizar todo o sistema que comprova, desde o pedido do cliente até a entrega do produto pela organização.

A seguir, vamos iniciar a aprendizagem de como tudo começou, desde o fim do século XIX, no entanto, a Teoria da Burocracia teve início no século XX, em meados dos anos 40.

2 A TEORIA BUROCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO – MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO

Com o aumento da produção industrial, foi necessário criar modelos para garantir o processo da industrialização, e um dos autores, o economista e sociólogo Max Weber, considerado o “pai” da Teoria Burocrática, teve relevante importância para novos administradores na busca de inspirações para a nova fase da administração. Weber, quando sugeriu esta abordagem, tinha em mente mostrar que a burocracia tinha grandes vantagens e que considerava uma coisa boa, um modelo para organizar os trabalhos vindo a facilitar e melhorar o cotidiano de nossas vidas, ou seja, em nosso dia a dia.

O que se buscava na burocracia era que as equipes fossem organizadas, acrescentando à documentação todas as decisões tomadas e os passos necessários para diminuir a chance de erros, possibilitando menos exposição ao imprevisto.

Dessa forma, quanto mais documentada a informação, devidamente armazenada e de fácil acesso, o trabalho de outras pessoas da equipe fosse facilitado, diminuindo assim a possibilidade de cometer erros no andamento dos processos, independentemente da área da empresa. Fica clara a importância de a informação estar compartilhada, pois a morosidade, muitas vezes, complica a compreensão da informação, ou por ser de difícil acesso, surge o nome Burocracia.

Um exemplo bem claro de como a burocracia vive em nossas vidas, para quem já teve experiência, tente fazer algo ou solicitar alguma coisa em um órgão público do governo, sabemos que poderá demorar dias, meses ou até anos, como a justiça brasileira. A Escola da Burocracia vive em nossas vidas, desde o dia em que nascemos, precisamos da certidão de nascimento, pois sem ela não existimos perante ao mecanismo do país.



Segundo Chiavenato (2011, p. 258), a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na nacionalidade, isto é, na adequação dos meios objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia remontam à época da antiguidade.

2.1 ORIGENS, O SURGIMENTO E CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

A teoria da Burocracia teve início nos anos de 1940, depois de muitas críticas em relação a outras teorias, como a Clássica e a de Relações Humanas. O nascimento desta teoria se deu em alguns aspectos, apresentado por Chiavenato (2011).

- Contraditórias e oponentes às teorias Clássica e de Relações Humanas, não eram capazes de uma abordagem global, obrigando a ter mais enfoque amplo e completo na organização, pois foram consideradas extremistas e incompletas em questão da organização.
- Verificou-se a falta de uma organização capaz de caracterizar as variáveis dos comportamentos dos indivíduos que devem ser aplicados não apenas na fábrica, mas em toda a organização humana e de preferência também em toda a empresa.
- Definir modelos e métodos organizacionais para os desenvolvimentos estruturais e burocráticos, pelo aspecto da crescente complexidade nas empresas, isso poderia afetar o seu tamanho para o crescimento, quando necessário, conforme a demanda dos pedidos na produção, e/ou pela demanda de serviços.



"A burocracia, tal como ela existe hoje, como base do moderno sistema de produção, teve sua origem nas mudanças religiosas, verificadas após o Renascimento. Weber salienta que o sistema moderno de produção, racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas nem das relações de propriedade, como afirmava Karl Marx, mais de um novo conjunto de normas sociais e morais as quais denominou "Ética protestante". Verificou-se que o capitalismo, a burocracia e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas nos países protestantes e não nos países católicos. O protestantismo e o capitalismo têm uma semelhança imprescindível em relação ao comportamento" (CHIAVENATO, 2011, p. 243).

2.1.1 A burocracia de Max Weber

Max Weber é considerado o pai da burocracia. Nascido em 1846, veio a falecer em 1920, sociólogo, trouxe para o conhecimento de todos o papel da burocracia nas organizações. Burocracia é um sistema exagerado por regulamentos e papéis se referindo ao sentido popular, mas para Max Weber, segundo Ribeiro (2010), a abordagem trata de um sistema ou modelo em que a estrutura é organizada por normas escritas visando racionalidade e igualdade de tratamento de todos os casos e situações. Ainda Weber informa que em uma organização, a hierarquia se organiza com regras e normas técnicas que regulam cada ação de cada cargo.

FIGURA 25 - MAX WEBER – 1846 A 1920



FONTE: Disponível em: <<http://www.estudoadministracao.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Teoria-da-burocracia-de-Max-Weber.jpg>>. Acesso em: 27 out. 2016.

Maximiano (2011) descreve que a burocracia determinada por Weber é uma forma racional de dominar as pessoas, funcionários ou uma nação com autoridade, buscando a precisão na obediência, continuidade, disciplina rigorosa e confiança. Mesmo após guerras e revoluções, o conceito indicado para a burocracia e seu funcionamento continuavam igualmente ao governo anterior, ou seja, o controle rigoroso de situações, como as normas e regras, que cada cidadão deveria apresentar e corresponder a esse sistema controlado por pessoas poderosas.



Um exemplo de burocracia, basta a necessidade de algum serviço público e podemos perceber o montante de notas, papéis, recibos, certidões que é necessário para realizar um procedimento.

Para Max Weber o conceito de burocracia era antes de tudo melhorar os procedimentos internos da organização, na busca de decisões concretas e que pudessem melhorar a vida das pessoas e da equipe, buscando padrões de racionalidade e a eficiência no mecanismo da produção ou dos serviços prestados. No quadro a seguir podemos perceber a visão de Max Weber.

QUADRO 24 - VISÃO DE MAX WEBER NA TEORIA DA BUROCRACIA

1 – Divisão de trabalho. Os trabalhos são divididos em tarefas simples, rotineiras e bem definidas.
2 – Hierarquia de autoridade: os cargos ou postos são organizados em uma hierarquia. Cada um dos postos inferiores é controlado e supervisionado por um mais elevado.
3 – Seleção formal: todos os membros da organização serão selecionados com base em qualificações técnicas demonstradas por treinamento, educação ou exame formal.
4 – Regras e regulamentos formais: para garantir uniformidade e regulamentar as ações dos funcionários, os gerentes devem recorrer constantemente às regras organizacionais formais.
5 – Impessoalidade: regras e controles são uniformemente aplicados, evitando-se envolvimento com as personalidades e preferências pessoais dos funcionários.
6 – Orientação de carreira: os gerentes são funcionários profissionais e não proprietários das unidades que administram. Trabalham em troca de salários fixos e seguem suas carreiras dentro da organização.

FONTE: Adaptado de Ribeiro (2010)

2.1.2 Tipos de sociedade

A burocracia, ainda é considerada por algumas pessoas, uma exclusividade das organizações, mas pelo contrário, é uma forma de organização com base na

racionalidade, buscando metas para serem atingidas, por meios de adequação nos objetivos pretendidos. Segundo Ribeiro (2010), na visão de Weber a burocracia teve mudanças fundamentais nos tempos atuais pela religião logo após o Renascimento, com base no sistema de produção.

Podemos verificar que em alguns sentidos muita coisa mudou do século passado para o atual, mas uma coisa ainda é a mesma, a busca pelo poder. Com isso, Weber considerava que a burocracia não é um sistema social, mas um tipo da busca pelo poder.

Weber, para entender melhor esse sistema de poder, dividiu a sociedade em três tipos: a primeira sociedade é a tradicional, com características patriarcais, patrimonialistas, com a família, clã etc.; a segunda é carismática, com características místicas, arbitrarias e personalísticas, como partidos políticos, nações revolucionárias etc.; por fim, a terceira sociedade é a legal, racional ou burocrática, com normas impessoais, racionalidade, como nas grandes empresas, nos exércitos etc.

Para um melhor entendimento, Ribeiro (2010), com base nas teorias de Weber, apresenta no quadro a seguir a tipologia da sociedade e das autoridades com suas características.

QUADRO 25 - TIPOLOGIA DA SOCIEDADE E DAS AUTORIDADES

Tipos de Sociedade	Características	Exemplos	Tipos de Autoridade	Características	Legitimação	Aparato Administrativo
Tradicional.	Patriarcal e patrimonialistas. Conservadorismo.	Clã, tribo, família, sociedade medieval.	Tradicional.	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseado no "senhor".	Tradição, hábitos, usos e costumes.	Forma patrimonial e forma feudal.
Carismática.	Personalidade mística arbitrária e revolucionária.	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução.	Carismática.	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no "Carisma".	Características pessoais, (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas do líder.	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não as qualificações técnicas.
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos.	Estados modernos, grandes empresas, exércitos.	Legal, racional ou burocrática.	Legal, racional, impessoal, formal. Meritocrática (méritos pessoais).	Justiça da lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas.	Burocracia.

FONTE: Adaptado de Ribeiro (2010)

Percebemos, no quadro, um resumo das características das sociedades e das autoridades que existem ou existiram, mas podemos perceber que nos dias atuais muitas situações não mudaram, assim, uma evolução ou uma evolução da

burocracia ainda está longe de acontecer. Vejamos os seguintes tipos de autoridades, segundo Weber, apresentados por Ribeiro (2010) e Chiavenato (2011).

- a) **Carismática:** nesse tipo de autoridade os subordinados aceitam todas as ordens como legítimas, pela confiança e credibilidade que a pessoa do líder possui. Weber apresenta alguns líderes, podemos discordar de alguns nomes citados por ele, que eram profundamente carismáticos e tinham um poder muito grande sobre as pessoas: Hitler, Getúlio Vargas, Kennedy, Matarazzo, Ford, entre outros. O poder carismático não é hereditário, não possui base racional e é muito instável.
- b) **Tradicional:** essa forma de autoridade é na forma patriarcal, está na própria pessoa, vem de herança de pai para filho, os subordinados apenas seguem as ordens porque sempre foi dessa maneira. Esse poder não é racional, possuindo um comportamento mais conservador, exemplo dessa autoridade são reis, imperadores, e um outro exemplo, em nossa época, é a da Coreia do Norte, onde uma pessoa tem poder sobre várias outras.
- c) **Legal, racional ou burocrática:** está baseada em leis e normas que a figura autoritária possui. Nesse caso, os subordinados atendem às ordens, mas com crença em seus direitos e deveres, sem tirar a grande responsabilidade do superior. Tem o direito de autoridade limitado, como exemplos: presidentes de países democráticos, empresas, entre outros. Esse sistema de autoridade não está ligado a heranças, como a tradicional e a carismática, e sim por regras e normas estabelecidas e aceitas por todas as pessoas do país ou da organização.

No entanto, Weber ainda apresenta uma denominação da autoridade racional, presente em toda a sociedade que está dividida em três categorias.

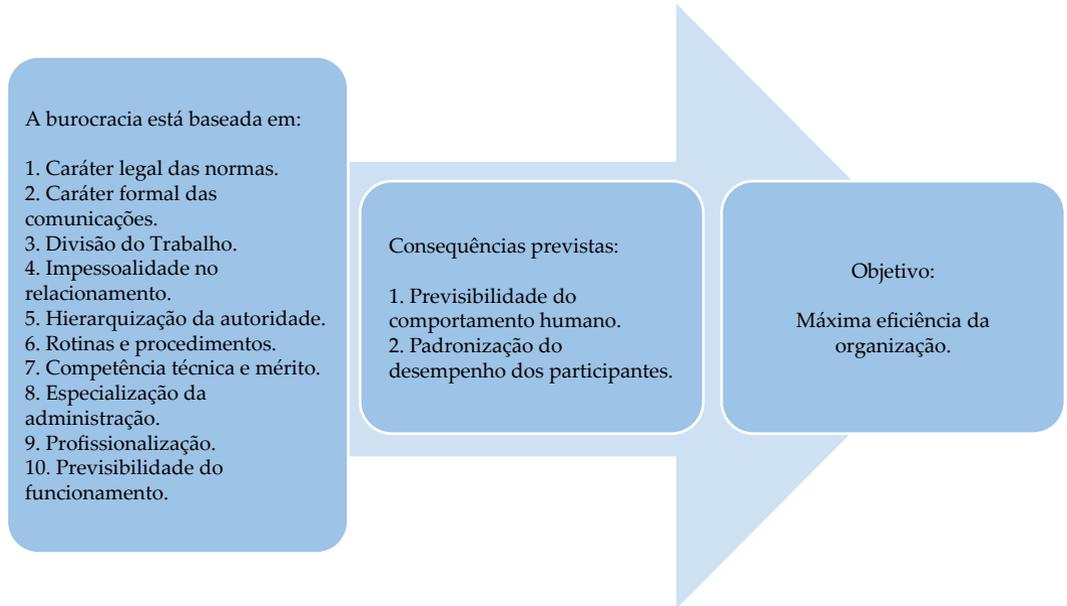
- 1) **Formalidade:** quando é definida por lei, buscando a racionalidade coerente entre seus meios e fins. Chefe, magistrado e/ou funcionário seguem uma ordem hierárquica bem definida, aceita por todos, com regulamentos e normas apropriadas para que seguem um sentido único da democracia.
- 2) **Impessoalidade:** nesse modelo, as normas devem ser obedecidas através das leis e não por pessoas. O exemplo é um chefe, em que o subordinado obedece às leis da organização e não às características pessoais do superior.
- 3) **Profissionalismo:** definidas por leis predeterminadas, o subordinado segue seus trabalhos pelo seu profissionalismo. Esse modelo tem atribuições já definidas com seus poderes, direitos e deveres fixos e ordenados por regulamentos e/ou leis determinadas.

Esse modelo estudado por Max Weber buscou um novo modelo de teoria da administração moderna, baseado em fundamentos que hoje ainda persistem, mas que ainda possuem muitos problemas sem solução, como a exacerbada racionalidade à omissão das pessoas, como os próprios dilemas controversos e inerentes na doutrina burocrática aplicada.

2.1.3 As características da burocracia segundo Weber

Weber apresenta, segundo Chiavenato (2011), as características que levam a burocracia para um caminho de normas e regulamentos, do comportamento das autoridades e todos os funcionários deverão apresentá-la, com o intuito de atingir a máxima eficiência. Na burocracia tudo é determinado antecipadamente, conforme as normas e regras e roteirizar a sua execução alcançando a máxima eficiência. Vejamos na figura a seguir.

FIGURA 26 - CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA SEGUNDO WEBER



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011)



A burocracia tem um papel fundamental em uma organização, busca a padronização nas tarefas que os funcionários foram determinados a fazer, para assim garantir a máxima eficiência no ambiente de trabalho e nas atividades programadas.

2.1.4 Disfunções do modelo burocrático de Weber

Como podemos verificar, nem tudo na burocracia apresentada por Weber alcança o seu objetivo final, possuindo algumas ineficiências no conjunto das atividades, determinadas por disfunções que serão apresentadas a seguir:

Tanto Chiavenato (2011), quanto Ribeiro (2010), analisam os estudos de Weber e apresentam como disfunções da burocracia:

- Internalização das Diretrizes e Normas.
- Excesso de formalismo e papel.
- Resistência a mudanças.
- Despersonalização do relacionamento.
- Categorização do relacionamento.
- Alta conformidade em relação às regras e regulamentos.
- Exibição de sinais de autoridade.
- Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos públicos.

Como podemos perceber, ainda existe muita coisa para melhorar no sistema da burocracia, mas apesar de todas essas limitações, esse modelo ainda é uma das melhores alternativas para as organizações.

Outras deficiências apresentadas por Weber, segundo Ribeiro (2010), nos mostram que o caminho a percorrer para melhorar os processos, mas com a utilização da burocracia, é longo, só que é essencial para a organização da empresa, na prestação de regras e regulamentos. Podemos perceber que as deficiências a seguir ocorrem constantemente em nosso local de trabalho, vejamos:

- Não há soluções rápidas que não possam ser adiadas.
- Não há problema simples que não possa ser transformado em complexo.
- Não há documento válido em que não se possa achar alguma irregularidade.
- Atrapalhe a vida dos outros antes de alguém atrapalhar a sua.
- Descarregue suas frustrações nas pessoas que dependem de suas soluções.
- Humilhe sempre as pessoas de condições social modesta, que não tem como revidar suas grosserias.
- Burocrata que é burocrata defende o outro em qualquer circunstância.
- O poder do burocrata aumenta em progressão geométrica enquanto que o poder do indivíduo comum aumenta em progressão aritmética.
- O burocrata moderno não está apenas na administração pública; ele pode trabalhar em qualquer lugar.



A questão apresentada pode ocorrer em qualquer empresa, pública ou privada. A burocracia e a personalidade das pessoas estão em todos os lugares, no entanto, cabe à organização saber e aprender a trabalhar com essa situação e buscar a máxima eficiência.

2.1.5 Vantagens e desvantagens da burocracia

A burocracia, pela sua obrigatoriedade nas organizações, ainda é um modelo utilizado de uma forma ainda contundente e seus problemas com suas deficiências geram lentidão na tomada de decisão e que não podem ser adiadas. Comparado com as empresas, pouca coisa muda. É importante a necessidade de apreciar o que está errado. Dessa forma, o melhoramento dos processos internos é importante para a empresa transmitir confiança às pessoas e aos funcionários. Vejamos no quadro a seguir algumas vantagens e desvantagens apresentados por Weber, segundo Ribeiro (2010).

QUADRO 26 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA BUROCRACIA

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Maior eficiência • Atendimento padronizado • Divisão do trabalho • Impessoalidade no relacionamento • Hierarquização da autoridade • Regras e procedimentos • Mérito • Especialização na administração • Previsibilidade do funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiência • Excesso de formalismo • Excesso de documentos (papéis e arquivos) • Despersonalização do relacionamento • Decisões muito padronizadas • Inchamento do quadro profissional • Alto grau de conformismo • Atendimento ao público precário

FONTE; O autor

2.1.6 Apreciação crítica da teoria burocrática

A burocracia, independente do ramo de negócio, possui possibilidades distintas que podem melhorar o processo, como podem piorar e deixar mais lentas algumas situações que deveriam ser mais rápidas em suas execuções. A burocracia é uma forma de organizar de forma racional as pessoas para desenvolver seus trabalhos de forma correta e eficiente.

Alguns problemas que podemos mencionar com a morosidade da burocracia é o excesso de burocracia. Alguns erros, como do fracasso que a burocracia apresenta, segundo Chiavenato (2011), são os erros de conceitos, pois fracassa o modelo de burocratizar adequadamente algo que deveria ser na forma mais rápida. A segunda é o impacto que apresenta a sociedade com as diversas dificuldades de solicitar um serviço ou procedimento para regularizar alguma situação particular do cidadão ou da organização.



A burocracia no Brasil é um dos maiores problemas, dificultando serviços que deveriam ser realizados instantaneamente, às vezes levam meses ou até mesmo anos. Um exemplo simples é a abertura de uma empresa, que pode chegar a mais de três meses, no entanto, corre no congresso melhorias e desburocratização para esse problema.

Chiavenato (2011), no quadro a seguir, apresenta os graus da burocracia na realização de alguns processos importantes para a sociedade e para as empresas.

QUADRO 27 – GRAUS DA BUROCRATIZAÇÃO

Escassez de Burocratização		Excesso de Burocratização
Falta de especialização, bagunça, confusão	Divisão do trabalho	Superespecialização, responsabilidade
Falta de Autoridade	Hierarquia	Autoridade, autocracia e imposição
Liberdade excessiva	Regras e documentos	Ordem e disciplina
Ausência de documentos, informalidade	Formalização das comunicações	Excesso de papelório, formalismo
Ênfase nas pessoas	Impessoalidade	Ênfase nos cargos
Apadrinhamento	Seleção e promoção do pessoal	Excesso de exigências
Desordem	Eficiência	Rigidez

Segundo Ribeiro (2010) e Chiavenato (2011), uma das maiores críticas referente à Teoria da Burocracia é o excesso de racionalismo e formalismo que as organizações, tanto as governamentais como as privadas, dedicam à natureza operacional para formalizar a operação, racionalizando tudo e todos no ambiente em que está inserida.

Ribeiro (2010) e Chiavenato (2011) ainda descrevem que a burocracia não considera a organização de maneira informal, não tem ênfase nas pessoas, pois não considera o crescimento pessoal e seu desenvolvimento individual. A comunicação fica evidentemente prejudicada, as informações chegam distorcidas aos funcionários, pois a hierarquia fica centralizada. Também existe uma grande dificuldade na resolução de conflitos entre as classes, já que cada um tem seu papel bem definido e estabelecido, não tendo a opção do aproveitamento individual e potencial humano, pela falta de liberdade de fazer os procedimentos diferentes, que garantam uma melhor eficiência nos trabalhos.

Ainda apresentando algumas críticas com o excesso de burocracia, Chiavenato (2011), Ribeiro (2010) e Maximiano (2011) apresentam os problemas que fazem a morosidade e a dificuldade na execução de tarefas e procedimentos se acentuarem.

- Não considera o crescimento e a personalidade pessoal.
- Conformidade e atitudes das pessoas.
- Apenas considera a formalidade.
- Sistema de autoridade do tipo rígida já ultrapassada.
- Não consegue resolver conflitos internos.
- Muita hierarquia bloqueando a criatividade (ideias) das pessoas.
- Desconfiança, medo e represálias.
- Não compara as novas tecnologias na organização.
- A personalidade humana é bloqueada, limitada, tornando as pessoas obscuras.



Para uma organização funcionar de forma correta, é necessária a burocratização, mas deve ser usada formal e informalmente, fazendo com que as pessoas possam ser criativas, mas com a garantia do profissionalismo pessoal, e que a organização possa ter confiança nos trabalhos realizados.

A organização como um sistema fechado – A Teoria da Burocracia visualiza as organizações como entidades absolutas que existem no vácuo como sistemas fechados. Essa teoria não considera o contexto externo no qual a organização está inserida, as mudanças ambientais e suas repercussões no comportamento da organização.

A burocracia define seu próprio modo de recrutar os funcionários, as relações internas entre eles, os esquemas de produção etc., não dependendo para isso da coletividade que a sustenta ou do ambiente que a rodeia. Nesse aspecto, a burocracia é totalmente livre de qualquer intervenção externa. Porém, isso não significa que ela não mantenha interação com elementos ou organizações do ambiente que a circunda (CHIAVENATO, 2011, p. 280).

3 A TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

Ao final da década de 1950, percebeu-se o declínio das teorias clássicas e humanas, surge, então, a Teoria Burocrática, tipicamente formalizada prejudicando o comportamento humano, mas ainda democrática. Com os problemas gerados pelo excesso da burocracia, era necessária uma nova teoria, mais abrangente e

que fosse colocada em consideração uma organização formal e complexa, a qual deveria ter uma grande interação social.

Com a necessidade de encontrar um equilíbrio diante das várias críticas apresentadas para a Teoria Burocrática é que ficou claro que o modelo não atenderia às necessidades das organizações. A nova teoria chamada de Estruturalismo, criada por Amitai Etzioni, foi que apresentou um modelo integrado para o desenvolvimento de uma nova gestão dentro das organizações.

3.1 O ESTRUTURALISMO DE AMITAI ETZIONI

Amitai Etzioni é um sociólogo, estudou as organizações sob forma de ótica de integração com a sociedade, relacionando as mudanças no ambiente organizacional e na sociedade. Voltado para análises mais sociais, Etzioni atuou em favor da sociedade, buscando o ajustamento das organizações mais avançadas. Sua obra apresenta que a forma de trabalhar resulta que o ser humano nasce, vive e morre prisioneiro das organizações. No entanto, suas ideias auxiliaram num melhor aproveitamento da Teoria da Burocracia, criando, assim, a Teoria Estruturalista, trabalhando o humano na formalidade e integrando a informalidade no processo individual para o crescimento pessoal, e da organização.

3.2 ORIGENS E O SURGIMENTO DA TEORIA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista tenta reunir todas as teorias anteriores, buscando o entendimento entre a clássica (Organização Formal), Relações Humanas (Organização Informal), tanto no resultado de adoções de recompensas materiais (clássica) e sociais (humanas). A Teoria Estruturalista estudava o ambiente externo e interno na organização, procurando integrar as duas formas de ambiente, a formal e a informal em um equilíbrio constante para ambas as partes, sem perdas e ganhos exagerados, mas que os entendimentos entre elas pudessem melhorar o ambiente interno da organização.

Segundo Ribeiro (2010), os estruturalistas tinham a visão de conceber uma organização em dois modos:

Racional: com ênfase no planejamento e controle, e atingir a máxima eficiência, a organização era vista como um sistema fechado, racionalmente, na busca da certeza e a previsibilidade.

Natural: podendo se tornar imprevisível, por ser um ambiente considerado informal e sem controle, é vista como um sistema aberto, possuindo ligações entre si com o objetivo da sobrevivência por receber muitas influências externas em seu funcionamento.

Algumas situações, que foram consideradas para a origem da Teoria Estruturalista tiveram alguns problemas percebidos nas teorias clássicas, burocráticas e relações humanas. Por esse motivo, o aparecimento dessa nova teoria tinha como objetivo melhorar o sistema de administração das organizações, ou seja, trabalhar com controle formalmente, mas que pudesse abrir opções e ideias informalmente no ambiente interno da organização.

Chiavenato (2011) apresenta quatro situações para o aparecimento da Teoria Estruturalista na forma de melhorar os procedimentos internos da organização, prevendo um ambiente formal e informal nas condições de trabalho.

- 1) Pela situação surgida entre Teoria Tradicional e a da Relações Humanas, que se tornaram incompatíveis, foi necessário um estudo mais amplo da abordagem de Max Weber. Essa nova teoria pretende buscar uma integração entre as demais teorias, com aspectos considerados por alguns e ignorados por outros.
- 2) Foi necessária uma visualização melhor da organização, mesmo complexa, mas com uma base social, compartilhando alguns objetivos, principalmente com a viabilidade econômica e a distribuição dos lucros.
- 3) A Teoria Estruturalista teve uma forte influência na filosofia, na psicologia, na antropologia, na linguística, na matemática, até na estrutura das organizações. A ideia era criar uma estrutura que facilitasse uma construção de um conjunto de relações sociais, dividida em partes, se diferenciando de uma forma dialética e ganhando autonomia uma sobre as outras, mas mantendo a integração da organização. O objetivo era se concentrar nas organizações sociais.
- 4) Com o surgimento de um novo conceito de estrutura, a Teoria Estruturalista desenvolveu uma estrutura com um fluxo contínuo, ou seja, em uma estrada o caminho é o mesmo, apenas muda quem passa por cima dela. Considerado como conjunto de dois ou mais elementos, os elementos não são alterados, a estrutura se mantém a mesma, mas que nas relações no ambiente interno possam haver mudanças.



Estruturalismo é um método analítico comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição (CHIAVENATO, 2011).

3.3 CARACTERÍSTICAS DA TEORIA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista tem como enfoque as estruturas organizacionais formal e informal, avaliando os métodos para uma avaliação e recompensa que as empresas adotaram para premiar os trabalhos dos funcionários pela prestação de serviços que realizam no ambiente de trabalho. Leva em consideração tanto o ambiente interno como ambiente externo, ou seja, com a sociedade, apresentando um novo modelo de organização (RIBEIRO, 2010).



2010).

O estruturalismo vê a organização interagindo com o meio externo (RIBEIRO,

A organização é vista pela Teoria Estruturalista com fundamentos complexos, um sistema integrado entre mercados, tecnologias, produtos, empregados, clientes e governo. Comparando-se com as empresas do passado que eram familiares, as organizações modernas, no sistema globalizado, alcançam todos os continentes e têm o propósito de gerar outras pequenas empresas, que direta ou indiretamente irão auxiliar em seu desenvolvimento ou até mesmo dar suporte no que for necessário.

Neste novo sistema, a empresa é considerada como um sistema aberto que possui uma relação com o ambiente externo. Na figura a seguir, Ribeiro (2010) apresenta um organograma com as origens do Estruturalismo.

FIGURA 27 – CARACTERÍSTICAS E ORIGEM DA TEORIA ESTRUTURALISTA



FONTE: Adaptado de Ribeiro (2010)

O sistema iniciou com a demanda das pessoas por produtos e serviços, o crescimento e o desenvolvimento das cidades, movida pela competitividade das empresas, fazendo com que as organizações buscassem o aperfeiçoamento e a diversidade.

3.4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A Teoria Estruturalista tem como estudo as organizações, tanto na interação com outras organizações e principalmente sua estrutura interna. Conhecidas como agrupamentos humanos, as organizações são criadas a fim de atingir objetivos, como as relações sociais, e o que de fato deve fazer, ou seja, produzir bens e serviços.

Cada organização possui um modelo e uma estrutura limitada aos seus recursos, e muitas vezes não pode buscar as oportunidades que surgem e sua eficiência se manifesta apenas quando os recursos financeiros são implantados naquela questão que melhor produz, então, podemos falar em um produto ou serviço específico.



As organizações têm como característica serem formais, na busca por um objetivo comum, na forma de agrupamento social estabelecida de maneira a resolver de forma proposital os objetivos especificados pela própria organização (CHIAVENATO, 2011).

Ainda referente às organizações, muitas são consideradas complexas pelo estruturalismo, pelo tamanho, pelo alto grau de complexidade, pela sua natureza operacional complicada, pela alta variabilidade, pelo grande número de departamentos e pelas pessoas que dificultam o seu funcionamento.

3.4.1 O homem na organização

Nos tempos modernos, assim como a Teoria Estruturalista apresenta que o homem na organização tem a necessidade de ser bem-sucedido, para isso são necessárias algumas características, que são apresentadas por Chiavenato (2011).

- a) Flexibilidade: pela constante mudança da vida moderna o homem está disposto a fazer essas mudanças. Essa variação é necessária no comportamento da diversidade e dos papéis desempenhados pela organização.

- b) Tolerância às frustrações: o envolvimento de toda a organização, tem como evitar o desgaste emocional, pelos motivos de conflitos internos das necessidades individuais, cujo relacionamento é realizado por normas e escritas.
- c) Capacidade de adiar as recompensas: necessidade de compensação do trabalho ser efetuado dentro da organização em favor das preferências vocacionais das pessoas em fazer outras atividades.
- d) Permanente desejo de realização: as normas internas devem garantir a conformidade e a cooperação, assegurando o acesso ao crescimento da carreira, promovendo recompensas e sanções sociais e materiais.

As pessoas têm a necessidade de interação com outras pessoas, assim, a organização social tem como consequência garantir os objetivos da empresa, mantendo um relacionamento mútuo, que ocupa certos papéis e comportamentos necessários para que as expectativas sejam alcançadas por todos os membros da organização, independentemente do nível hierárquico, devem suportar todas as normas e regras regidas pela organização.

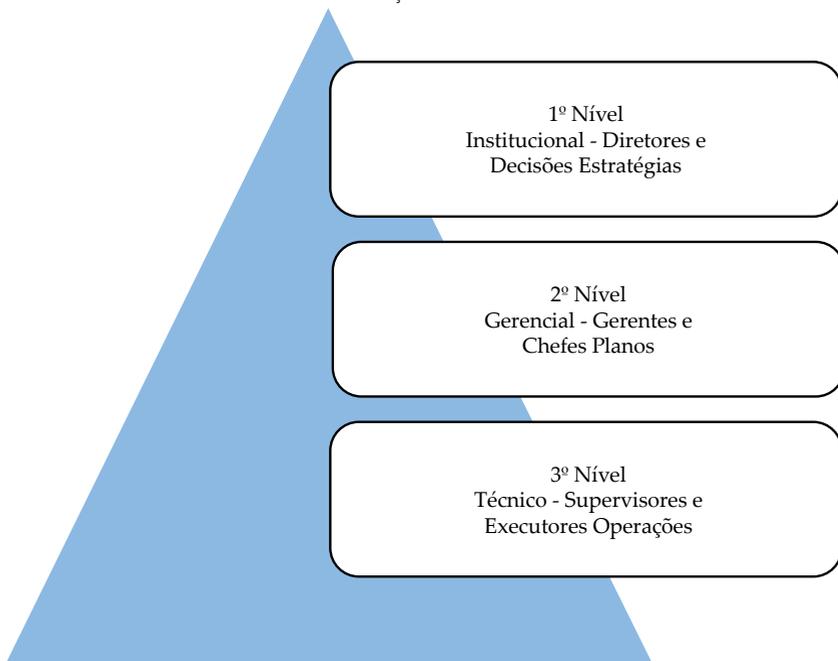
Para um melhor entendimento da Teoria Estruturalista, temos que entender os fundamentos das teorias anteriores, a Clássica, Relações Humanas, e a Teoria Burocrática, dessa forma, podemos entender as abordagens múltiplas que se transformaram em um novo sistema para as organizações. Chiavenato (2011) apresenta seis aspectos múltiplos das organizações na Teoria Estruturalista.

- 1) **Organização formal e informal:** como é de conhecimento de todos, a Teoria Clássica tinha como base os aspectos formais, a Teoria de Relações Humanas os aspectos informais, e a Teoria Estruturalista desenvolveu seu estudo agregando as duas teorias na organização, sempre se baseando na Teoria Burocrática. Tem como objetivo a busca do equilíbrio entre formal e informal, elementos racionais e não racionais do comportamento humano que possui como ponto principal o pensamento moderno e a sociedade.
- 2) **Recompensas materiais e sociais:** um ponto importante foi o desenvolvimento dos aspectos de recompensas aos funcionários, os estruturalistas agregaram as teorias clássicas e as relações humanas, aspecto importante para todas as organizações nos tempos modernos.
- 3) **Os diferentes enfoques da organização:** os estruturalistas dividiram as concepções em duas partes; a primeira considerada racional, busca alcançar os objetivos e metas conhecidas da organização, a principal é maximizar os lucros. Por ser um sistema fechado, tem uma visão focalizada apenas nas partes internas da organização, dando ênfase ao controle e ao planejamento para atingir a máxima eficiência. A segunda concepção da organização é o modelo natural, dividindo-se em partes, mas com o objetivo da realização em conjunto com as demais partes da organização contribuindo para o todo, tendo como objetivo a sobrevivência do sistema, não possui controle, pois depende muito das variáveis externas. Seu sistema é considerado aberto com uma visão focalizada

no sistema interdependente com o ambiente, tem uma expectativa de incertezas e imprevisibilidade. Podemos perceber que as empresas podem ser orientadas com os dois sistemas, mas que são opostos entre si, pois depende do modelo em que a organização está focada, mas que é necessária a presença das duas concepções.

- 4) **Níveis da organização:** em cada parte da empresa, para que os problemas fossem filtrados, foi necessária a implantação de uma hierarquia e assim atribuir para cada fase a responsabilidade das questões que surgem no dia a dia nas organizações. Os planos estão divididos em três níveis: a) Nível Institucional – Denominado como nível estratégico da organização, é o nível mais elevado que define as estratégias e o caminho que a empresa deve seguir com assuntos relacionados em longo prazo. b) Nível Gerencial – Considerado o nível intermediário que segue as ordens do primeiro nível, pois tem a responsabilidade do detalhamento dos problemas, da captação de recursos transformando em ação as estratégias do nível Institucional. c) Nível Técnico – Considerado nível operacional, é o mais baixo da organização, é onde ocorrem as tarefas na transformação de um bem ou na execução de um serviço, segue uma rotina, uma programação e seu trabalho é realizado em curto prazo. Analise a figura a seguir:

FIGURA 28 – NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Chiavenato (2011)

- 5) **A diversidade de organizações:** os estruturalistas passaram a focalizar não apenas nas fábricas, como a Teoria Científica e a de Recursos Humanos faziam, mas em todos os outros modelos de organização, como: organizações pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, indústrias de produção, prestadoras de serviços, comerciais, agrícolas, organizações militares, organizações religiosas, partidos políticos, sindicatos, entre outros.

- 6) **Análise interorganizacional:** pouca foi a preocupação das outras teorias referentes ao ambiente externo em que a organização estava localizada, o estruturalismo tem como início a inter-relação entre as organizações, umas independentemente das outras nos aspectos funcionais, mas que devem interagir, pois parte do pressuposto que deve funcionar com base nas transações entre elas, provocando uma forte interdependência.



Cada organização, nos dias atuais, possui uma hierarquia que define os níveis internos, pois é importante estar definido cada papel, o que cada pessoa deve realizar, mantendo um aspecto organizado na execução dos trabalhos, mas que devem ser mantidas as opções e um equilíbrio entre os aspectos formais e informais. O principal objetivo das organizações é a busca pela sobrevivência.

3.5 O ESTRUTURALISMO E AS ORGANIZAÇÕES – TIPOLOGIAS

As organizações existem em qualquer lugar do planeta onde possam existir pessoas para movimentar a economia, ou seja, a movimentação de compra e venda, no entanto, não existem duas organizações iguais, elas podem ter características, podendo ser classificadas em tipos, modelos e classes, mas que possam ser comparadas por características comuns.

O estruturalismo, segundo Chiavenato (2011), está dividido em duas tipologias, uma definida por Etzioni e a outra por Blau e Scott.

A tipologia de Etzioni, segundo Chiavenato (2011), está dividida nas seguintes características.

- Divisão do trabalho e atribuição de poder e responsabilidade: representado pelo planejamento, tem a função de realizar os objetivos da organização.
- Centro de poder: tem o poder de controlar a organização, dirigindo-a para os seus objetivos já planejados, mas que muitas vezes é necessário alterar o planejamento da estrutura para melhorar a eficiência.
- Substituição do pessoal: as pessoas podem ser substituídas por outras, na forma de demissão ou apenas transferência de pessoal ou ainda promoções internas.

Outro aspecto das características das organizações é como se faz o controle das pessoas, pois em uma organização não se pode usar o modelo informal, por

se tratar de uma estrutura muito grande. Chiavenato (2011) apresenta as três categorias criadas por Etzioni no que se refere ao controle de uma organização.

- 1) **Controle físico:** considerado um modelo que traz negatividade dentro da organização, esse tipo de controle se destaca pela imposição de ordens, podendo gerar sanções e/ou ameaças. Esse modelo faz com que as pessoas sejam obrigadas a obedecer com a imposição da força e do medo, baseada em punições.
- 2) **Controle material:** esse modelo equivale a promoções, ou seja, é baseado na aplicação de meios de recompensas materiais. Considerado um controle de interesse, onde o pessoal deve realizar o trabalho corretamente e assim merecer os incentivos na forma de bens e/ou materiais.
- 3) **Controle normativo:** tem como base as ações sociais, medidas em crenças, fé, amor, aceitação e prestígio. É o modelo que utiliza a ética e a moral no controle das pessoas.

Para finalizar as tipologias do modelo de Etzioni, as organizações estão classificadas no tipo de obediência, Chiavenato (2011) apresenta os três modelos.

- 1) **Coercitivas:** utiliza-se o poder físico imposto através de punições e/ou prêmios geralmente apresentados por pessoas “alienatórias” (pessoa psicologicamente não interessada, forçada a permanecer na organização sem sua vontade).
- 2) **Utilitárias:** através de incentivos econômicos, esse modelo de controle é através da remuneração salarial, baseada em benefícios, geralmente com pessoas “calculativas” (pessoal interessado no trabalho através dos benefícios econômicos apresentados pela organização, pelo seu esforço).
- 3) **Normativas:** baseadas no consenso entre as pessoas, esse modelo tem como controle a moral dos participantes, buscando o envolvimento e a motivação. As pessoas, nesse modelo de organização, são as “voluntárias” (pessoas que buscam valor moral nas atribuições através da missão, sem estar muito interessado nos incentivos econômicos, mas que é importante para a sobrevivência pessoal).

No quadro a seguir, Etzioni apresenta um resumo das tipologias das organizações, que ainda são utilizadas nos dias atuais.

QUADRO 28 – RESUMO DAS TIPOLOGIAS DE ETZIONI

Tipos de Organização	Tipos de Poder	Controle Utilizado	Ingresso e permanência dos participantes por meio de:	Envolvimento pessoal dos participantes	Exemplos
Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e Punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e penitenciárias

Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crenças, ideologia	Moral e motivacional, como autoexpressão	Igrejas, hospitais e universidades
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos Econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo. Busca de vantagens	Empresas em geral

FONTE: Chiavenato (2011)

“A tipologia de Etzioni enfatiza os sistemas sociais das organizações. Sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples, unidimensional e baseada exclusivamente nos tipos de controle” (CHIAVENATO, 2011).

A tipologia de Blau e Scott, segundo Chiavenato (2011), está dividida nas seguintes características:

- 1) Associação de benefícios mútuos: os próprios membros da organização são os beneficiados, como as associações, cooperativas, sindicatos, consórcios e outros.
- 2) De interesses comerciais: voltadas para as organizações privadas, os maiores beneficiários são os acionistas, sócios e proprietários.
- 3) De serviços: leva em consideração um grupo de pessoas beneficiadas, como hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agência social.
- 4) De estado: o público em geral é o beneficiado. Como exemplos temos: correio, organizações militares, instituições jurídicas e penais, segurança, saneamento básico, entre outras.



Esses modelos de organizações na prática nem sempre funcionam da forma correta, prejudicando toda a população.

As vantagens do modelo que Blau e Scott apresentam, segundo Chiavenato (2011), o poder e a influência que as pessoas beneficiárias têm sobre a organização, que propõe objetivos similares para todos os membros.

No quadro, segue um resumo das tipologias de Blau e Scott:

QUADRO 29 – TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT

Beneficiário Principal	Tipos de Organização	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, consórcios, fundos mútuos
Os proprietários ou acionistas da organização	De interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	De serviços	Hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agência social
O público em geral	De estado	Correio, organizações militares, instituições jurídicas e penais, segurança, saneamento básico

FONTE: Chiavenato (2011)

“Da mesma forma que ocorre com a tipologia de Etzioni, a classificação de Blau e Scott não fornece informações a respeito das diferentes tecnologias, estruturas ou sistemas psicossociais e administrativos existentes nas organizações, trata-se também de uma tipologia simples e unidimensional” (CHIAVENATO, 2011).

3.6 APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista não é exatamente uma teoria própria, ela agregou várias teorias para auxiliar na Teoria Geral da Administração, mas sua função teve uma demonstração mais didática, no entanto, trouxe uma considerada contribuição no modo de administrar uma organização. Chiavenato (2011) apresenta algumas críticas desta teoria, vejamos:

- É considerada uma união entre várias abordagens das escolas, como a Clássica, Relações Humanas e a Burocrática, conhecida como abordagem múltipla na tentativa de integração dos seus conceitos.
- Sua aplicação se dá com foco na organização, sendo o indivíduo (Clássica), para a relação entre as pessoas (grupos) (Relações Humanas) e para a estrutura (Burocrática) como um todo, considerando uma visão mais ampla em um ambiente social voltado para si mesmo.
- Possui uma ampla visão em relação aos conflitos interpessoais. Sua compreensão necessita uma maior atenção, a sua base sendo a estrutura societária da organização.
- Seus objetos de estudos foram realizados em hospitais, universidades, escolas, sindicatos etc., trata de organizações mais complexas e análise de organizações formais, é considerada uma abordagem mais ampla dos estudos da Teoria Estruturalista.

- Muito criticada pelas suas limitações referentes à aplicação prática baseada em uma única variável. A teoria tem muitos problemas com sua aplicabilidade, por se tratar de organizações com fins lucrativos e as sem fins lucrativos.
- Considerada como a teoria da crise, a Teoria Estruturalista tem buscado apenas localizar problemas, deixando de lado os aspectos normais da organização.
- A Teoria Estruturalista tem como base fazer uma transição entre as teorias clássicas, humanísticas, com a visão da burocracia, no geral, é uma abordagem de integração envolvendo as relações internas da organização.

Afinal, o que é a Teoria Estruturalista? Segundo Chiavenato (2011), não é considerada uma teoria propriamente dita, é um método de organização formal trazido da linguística por Lévy-Strauss e que se introduziu nas ciências sociais com êxito. Esse método se estendeu à economia, à psicologia, chegando à administração. No fundo é uma ideia de integração dos elementos em uma totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma ideia básica que sustenta a Teoria de Sistemas; a compreensão da interdependência recíproca das organizações e da consequente necessidade de integração.

LEITURA COMPLEMENTAR

A BUROCRACIA SUFOCA A INOVAÇÃO

Inovar é empreender, é transformar conhecimentos novos em negócios lucrativos e sustentáveis. Como observado na Coreia do Sul ou na Alemanha, adotar a inovação como estratégia de crescimento sempre se reverte em benefícios sociais, tais como geração de empregos, distribuição de renda e crescimento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Se é assim, por quais motivos o empreendedorismo inovador tanto pena a se instalar definitivamente no Brasil e no Paraná? Responder de forma definitiva a essa pergunta seria, obviamente, arrogante e simplista. Existe, porém, uma trava estrutural e cultural que merece ser destacada: o excesso de burocracia.

Na sua essência, a burocracia consiste na busca por procedimentos e estruturas que padronizam atividades para aprimorar a isonomia e a justiça social. Apesar de serem inevitavelmente associados ao setor público, padrões burocráticos aparecem em toda organização complexa: governo, grandes empresas e, inclusive, em ONGs. Obviamente, a multiplicação de regras que visam aperfeiçoar a regulamentação e o controle, naturalmente transformam atitudes naturais em longos sofrimentos processuais. O excesso de burocracia torna as atividades humanas lentas, custosas e repetitivas, o que é pouco compatível com o espírito veloz e desafiador do empreendedor inovador. O excesso de burocracia sufoca a inovação.

Na fonte da inovação, é necessária impulsionar a geração de conhecimento nas universidades. O excesso de regras burocráticas torna, infelizmente, a atividade de pesquisa um verdadeiro calvário na aquisição de equipamentos, na viabilização de projetos ou no registro de um invento. Apesar de grandes esforços para reduzir a burocracia, há, atualmente, cerca de 160 mil pedidos de patentes esperando por análise no Instituto Nacional de Patentes Industriais (Inpi).

No processo de transferência de conhecimento para o setor privado, a burocracia dificulta a elaboração de contratos e a insegurança jurídica desestimula as parcerias, transformando o ato natural de colaboração universidade-empresa em uma longa e medieval cruzada. Por causa da burocracia, a obtenção de incentivos financeiros para a inovação é sofrida: mesmo com a boa vontade das políticas públicas, a operacionalização dos instrumentos é lenta, e a concessão de recursos pode demorar meses. A complexidade da prestação de contas, somada ao medo do recurso glosado, freiam ainda mais a vontade de inovar. Até os instrumentos de empréstimos das instituições financeiras se tornam inviáveis para as pequenas empresas porque exigem em torno de 130% em garantias reais sobre o valor do financiamento.

Nesse preocupante panorama de hostilidade à inovação, o primeiro lugar ainda é conquistado pela jornada burocrática de empreender. O estudo Doing Business 2013, do Banco Mundial, coloca, atualmente, o Brasil na 130ª posição, entre 183 países, na “facilidade” para se fazer negócios. São hoje necessários 119 dias para abrir uma empresa no Brasil, contra seis dias nos Estados Unidos, 15 na Alemanha, ou até 38 dias na China. Finalmente, a complexidade e a carga tributária que pesam sobre o empreendedor como direta consequência do excesso de burocracia, e até mesmo da corrupção, são simplesmente escandalosas. O Brasil é o país que mais ocupa tempo de pequenas e médias empresas em tarefas fiscais, entre 185 nações avaliadas pelo Banco Mundial: são 2,6 mil horas por ano, enquanto a média da América Latina é de 367 horas. Isso ocorre porque o sistema tributário brasileiro é dos mais complexos: desde a Constituição de 1988, os governos federal, estaduais e municipais já editaram mais de 290 mil normas tributárias, possibilitando a existência de aproximadamente 11 milhões de combinações de impostos possíveis.

Em última análise, o excesso de burocracia possui raízes emocionais e cognitivas trivialmente humanas. Criamos muitas regras por desconfiança, por medo, por insegurança e, obviamente, pelo comodismo de se esconder atrás das normas. Essas raízes culturais da burocracia são freios estruturais dramáticos para a inovação e o crescimento, e necessitam imperativamente ser combatidas, por cada um de nós, desde as atividades mais simples até as decisões mais complexas.

FONTE: Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/editoriais/a-burocracia-sufoca-a-inovacao-e27rs4fkc85x6mssmm0ur8s3y>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você estudou:

- A Teoria Burocrática e a Teoria Estruturalista.
- A burocracia foi apresentada para organizar a empresa e seguir normas que orientam procedimentos administrativos com controle exagerado.
- O modelo burocrático ganhou força pela simplicidade e limitação das escolas anteriores, principalmente a Clássica e a Comportamental.
- O objetivo dessa teoria era adotar um modelo gerencial formalizado, com impessoalidade e profissionalismo, utilizando as características de legalidade, formalidade, hierarquia, racionalidades e rotinas preestabelecidas para sequência da organização administrativa.
- Essa teoria foi muito criticada pela alta inflexibilidade operacional, pois era muito exagerada ao apego das normas e regulamentos, e a grande dificuldade de promover mudanças quando eram necessárias, outro grande problema era a autocracia, muito aparente, podemos ter como exemplo de burocracia nos dias de hoje os órgãos governamentais.
- A teoria estruturalista surgiu para minimizar os problemas da teoria burocrática, tendo um conceito mais aberto das contribuições das teorias clássica e humanística, motivando o homem a desempenhar vários papéis dentro da organização. O trabalho cooperativo e coletivista fez com que a Teoria Estruturalista procurasse integrar um equilíbrio entre a organização formal e a informal.

AUTOATIVIDADE



1 Apresente qual foi o maior objetivo da Teoria Burocrática nas organizações.



2 Quais foram os problemas encontrados na Teoria Burocrática?



3 Por que surgiu a Teoria Estruturalista?



4 Quais foram as críticas feitas para a Teoria Burocrática?



5 Quais foram as críticas feitas para a Teoria Estruturalista?





UNIDADE 3

AS ÚLTIMAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – A TEORIA SISTÊMICA, A TEORIA CONTINGENCIAL – OS ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- identificar as escolas da administração conforme suas características e seus influenciadores, visando comparar e criticar seus objetivos;
- indicar e visualizar os aspectos da Administração em relação ao mercado global;
- entender os aspectos da evolução da globalização ao longo do tempo.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará atividades que auxiliarão no seu aprendizado.

TÓPICO 1 – AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – TEORIA SISTÊMICA E TEORIA CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

TÓPICO 2 – AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEA DA ADMINISTRAÇÃO

TÓPICO 3 – A ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – TEORIA SISTÊMICA E TEORIA CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Somos conectados e interligados através do uso da tecnologia, será que os processos administrativos também podem ser?

Na década de 1960, surge a Teoria Sistêmica da Administração, cuja origem é oriunda da evolução dos conceitos dos estruturalistas e behavioristas, assim como é uma das escolas que sofre menos críticas, pois está alinhada com o pensamento e o modelo capitalista. Partindo desse pressuposto, vamos conhecer a Teoria Sistêmica da Administração, que é uma abordagem que utiliza diversas ciências, com destaque para cibernética, matemática e sistemas, tendo como base estudos em conceitos e princípios que contribuem nos processos de gestão utilizados nas organizações contemporâneas.

Outra contribuição significativa é a Teoria da Contingência, ela destaca que não há nada de absoluto nas organizações, que tudo é relativo e tudo depende das circunstâncias, após pesquisas que foram realizadas na década de 1960, a respeito da relação entre modelos de estruturas organizacionais e a sua eficácia, cujos resultados apontaram que não havia uma forma melhor ou única a ser adotada no processo de gestão, mas sim uma série de variáveis e condições somadas à estrutura e ao funcionamento das organizações e principalmente aos aspectos do ambiente externo.

A Teoria da Contingência recebeu o auxílio de várias outras teorias, estudos e princípios, entre eles estão os Sistemas Orgânicos e Mecânicos, os estudos sobre o ambiente e sobre a estrutura, estratégia e a tecnologia.

E por fim, o surgimento de duas novas teorias, as organizações passam a adotar técnicas de gestão como: análise do ponto de equilíbrio, teoria dos jogos, programação linear, teoria das redes, teoria das filas, análise estatística, programação dinâmica, *just-in-time*, *Kanban*, analisam quais medidas, através de indicadores, auxiliam no processo de tomada de decisão, possibilitando que as organizações se tornem cada vez mais competitivas em seus mercados e em seus processos de gestão.

Vamos lá, bons estudos!

2 A TEORIA SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Também conhecida como Teoria Geral de Sistemas, é uma abordagem que junta diversas ciências, com destaque para matemática, cibernética e sistemas. Tem como base estudos em conceitos e princípios de várias ciências, que são estudados para compreender como um determinado fenômeno, nesse caso, na ciência da administração, contribui de forma significativa na evolução dessa teoria, e sua abordagem no processo de gestão das organizações.

A principal contribuição é de Karl Ludwig von Bertalanffy, conforme apresentado na figura a seguir, que foi o grande iniciador desses conceitos e princípios.

FIGURA 29 - BREVE HISTÓRICO DE KARL LUDWIG VON BERTALAFFY



Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), biólogo austríaco que realizou seus estudos preliminares com base no metabolismo, nos estados estáveis e, principalmente, nos sistemas abertos, os quais interagem fortemente com os seus ambientes, onde estão localizados os fatores e variáveis não controláveis. Ele realizou seus estudos na Alemanha e depois foi desenvolver todos seus trabalhos científicos nos Estados Unidos da América, até seu falecimento. Verificou que existem duas premissas para o adequado tratamento dos sistemas abertos, representadas pela interdependência entre as partes ou subsistemas – para que o todo seja único –, e pela análise completa das realidades complexas do assunto que está sendo analisado, além disso, Bertalanffy não concordava com a visão cartesiana – do universo e, nesse sentido, evidenciou uma abordagem orgânica da biologia bem como tentou fazer o mundo aceitar a ideia de que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes (OLIVEIRA, 2010, p. 222-223).

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=img&pb&tm=isch&source=hp&biw=1366&bih>>. Acesso em: 2 out. 2016.



A teoria dos sistemas, ao mesmo tempo que nos proporciona uma compreensão mais realista da complexidade do fenômeno organizacional, faz-nos tomar consciência, em primeiro lugar, de que os princípios e as regras ditados pelas várias escolas e pelos praticantes de administração são de alcance extremamente limitado, incapaz de equacionar, satisfatoriamente, os problemas mais significativos enfrentados pelas organizações; e, em segundo lugar, de que carecemos não apenas de táticas administrativas que articule e interligue com clareza os pontos cruciais integrantes da teoria e onde cada passo tenha razão de ser em função dos objetivos a serem alcançados (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 155).

Acompanhe e conheça melhor, no quadro a seguir, as principais contribuições e idealizadores da Teoria Sistêmica da Administração.

QUADRO 30 – IDEALIZADORES E SUAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Ano	Idealizador	Principais Contribuições
1951	Karl Ludwig von Bertalanffy	Criou a Teoria de Sistema. Identificou os sistemas abertos (organizações) e os sistemas fechados (físicos e mecânicos).
1956	Kenneth Boulding	Estabeleceu uma hierarquia da complexidade das ciências físicas, biológicas e humanas, possibilitando a identificação de supersistemas (o sistema acrescido de seu ambiente) e subsistemas (parte do sistema).
1960	C.W. Churchman	Estruturou a Teoria de Sistemas para aplicação pelas organizações. Estabeleceu os elementos “de fora”, que não podem ser controlados, e os “de dentro”, que são os recursos e atividades que compõem as organizações.
1963	Fremint E. Kast; James E. Rosenzweig e Richard A. Johnson	Reestruturaram as funções básicas de planejar, organizar, executar e controlar, como interdependentes e integradas a um sistema, e não como atividades separadas.
1966	Daniel Katz e Robert L. Kahn	Introduziram a abordagem tecnológica na análise das questões sociais e psicológicas dos sistemas organizacionais. Analisaram a interação entre a estrutura organizacional e o ambiente das organizações. Consolidaram as organizações como sistemas sociais.
1967	Erick J. Miller e Albert K. Rice	Correlacionaram as organizações industriais e comerciais ao organismo biológico.
1969	Paul Lawrence e Jay W. Lorsh	Identificaram as características organizacionais necessárias para a interação eficaz com os fatores do ambiente externo (principalmente mercado e tecnologia). Estruturaram os elementos da “entrada” e da “saída” dos sistemas organizacionais.
1973	Russel L. Ackhoff	Consolidou os diversos conceitos e aplicação da Teoria de Sistemas.
1973	Norbert Wiener	Correlacionou a cibernética ao estudo das organizações.

FONTE: Oliveira (2010, p. 221-222)

2.1 O QUE É UM SISTEMA

Para entendermos a Teoria Sistêmica da Administração, é necessário que haja a compreensão do que é um sistema. Sistema é a soma de partes que interagem e se conectam e a somatória forma e visa a um único objetivo para executar algo.



Segundo Oliveira (2010, p. 224), "Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente formam um todo e com determinado objetivo efetuam determinada função".

2.2 ORIGENS E O SURGIMENTO DA TEORIA SISTÊMICA: CIBERNÉTICA, TEORIA MATEMÁTICA E TEORIA DE SISTEMAS

A Teoria Sistêmica da Administração, na década de 1960, cuja origem é oriunda da evolução dos conceitos dos estruturalistas e behavioristas, é uma das escolas que sofre menos críticas, pois está alinhada com o pensamento e o modelo capitalista.

A Teoria Sistêmica é uma abordagem que utiliza diversas ciências, com destaque para cibernética, matemática e sistemas, tendo como base estudos em conceitos e princípios que contribuem nos processos de gestão utilizados nas organizações contemporâneas e que vamos conhecer melhor a seguir.

2.2.1 Cibernética

Considerada uma ciência relativamente jovem, foi criada por Norbert Wiener, durante o período em que surgiu o primeiro computador, simultaneamente com o surgimento da Teoria de Sistemas. A cibernética é considerada uma ciência da comunicação e controle em que a comunicação é que torna os sistemas interligados e integrados e o controle assegura o comportamento dos indivíduos.

Assim, a cibernética é uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação entre o sistema e o meio e os indivíduos inseridos neste sistema, e do controle de cada uma das funções em relação aos seus ambientes, visando à compreensão de todos os processos, gerando informação e a sua transformação em seu ambiente compreendendo, principalmente, os aspectos físicos, fisiológicos e psicológicos em relação a todos os envolvidos nos processos administrativos (CHIAVENTATO, 2014).



Assim destaca Chiavenato (2014, p. 410) "A Cibernética surgiu como uma ciência interdisciplinar para relacionar todas as ciências, preencher os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitir que cada ciência utilizasse os conhecimentos desenvolvidos pelas outras. O seu foco está na sinergia, conceito abordado adiante".

2.2.2 Teoria da matemática

Outra contribuição significativa é da Teoria da Matemática, conhecida também como Pesquisa Operacional, concentra seus estudos nos problemas administrativos, tendo como principal ênfase os processos decisórios, desenvolvendo mecanismos para que os mesmos sejam tratados de modo lógico e reacional e sempre evidenciados através de números, ou seja, demonstrar os dados de forma quantitativa, visando assim ter uma orientação em relação ao processo decisório voltado para a ação, conforme afirma Andrade e Amboni (2009, p. 172), "A Teoria Matemática enfatiza o processo e procura tratá-lo de modo lógico e racional por meio de uma abordagem quantitativa".

A Teoria da Matemática da Administração tem como um de seus objetivos simular situações de resolução de problemas que poderão surgir dentro de um processo organizacional e a forma como será a tomada de decisões (CHIAVENATO, 2014).

Envolve fatos reais e transforma em dados estatísticos, retratando probabilidades que irão demonstrar possíveis cenários futuros no processo decisório, que podem vir a impactar nos resultados da organização, desta forma o gestor tem dados quantitativos em seu processo decisório.

Como característica, esta teoria apresenta várias opções gerando alternativas para que o gestor tenha diferentes cenários e escolhas nas tomadas de decisões, sejam elas de origem emergencial ou as rotineiras, que sempre surgem na organização, dirimindo significativamente a margem de erro e os subsequentes riscos.

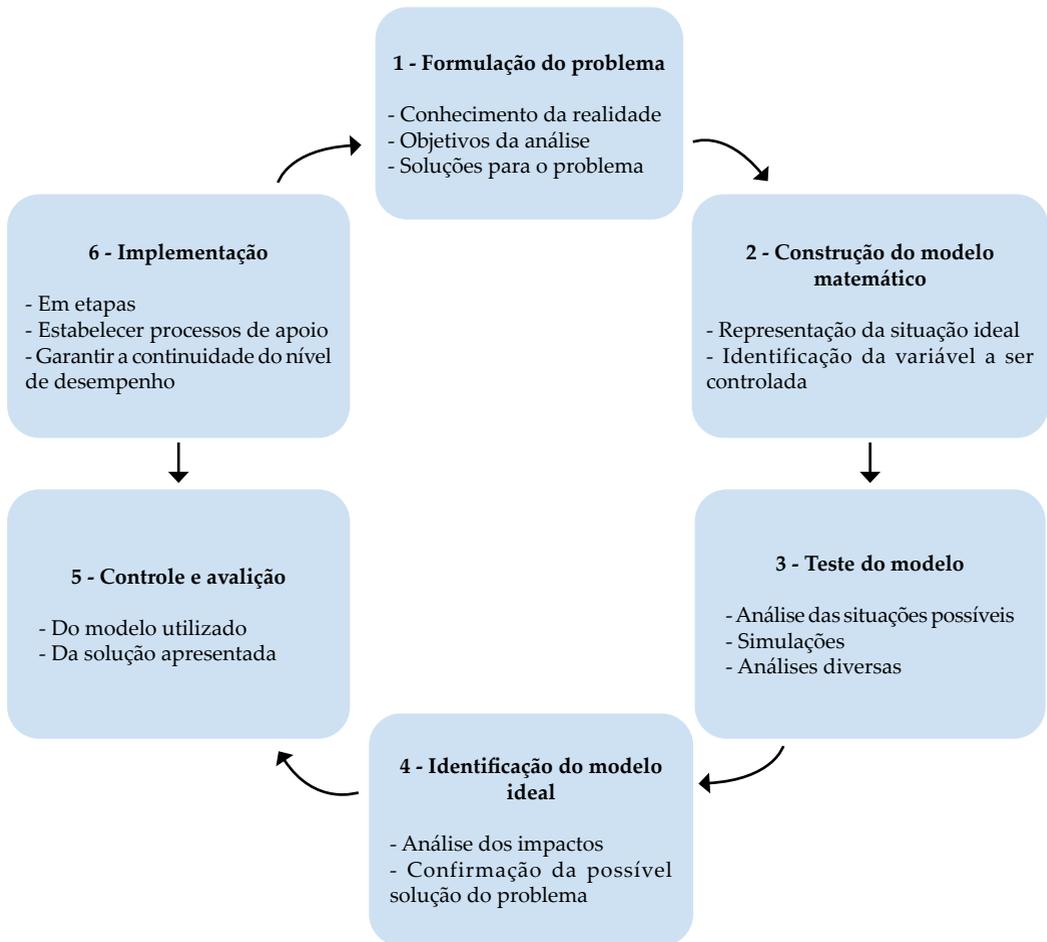
As principais contribuições deixadas pela Teoria da Matemática são: uma significativa melhora na agilidade e qualidade em relação à tomada de decisões, bem como a melhora em relação ao conhecimento sobre a capacitação e habilidades profissionais dos indivíduos dentro da organização. Para que os gestores consigam aplicar as propostas apresentadas na Teoria da Matemática, sugere-se o uso da Pesquisa Operacional (OLIVEIRA, 2010).



“Pesquisa Operacional é a metodologia administrativa estruturada que possibilita a otimização das equipes multidisciplinares nas questões inerentes ao planejamento, à solução de problemas e ao processo de tomada de decisões nas organizações” (OLIVEIRA, 2010, p. 253).

A pesquisa operacional auxilia os gestores nas questões de foco em relação ao problema, assim como, quais os caminhos a serem tomados de forma rápida para criar um plano de ação em busca da solução e em detrimento dos resultados organizacionais. Acompanhe, na figura a seguir, as principais fases da pesquisa operacional.

FIGURA 30 - FASES DA PESQUISA OPERACIONAL



FONTE: Oliveira (2010, p. 254)

A pesquisa operacional trouxe para o processo decisório na gestão organizacional novas técnicas e/ou ferramentas, que passam a auxiliar seus gestores cada vez mais no desenvolvimento da visão sistêmica da organização, são elas (OLIVEIRA, 2010):

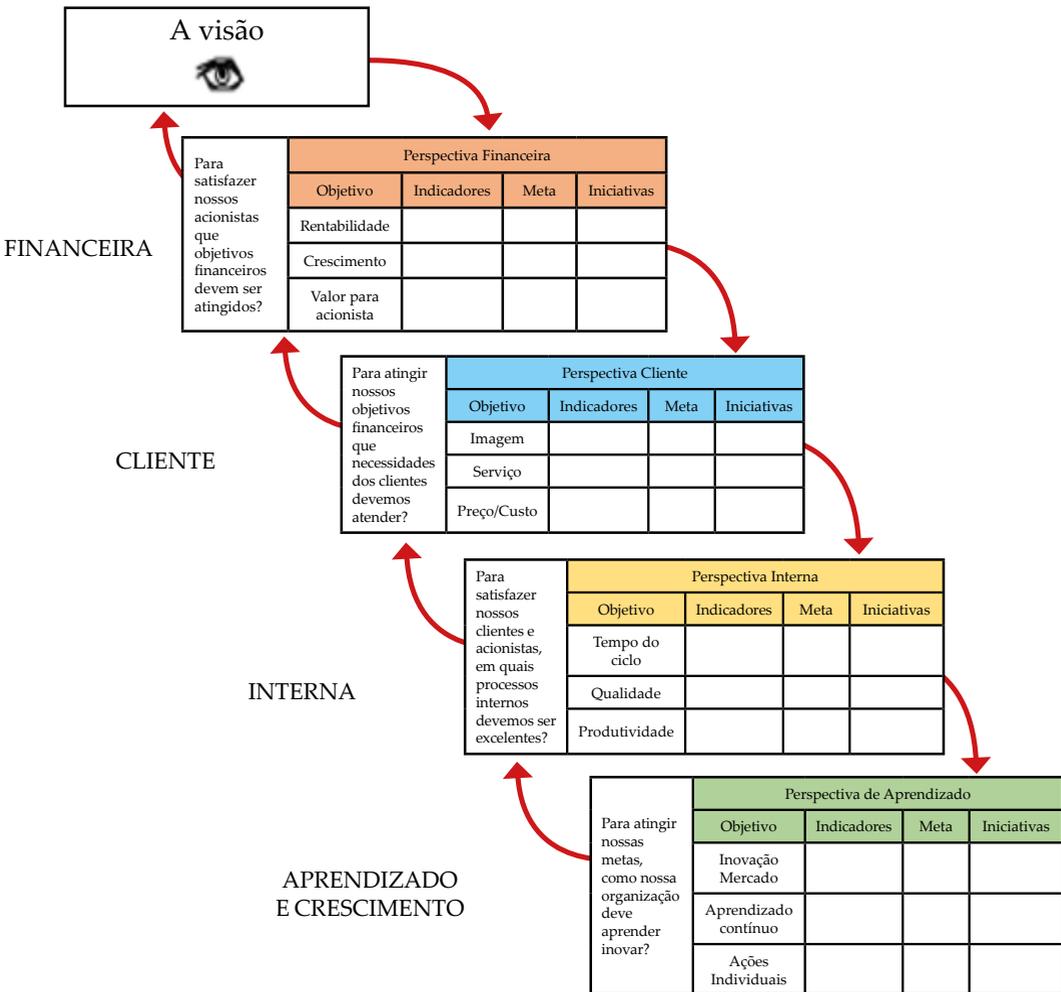
- a) **Análise do ponto de equilíbrio:** uma importante ferramenta, que entre outras coisas auxilia no estabelecimento do nível de vendas em relação ao seu mercado, confrontando as receitas totais *versus* os custos totais de produção, buscando assim um ponto de equilíbrio.
- b) **Teoria dos jogos:** é uma técnica matemática para a análise de ameaças e de oportunidade em um ambiente, em especial em relação aos concorrentes, criando uma visão ampla ao gestor sobre como as ações devem ser estabelecidas como prioritárias.
- c) **Programação linear:** outra técnica matemática, que procura otimizar a alocação de recursos em favorecimento dos objetivos e resultados já definidos, gerenciando desta forma situações onde existem recursos limitados.
- d) **Teoria de redes:** é uma abordagem matemática cuja origem vem das técnicas de planejamento e programação de redes, idêntica à técnica de PERT-COM, muito usual em projetos diversos, possibilitando a representação gráfica, descompostas e mensuradas passo a passo durante o seu processo de execução, evidenciando os pontos críticos e possíveis falhas durante o processo.
- e) **Teoria das filas:** técnica que visa otimizar os arranjos dos objetos ou assuntos em eminente situação de aglomeração, gerenciando assim os gargalos gerados no processo.
- f) **Análise estatística:** técnica que analisa, através do cálculo da probabilidade e de dados estatísticos, as informações relevantes, existentes dentro da organização.
- g) **Programação dinâmica:** técnica aplicada em questões inter-relacionadas, que necessitam da solução de seus problemas, decisões específicas, mas cujo resultado final a ser alcançado deve satisfazer e auxiliar a todos na organização.
- h) **Just-in-time:** técnica que auxilia a controlar e diminuir os desperdícios das organizações, visa, de forma geral, produzir no tempo certo, a quantidade certa e dentro de um rigoroso padrão de qualidade, eliminando tudo que não agrega valor ao produto, por exemplo, altos volumes de estoques.
- i) **Kanban:** técnica que programa e controla os processos de produção nas organizações, utilizada no auxílio à administração do *just-in-time*, controlando o fluxo de matérias e sua movimentação recebidos dos fornecedores.

Surge outro fato relevante para auxiliar os processos de gestão, os indicadores, que são constituídos por instrumentos de monitoramento, avaliação e gestão, assim, não vale nada possuir objetivos e iniciativas se não for possível

medir os resultados para verificar a sua efetividade. Portanto, indicadores são números que traduzem quantitativamente, como qualitativamente, características e propriedades em relação aos aspectos vivenciados na realidade organizacional, transformando dados e conceitos abstratos em dados tangíveis e desta forma auxiliando o gestor no processo de tomada de decisão.

Ainda no contexto da teoria da matemática, destaca-se o BSC (*Balanced Scorecard*), utilizado pelas organizações através de indicadores e metas para sua implementação. Seguem alguns dos principais objetivos conquistados pelas empresas ao utilizarem o BSC: traduzir a estratégia em termos operacionais, garantir que os componentes da estratégia (Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas) estejam alinhados e vinculados à comunicação da estratégia e a toda a organização e, por fim, formar a base de um processo de gestão estratégica eficaz e integrado.

FIGURA 31 - QUATRO PERSPECTIVAS DE NEGÓCIO E A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA O BSC



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

2.2.3 Teoria de sistemas e suas principais características e contribuições

A Teoria de Sistemas, como contribuição ao produzir suas teorias e conceitos, passa a criar cenários em que o processo decisório deixa de ser empírico, assim criticando as teorias anteriores que trabalhavam de forma separada, já a teoria de sistemas gera a conectividade no processo decisório e a visão sistêmica ao gestor.

Conforme afirma Chiavenato (2011, p. 445), os pressupostos básicos da teoria de sistemas são:

- a- Existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
- b- Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.
- c- A teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.
- d- A teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência.
- e- A teoria dos sistemas conduz a uma integração na educação científica.

2.2.3.1 Características e tipos de sistemas

Sistema é “um conjunto de elementos, dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/energia/matéria para fornecer informação/energia/matéria” (CHIAVENATO, 2011, p. 380).

Para compreendermos efetivamente a teoria de sistemas, Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005) defendem que é necessário conhecermos os seus componentes e características, sendo eles:

- 1- Insumos (entradas, *inputs*): energia utilizada para o funcionamento do sistema: recursos humanos, matérias, financeiros e tecnológicos.
- 2- Processamento (*throughput*): é o tipo de estrutura ou arrumação adotada pela organização, que viabilize a transformação dos insumos recebidos em algum produto ou item predeterminado. Essa estrutura pode variar de organização para organização em função do tipo, natureza e da tecnologia empregada nos processos.
- 3- Saídas (produto, *output*): é o insumo, após ser processado, em forma de produtos para ser colocado no ambiente.

- 4- Entropia: tendência que os organismos têm em desagregar, diferentemente de uma máquina, que se ao ser usada exaustivamente vai romper e parar de funcionar, sistema fechado, gerando a entropia negativa, sem condições de adequações e/ou transformações, apenas a ruptura em si.
- 5- Homeostase: é o inverso da entropia, comparado ao sistema biológico ou social, chamado de sistema aberto, o processo homeostase sempre está presente de forma automática, quando ocorre algum problema no sistema, similar ao nosso organismo, pois quando temos alguma doença o nosso organismo nos avisa com sintomas e imediatamente inicia a produção de anticorpos. Nas organizações esse processo de homeostase também ocorre, porém não de forma automática, como em nosso corpo, cabe à organização criar mecanismos e dispositivos para perceber o problema e efetuar a correção ou reabilitação do processo.
- 6- Retroalimentação (realimentação, *feedback*): é a sua capacidade de resposta em relação a um problema já ocorrido.

O quadro a seguir traz os principais tipos de sistemas e, principalmente, como eles influenciam e contribuem para essa teoria, aqui apresentados em relação a sua constituição e a sua natureza.

QUADRO 31 - TIPOS DE SISTEMAS

Tipos de Sistemas	
Quanto à constituição	Quanto à natureza
<p>Sistemas físicos ou concretos: São compostos de equipamentos, maquinarias, objetos e coisas reais. São denominados <i>hardware</i>. Podem ser descritos em termos quantitativos de desempenho.</p>	<p>Sistemas fechados: não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Assim, não recebem influência dos ambientes e nem os influenciam. Não recebem recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. A rigor, não existem sistemas fechados na acepção exata do termo. A denominação “sistemas fechados” é dada aos sistemas cujo comportamento é determinístico e programado e que operam com pequeno e conhecido intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas estruturados, em que os elementos e as relações combinam-se de maneira peculiar e regida, produzindo uma saída invariável. São denominados mecânicos, como as máquinas e equipamentos.</p>

<p>Sistemas abstratos ou conceituais: São compostos de conceitos, filosofias, planos, hipóteses, ideias. São denominados <i>software</i>.</p>	<p>Sistemas abertos: apresentam relações de intercâmbios com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos, isto é, para resolver. Devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantém um jogo recíproco com o ambiente e sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos dos sistemas se organiza por meio de uma operação adaptativa. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem de auto-organização.</p>
---	--

FONTE: Adaptado Oliveira (2010, p. 324-325)

2.2.4 Apreciação crítica da teoria de sistemas

Desde os tempos da cibernética até os dias de hoje a tecnologia trouxe uma enorme e valiosa contribuição para a administração, facilitando a vida do administrador ao dispor todas as informações de maneira integrada e inteligente e em tempo real a respeito de tudo o que se passa dentro da organização e ao seu redor (CHIAVENTATO, 2010).

As contribuições deste movimento, baseado inicialmente nas ciências exatas, vão desde os conceitos básicos de sistemas – como entradas, saídas, processamento, retroação, homeostasia, informação, sinergia, entropia, informática etc. – passando pela automação, tecnologia da informação, integração do negócio, inteligência competitiva, *e-business* e chegando à organização digital e organização virtual. O recurso corporativo que desempenha um papel fundamental na criação da nova organização é a TI (CHIAVENATO, 2011, p. 409).

De todas as teorias administrativas, a Teoria de Sistemas é a menos criticada, pelo fato de que a perspectiva sistêmica parece concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas de hoje. A Teoria de Sistemas desenvolveu os conceitos dos estruturalistas e behavioristas, pondo-se a salvo das suas críticas (CHIAVENATO, 2014, p. 485).

Acompanhe o que Chiavenato (2014, p. 485-487) diz sobre a Apreciação Crítica da Teoria de Sistemas:

Confronto entre teorias de sistema aberto e de sistema fechado. O conceito de sistemas tem sua origem nas disciplinas científicas (como Biologia, Sociologia etc.). Estas têm um denominador comum: o chamado sistema aberto, que descreve as ações e interações de um organismo em um ambiente. Os sistemas abertos trocam energia e informação com seus ambientes e são por

eles influenciados. A abordagem de sistema aberto trouxe uma nova e moderna concepção para a administração a partir dos seguintes aspectos:

- a) A natureza essencialmente dinâmica do ambiente conflita com a tendência essencialmente estática da organização. Esta é constituída para autopropetuar-se ou, na pior hipótese, para autopropetuar sua estrutura, critérios, métodos e metas, e não para mudar esses elementos de acordo com as transformações ocorridas no ambiente.
- b) Um sistema organizacional rígido não pode sobreviver na medida em que não consegue responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente.
- c) Para garantir sua viabilidade, organização como sistema aberto – como um clube, hospital ou governo – oferece ao ambiente os produtos que necessita e, se for o caso, cria nele a necessidade de tais produtos, pois somente assim garante a absorção dos produtos e provisão de insumos.
- d) O sistema precisa de constante e apurada informação do ambiente sobre sua natureza, sobre a qualidade e a quantidade de insumos disponíveis e sobre a eficácia ou adequação dos produtos ou respostas da organização ao ambiente. Em uma palavra, o sistema requer constante, apurada e rápida retroação, pois a continuidade da oferta de produtos desnecessários resultará, a médio prazo, na redução dos insumos ou dos recursos, reduzindo a capacidade de a organização autossustentar-se e alcançar seus propósitos.

Ao contrário da abordagem de sistema aberto, a velha perspectiva de sistema fechado levou o estudo da teoria da administração às seguintes distorções:

- a) A teoria administrativa ficou limitada às regras de funcionamento interno, à apologia da eficiência como critério básico da viabilidade organizacional e à ênfase em procedimentos e não em programas.
- b) A perspectiva da organização como sistema fechado levou à instabilidade da teoria administrativa tradicional, às diferenças entre ambientes organizacionais e à interdependência entre a organização e seu ambiente. É isso que explica a transferibilidade inadequada, a importação acrítica de certas soluções e técnicas que, embora eficazes em alguns ambientes, não funcionam em outros. A premissa aparentemente lógica da perspectiva da organização como sistema fechado trouxe soluções, instrumentos e técnicas intertransferíveis, já que o ambiente não faz diferença.
- c) Já que o ambiente não faz diferença, a perspectiva da organização como sistema fechado leva à insensibilidade para a necessidade de mudanças e adaptação contínua e urgente das respostas da organização ao ambiente. Em um ambiente em que a velocidade e o ritmo de mudança são grandes, certas organizações tenderão a desaparecer por se tornarem desnecessárias ao ambiente, os seus produtos não mais atendem a necessidades, anseios e solicitações do contexto.

As características da teoria administrativa baseada na análise sistêmica são:

Ponto de vista sistêmico: a moderna teoria visualiza a organização como um sistema constituído de cinco parâmetros básicos: entrada, processos, saída, retroação e ambiente. Essa teoria inclui todos os tipos de sistemas – biológicos, físicos e comportamentais. Ideias de controle, estrutura, propósito e processos operacionais provindos da teoria sistêmica, da cibernética e de áreas relacionadas são importantes na moderna teoria administrativa para ter uma aplicabilidade geral.

Abordagem dinâmica: a ênfase da teoria moderna é sobre o dinâmico processo de interação que ocorre dentro da estrutura de uma organização. Essa abordagem contrasta com a visão clássica que enfatiza a estrutura estática. A moderna teoria não desloca a ênfase sobre o processo de interação entre as partes que ocorre dentro da estrutura.

Multidimensional e multinivelada: a moderna teoria considerada a organização do ponto de vista micro e macroscópico. A organização é micro quando considerada dentro do seu ambiente (nível da sociedade, comunidade ou país) e é macro quando analisam as suas unidades internas. A teoria sistêmica considera todos os níveis e reconhece a importância das partes, bem como a *Gestalt* ou totalidade e interação existente entre as partes em todos os níveis. Daí o efeito sinérgico que ocorre nas organizações.

Multimotivacional: a Teoria de Sistema reconhece que as organizações existem porque seus participantes esperam satisfazer vários objetivos individuais por meio delas. Esses objetivos não podem ser reduzidos a um objetivo único, como o lucro.

Probabilística: a teoria moderna tende a ser probabilística. Suas frases estão saturadas de expressões como “em geral”, “pode ser” etc., demonstrando que muitas variáveis podem ser explicadas em termos preditivos, e não com absoluta certeza.

Multidisciplinar: a Teoria de sistemas é uma teoria multidisciplinar com conceitos e técnicas de muitos campos de estudo, como Sociologia, Psicologia, Economia, Ecologia, pesquisa operacional etc. A teoria moderna representa uma síntese integrativa de partes relevantes de todos os campos no desenvolvimento de uma teoria geral das organizações e da Administração.

Descritiva: a teoria moderna é descritiva. Ela descreve as características das organizações e da Administração. Enquanto as teorias mais antigas eram normativas e prescritivas – preocupadas em sugerir o que fazer e como fazer – a teoria moderna contenta-se em procurar compreender os fenômenos organizacionais e deixar a escolha de objetivos e métodos ao administrador.

Multivariável: a teoria moderna assume que um evento pode ser causado por vários e numerosos fatores que são inter-relacionados e interdependentes. Essa abordagem contrasta com as teorias antigas que pressupõem causalção simples (causa e efeito) e de fator único. A teoria moderna reconhece a possibilidade de que fatores causais sejam afetados por influências que eles próprios causariam no meio da retroação.

Adaptativa: a moderna teoria administrativa assume que a organização é um sistema adaptativo. Para se manter viável (continuar a existir) em seu ambiente, a organização deve continuamente adaptar-se aos requisitos cambiantes do ambiente. Organização e ambiente são vistos como interdependentes e em um contínuo equilíbrio dinâmico, rearranjando suas partes quando necessário em face a dança. A moderna teoria visualiza a organização em um sentido ecológico, como um sistema aberto que se adapta por meio de um processo de retroação negativa para permanecer viável. Essa abordagem adaptativa e ecológica das organizações traz como consequência a focalização nos resultados (*output*) da organização em vez da ênfase sobre o processo ou as atividades da organização como faziam as antigas teorias. Ênfase sobre a eficácia e não exclusivamente ênfase sobre a eficiência.

A Teoria da Matemática apresenta algumas limitações nas análises decisórias e de resolução de problemas:

- Dificuldades de apresentação das questões decisórias da administração em termos matemáticos.
- Dificuldades de identificação da melhor abordagem matemática para cada questão administrativa e decisória das organizações (OLIVEIRA, 2010).

3 A TEORIA CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

A origem da Teoria da Contingência parte do princípio de que não existe um modelo ideal para atender a todos os tipos de empresas e todos os seus cenários, pois existe uma única certeza, que é a constante necessidade de mudanças, em todos os aspectos, sejam eles internos ou externos (CHIAVENTATO 2014).

A Teoria da Contingência, em sua origem, utilizou as premissas básicas da Teoria de Sistemas, em especial em relação aos aspectos de interdependência e da natureza orgânica das organizações, bem como a consideração das organizações como sistemas abertos e adaptativos que interagem dinamicamente com o ambiente, seja clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos reguladores, entre outros. Outra característica dessa teoria é de que tem um aspecto proativo, e não reativo, pois considera importante a constante identificação das condições ambientais e das práticas administrativas, buscando a sua plena harmonia (ANDRADE; AMBONI, 2009).

A Teoria da Contingência, ou Teoria Contingencial, destaca que nas organizações tudo é relativo e nada é absoluto, tudo depende das circunstâncias. Pesquisas realizadas na década de 1960, por Joan Woodward, evidenciam aspectos a respeito da relação entre modelos de estruturas organizacionais e a sua eficácia, cujos resultados apontaram que não havia uma forma melhor ou única a ser adotada no processo de gestão, mas sim uma série de variáveis e condições que se somavam à estrutura e ao funcionamento das organizações e, principalmente, aos aspectos do ambiente externo (CHIAVENTATO, 2014).

“A Teoria da Contingência surgiu por meio do desenvolvimento de várias pesquisas realizadas com o intuito de verificar que tipos de estruturas organizacionais eram mais compatíveis com a realidade das indústrias” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 183).

Acompanhe e conheça melhor, no quadro a seguir, as principais contribuições e seus respectivos idealizadores em relação à Teoria Contingencial, assim você irá compreender a importância de cada um deles.

QUADRO 32 - IDEALIZADORES E SUAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Ano	Idealizador	Principais contribuições
1958	Joan Woodward	Realizou o primeiro estudo abordando a administração das contingências das organizações. Analisou as relações entre tecnologia e estrutura organizacional.
1961	Tom Burns e Georg M. Stalker	Analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o estilo administrativo e os resultados apresentados pelas organizações. Identificaram cinco níveis de ambiente das organizações, desde estável à instável. Consideraram as organizações como sistema mecânico ou sistema orgânico.
1964	Warren Bennis	Analisou a adaptação das organizações em função das mudanças tecnológicas. Mostrou que a estrutura organizacional é resultante da interação entre tecnologia, ambiente, pessoas e processos.
1965	H. Igor Ansoff	Estruturou o processo da estratégia corporativa e da estratégia de negócio (1972).
1967	James David Thompson	Analisou a interação das questões contingenciais e o comportamento das pessoas nas organizações.
1969	Paul Roger Lawrence e Jay William Lorsch	Observaram a necessidade das organizações se adaptarem às demandas do ambiente. A diferenciação entre as organizações decorre da diferenciação do mercado em que atuam.

1971	William H. Starbuck	Correlacionou o processo de crescimento das organizações e a influência das contingências ambientais.
1972	Charles Perrow	Analisou as interações entre tecnologia e estrutura organizacional, aprimorando os estudos de Joan Woodward.
1973	Howard M. Carlisle	Estabeleceu que, em administração, não devem existir princípios universais, pois a melhor técnica a ser utilizada é estruturada após o conhecimento do problema a ser enfrentado.
1974	Chris Argyris	Estabeleceu a adaptação das organizações às necessidades psicológicas das pessoas que trabalham nelas.
1977	Tom Burns	Analisou o processo de inovação das organizações.
1979	Willian R. Doll	Realizou estudos inerentes a cenários e ao planejamento.
1985	Michael E. Porter	Estruturou técnica estratégica de análise competitiva e de estabelecimento da vantagem competitiva (1986).
1987	C. K. Prahalad	Estudou a visão das organizações e o futuro da competição entre as organizações (1994).
1988	Henry Mintzberg	Estruturou o processo de estabelecimento de estratégias.

FONTE: Oliveira (2010, p. 291-292)

3.1 AS TIPOLOGIAS DA TEORIA CONTINGENCIAL E AS CONTRIBUIÇÕES DE BURNS E STALKER - SISTEMAS ORGÂNICOS E MECÂNICOS

Destacamos os pesquisadores T. Burns e G. M. Stalker, ambos pesquisaram e verificaram a relação sobre organizações mecánísticas e orgânicas (CHIAVENATO, 2014). Pesquisaram para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações e assim, em seus estudos, classificaram as organizações mecánísticas e orgânicas, a partir disso analisaram e compararam como as práticas administrativas em organizações que eles chamaram de mecánísticas (rígida, burocrática, com base no comando da hierarquia), em relação às orgânicas (flexíveis, adaptadas, construídas a partir do conhecimento).

Burns e Stalker desenvolveram uma pesquisa com vinte empresas na Inglaterra, visando verificar a relação que existe entre as práticas administrativas e o ambiente externo, cujos resultados levaram os pesquisadores a classificar as organizações como mecanicistas e organicista (ANDRADE; AMBONI, 2009).

QUADRO 33 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MECANICISTA E ORGÂNICAS

Principais características	
Organizações mecanicistas	Organizações organicista
Estrutura vertical por meio de uma minuciosa divisão do trabalho.	Estruturas organizacionais mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos.
As atividades eram desenvolvidas por especialistas, segundo os cargos da organização.	Desenho de cargos baseados nos princípios de complementariedade.
O comando era único, ou seja, cada empregado deveria se reportar a um único superior.	As decisões são tomadas em todos os níveis da empresa, de acordo com o tipo e a amplitude.
Sistema rígido de controle.	O conhecimento é pré-requisito para o desenvolvimento das atividades.
A comunicação ascendente, de baixo para cima, passa por um processo de racionalização – só sobe para os níveis hierárquicos o que for de interesse da alta administração.	O número de empregados vinculados a cada superior é mais amplo em decorrência do desenho do cargo.
Amplitude de controle do supervisor com menos número de empregados vinculados em decorrência da divisão minuciosa do trabalho.	O número de empregados vinculados à cada superior é mais amplo em decorrência do desenho do cargo.
As relações verticais prevalecem no ambiente de trabalho.	
Os empregados deveriam seguir cegamente as normas e os procedimentos sem poder de questionamento.	Valorização das comunicações ascendentes, de baixo para cima, e das organizações informais.
Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.	Ênfase nos postulados da Escola de Relações Humanas.

FONTE: Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 167)

3.2 AS CONTRIBUIÇÕES DE LOWRENCE E LORSCH – AMBIENTE

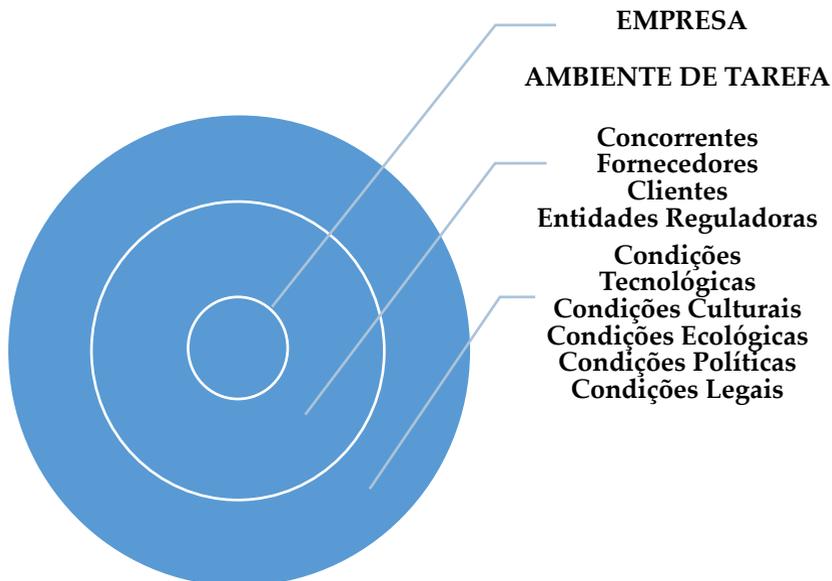
Os pesquisadores P. R. Laurence e J. W. Lorsch estudaram organizações dos setores de plásticos, alimentos e recipientes e observaram que não existe uma única forma de se organizar, ou a melhor forma, mas sim, as organizações precisam ajustar-se sistematicamente às condições ambientais.

O nome Teoria da Contingência derivou dessa pesquisa. Preocupados com as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa sobre dez empresas em três diferentes meios industriais – plásticos, alimentos empacotados e recipientes (*containers*). Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração (CHIAVENATO, 2011, p. 478).

Teoria da Contingência tem como seus principais aspectos básicos:

- A organização é de natureza cíclica, ou seja, ela é um sistema aberto.
- As organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente.

FIGURA 32 - AMBIENTE GERAL E AMBIENTE TAREFA



FONTE: Chiavenato (2011, p. 485)

3.3 AS CONTRIBUIÇÕES DE ALFRED CHANDLER – ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

O pesquisador Alfred D. Chandler Jr., professor de Administração, realizou muitas pesquisas de forma contínua e exaustiva em empresas dos Estados Unidos, cujos resultados obtidos contribuem de forma superior na Teoria Contingencial, ele foi o primeiro teórico a defender a ideia na criação do plano estratégico antes da elaboração e implantação de uma estrutura organizacional, defendia, na época, que a estratégia vem antes da estrutura (CHIAVENATO, 2014).

Pesquisou profundamente sobre o tema referente à descentralização utilizada nas grandes organizações, preconizava que estes gestores deveriam deixar de executar algumas de suas tarefas rotineiras e passar a dedicar-se ao planejamento estratégico envolvendo a organização, bem como as unidades de negócios. Fica evidenciada a importância e contribuição das pesquisas de Chandler, conforme afirmam Andrade e Amboni (2009, p.187):

As conclusões do estudo de Chandler demonstram que as organizações não podem atuar de forma não alinhada com o mercado, ou seja, no momento da escolha da estratégia ou da estrutura os gestores devem levar em conta os ambientes externos e internos. A estratégia de uma organização pode ser influenciada pelas oportunidades, ameaças do ambiente externo, objetivos, valores e crenças de seus membros (especialmente da direção) expor seus pontos fortes e fracos personificados por seus membros e derivados de sua história.

3.4 AS CONTRIBUIÇÕES DE JOAN WOODWARDS – TECNOLOGIA

Observe com atenção, na figura a seguir, o breve histórico sobre Joan Woodwars, e em seguida conheça as suas principais contribuições para a evolução da ciência da administração.

FIGURA 33 - BREVE HISTÓRICO DE JOAN WOODWARD



Joan Woodwad (1916-1971), foi a principal idealizadora da Teoria da Contingência, ela era inglesa, especialista em sociologia industrial, realizou uma série de estudos inovadores no campo da administração das organizações. Introduziu a variável tecnologia como um fator de elevada importância no estudo dos diversos assuntos da administração, tais como a estrutura organizacional, os processos e os comportamentos das pessoas. Seus estudos, também chamados de determinismo tecnológico, foram registrados em três livros: Administração e Tecnologia (1958), Organização industrial – teoria e prática (1965) e Organização industrial-comportamento e controle, resumidamente, ela considerava que as organizações de maior sucesso são as que conseguem que haja interação, com mais facilidade, da sua melhor estrutura organizacional com suas tecnologias básicas. É chamada abordagem tecnologia *versus* estrutura (OLIVEIRA, 2010, p. 293).

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?hl=pt-PT&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=>>. Acesso em: 25 out. 2016.

Joan Woodward, através de suas pesquisas e estudos desenvolvidos para verificar os princípios da administração utilizados por cem empresas dos mais diferentes tipos de negócio, foram fundamentados por uma classificação das empresas em grupos, segundo o tipo de tecnologia de produção utilizada (três tipos: produção unitária, produção de massa, produção de processos ou automatizada) pelas mesmas no momento da pesquisa, levando-a às seguintes conclusões, cujos resultados estão apresentados no quadro que segue, leia e entenda.

QUADRO 34 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES DE JOAN WOODWARD EM RELAÇÃO A SUAS PESQUISAS

Tipos de aspectos analisados	Principais conclusões
Em relação à estrutura organizacional.	Quanto mais complexa a tecnologia – da produção em unidade à produção em processos –, maior o número de chefes e de níveis de administração, ou seja, as tecnologias complexas levam a estruturas mais organizacionais altas e exigem um maior grau de supervisão e coordenação.
Em relação ao alcance de administração.	O alcance dos chefes de primeira linha aumenta a produção de unidades para a produção em massa e diminui desta para a produção em processo. Os empregados dos níveis mais baixos das empresas que produzem por unidade e por processo tendem a fazer um trabalho altamente qualificado. Os empregados das linhas de montagem, por outro lado, geralmente executam o mesmo tipo de tarefa não qualificada. Um só chefe pode supervisionar o trabalho de um grande número desses empregados. Quanto maior a complexidade tecnológica da empresa, maior a complexidade do trabalho administrativo. O maior número de chefes nas empresas tecnologicamente complexas exige serviços de apoio – para fazer o trabalho de escritório adicional, por exemplo, ou para fazer o trabalho não relacionado à produção, como a administração de pessoal. Equipamentos complexos exigem mais atenção em termos de manutenção e programação da população para mantê-los funcionando com alto índice de utilização.
Em relação ao sucesso das empresas.	As empresas bem-sucedidas em cada categoria tinham características em cada nível tecnológico. Por exemplo, se o alcance mediano de administração nas empresas que produzem por processo fosse igual a nove, as empresas bem-sucedidas que produzissem por processo teriam alcance de administração próximo deste número. As empresas menos sucedidas, por outro lado, teriam características estruturais bem acima ou abaixo da mediana de cada categoria.
Em relação à estruturação, à tecnologia e ao sucesso.	Para cada tipo de tecnologia havia aspectos específicos da estrutura organizacional associada a um desempenho mais bem-sucedido. As empresas bem-sucedidas eram as que tinham estruturas apropriadas em nível de tecnologia. Para as empresas de produção em massa, a estrutura apropriada estava de acordo com os princípios clássicos de administração. Nos outros dois tipos de empresa, a estrutura apropriada não estava conforme as normas clássicas.

FONTE: Andrade e Amboni (2009, p. 187-188)

4 AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS

As organizações, desde sempre, enfrentaram desafios, tanto internos como externos, independente do seu tamanho ou natureza, porém, podemos observar que elas se diferenciam em três níveis organizacionais, divididos por Chiavenato (2014) como:

Nível institucional ou nível estratégico: é o nível mais alto de uma organização.

Nível intermédio: composto pela média gestão de uma organização.

Nível operacional, técnico: ligado às operações e processos básicos do dia a dia.

4.1 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA CONTINGENCIAL

A abordagem procura compreender as ações entre os subsistemas organizacionais e dentro deles, bem como entre a organização, o ambiente e a tecnologia e definir padrões de relações. Enfatiza a natureza variada das organizações e tenta compreender como operam sob condições diferenciadas, busca orientar, na criação de estruturas e ações gerenciais nas diferentes situações específicas e considera que não existe uma melhor maneira de administrar uma empresa. Defende um intercâmbio entre as teorias e não a aceitação de apenas uma como válida. Apresenta a concepção do homem complexo enfatizando o ambiente e a tecnologia sem as tarefas, sem as pessoas e sem as estruturas (ANDRADE; AMBONI, 2009). Conforme afirma Chiavenato (2011, p. 520-523):

A Teoria da Contingência representa a mais recente abordagem da teoria administrativa. Muito embora suas raízes remontem aos princípios dos estudos de Woodward, de Burns e Stalker, de Chandler, de Emery e Trist, de Sherman e também de Evan, somente em 1967, com o trabalho de Lawrence e Lorsch é que passou a construir uma preocupação consolidada e coerente. Os principais aspectos críticos da Teoria da Contingência são:

1- Relativismo em administração

A Teoria da Contingência rechaça aos princípios universais e definitivos de administração. A prática administrativa é situacional e circunstancial. Em outros termos, ela é contingente, pois depende de situações e circunstâncias diferentes e variadas. Para a teoria contingencial tudo é relativo e tudo depende. Nada é absoluto ou universalmente aplicável. Se há uma variável situacional, então há um caminho adequado para fazer frente a ela. A abordagem contingencial representa a primeira tentativa séria de responder à questão de como os

sistemas intercambiam em seu ambiente. Ela requer habilidades de diagnóstico situacional e não somente habilidades de aplicar ferramentas ou esquemas de trabalho. Administrar não é somente indicar o que fazer, mas analisar por que fazer. O enfoque contingencial proporciona conceitos, métodos, instrumentos, diagnósticos e técnicas para a análise e resolução de problemas situacionais.

2- Bipolaridade contínua

Os conceitos básicos da Teoria da Contingência são utilizados em termos relativos, como em um *continuum*.

Os autores dessa abordagem não utilizam conceitos únicos e estáticos em termos absolutos e definitivos, mas como conceitos dinâmicos e que podem ser abordados em diferentes situações e circunstâncias e, sobretudo, em diferentes graus de variação.

3- Ênfase no ambiente

A Teoria Contingencial focaliza a organização de fora para dentro. Embora autores mais exacerbados tenham pregado um determinismo ambiental – o ambiente determina e condiciona as características e o comportamento das organizações que nele atuam – o que certamente mostra a influência ambiental na estrutura e no comportamento das organizações.

4- Ênfase na tecnologia

A visão contingencial focaliza a organização como um meio de utilização racional da tecnologia. Alguns autores apregoam o imperativo tecnológico: a tecnologia constitui a variável independente que condiciona a estrutura e o comportamento organizacional, que constituem as variáveis dependentes do sistema. Embora se trate de evidente exagero, não resta dúvida de que a tecnologia impacta fortemente as características organizacionais. Até certo ponto, a organização funciona como um meio de se utilizar adequadamente a tecnologia que lhe permite produzir e distribuir seus produtos e serviços. E até certo ponto, a tecnologia influencia fortemente as características pessoais e os conhecimentos que os membros organizacionais deverão oferecer do ponto de vista profissional.

A tecnologia representa uma variável ambiental e uma variável organizacional, ou seja, uma variável exógena e uma variável endógena para as organizações.

5- Compartilhamento entre abordagens de sistemas fechado e aberto

Com a teoria de sistemas, percebeu-se a dificuldade de integrar as abordagens de sistema aberto – as recentes teorias administrativas – e

as de sistema fechado – Teoria clássica, de Relações Humanas e o modelo burocrático – já que suas perspectivas eram contraditórias e oponentes. A teoria da contingência mostrou que as abordagens mecanísticas se preocuparam com os aspectos internos e íntimos da organização enquanto as abordagens orgânicas se voltaram para os aspectos da periferia organizacional e dos níveis organizacionais mais elevados.

Com os trabalhos de Burns e Stalker pensava-se que as organizações pudessem ser burocráticas ou mecanísticas, de um lado, e adhocráticas ou orgânicas, de outro. Era como se existissem apenas dois diferentes tipos de organização.

Contudo, com os trabalhos de Thompson, percebeu-se que uma mesma organização possui simultaneamente características mecanística e orgânica. Enquanto os níveis inferiores e situados no âmago da organização dentro da lógica de sistema fechado, os níveis mais elevados e situados na periferia organizacional, e que servem de interface para os eventos ambientais, trabalham dentro da lógica aberta.

6- Caráter eclético e integrativo

A abordagem contingencial é eclética e integrativa, absorvendo os conceitos das teorias administrativas ao sentido de alargar horizontes e mostrar que nada é absoluto. A tese central é a de que não há um método ou técnica que seja válido, ideal ou ótimo para todas as situações. O que existe é uma variedade de métodos e técnicas das diversas teorias administrativas apropriados para determinadas situações. Cada teoria administrativa foi forjada e desenvolvida para uma situação dentro da qual funciona adequadamente. Mudando-se a situação, ela deixa de produzir resultados. Em primeiro lugar, deve-se diagnosticar as características do ambiente e da tecnologia para se verificar as características organizacionais requeridas e, a partir daí, adotar a abordagem mais adequada dentro do arsenal das teorias estudadas.

A abordagem contingencial é a mais eclética e integrativa de todas as teorias administrativas. Além de considerar todas as contribuições das diversas teorias anteriores, ela consegue abranger e dosar todas as cinco variáveis básicas da teoria administrativa, a saber: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. É com a teoria da Contingência que se nota com mais nitidez que as fronteiras entre as diversas teorias administrativas estão se tornando cada vez mais permeáveis e inscritas devido um crescente e pujante intercâmbio de ideias e conceitos. Isso mostra que, no futuro, a teoria da administração tende a ser cada vez mais uma teoria integrada e única, em vez de um emaranhado de teorias individualizadas (CHIAVENATO, 2011, p. 520).

LEITURA COMPLEMENTAR

INTERNET DAS COISAS É IMPERATIVA NA INDÚSTRIA 4.0

Muitas indústrias acabam de entrar nessa nova era de conectividade, por meio de uma infraestrutura desenhada para ambientes hostis e pronta para a integração com as soluções de automação.

A estimativa dos institutos de pesquisa é de que a partir de 2020, a Internet das Coisas será o maior mercado de dispositivos do planeta. São previstos, em todo o mundo, em torno de 200 bilhões de carros, aplicativos, maquinários e dispositivos realizando operações remotas, monitorando e fazendo a interação entre produtos conectados à internet.

Essa é a era da Indústria 4.0, que já começou em muitos segmentos, onde os gestores entendem que o importante é ser inovador com sustentabilidade (do planeta e dos negócios), para aumentar a qualidade dos serviços e produtos, ter maior eficiência, conveniência e menores custos de operação. Com o uso de IoT as aplicações são infinitas, porque é uma contribuição vital para empresas e indústrias criarem novos patamares de eficiência.

“Muitas indústrias acabam de entrar nessa nova era de conectividade, por meio de uma infraestrutura robusta, desenhada especificamente para ambientes hostis e pronta para a integração com os equipamentos e soluções de automação”, explica Renato Carneiro, Presidente da 2S Inovações Tecnológicas – uma das pioneiras em projetos IoT no Brasil.

De acordo com o Gartner, em 2020, os investimentos em infraestrutura de IoT serão de US\$ 1,53 trilhão no mercado consumidor e US\$ 1,47 trilhão no setor corporativo.

Na Indústria 4.0 o caminho é acelerar os ciclos de inovação e otimizar os processos do negócio de forma inteligente. Para ajudar empresas de todos os setores a manter o rumo nessa estrada, a Internet das Coisas tem o papel de condutor ao unir a tecnologia de sensores, conectividade, *big data* e *analytics*.

Por outro lado, tanto na indústria como nas empresas em geral, há uma preocupação constante com a cibersegurança. “Em IoT, você tem que garantir que tudo que está conectado é mesmo real, o que é possível quando criamos uma camada adequada de segurança na solução”, resume Carneiro.

Segundo estimativa da Cisco, dependendo do setor, entre 40% e 50% dos processos manuais de manufatura, transporte, varejo, petróleo e gás, geração de energia e mineração podem ser automatizados com a IoT.

Dados da IDC indicam que manufatura é o 3º mercado que mais cresce em adoção de IoT e a movimentação vai passar dos US\$ 42,2 bilhões (registrados em 2013) para US\$ 98,8 bilhões em 2018. Um aumento anual de 18,6% – superior à média geral de IoT, estimada em 16,9%.

Até a indústria da sucata precisa de IoT. Por exemplo, na classificação da sucata os objetos são avaliados presencialmente por profissionais qualificados, que os filtram conforme o tipo e qualidade. Esse processo, manual tem alto custo e pode ser aprimorado com a avaliação remota, a partir de um centro de controle que concentra os trabalhadores experientes, enquanto colaboradores de menor senioridade vão à planta com uma câmera, que registra e envia imagens à central em tempo real. Esse tipo de solução reduz o custo e também os riscos.

Ao colocar as pessoas na classificação da sucata, a preocupação não é só com a possibilidade de falha, mas também de fraude. Há casos em que a empresa contratada para transportar os objetos, faz acordo com o colaborador para benefício das duas partes, como mentir valor ou tipo de material.

“Esse projeto ganhou nova fase por meio de IoT: uma camada de inteligência e *analytics* permite que a imagem captada pelas câmeras seja classificada automaticamente. No começo, os profissionais instruem o banco de dados, validando e checando as inserções, até, após um ano, o sistema fazer avaliações de forma autônoma”, afirma Mirella Damaso Vieira, IoT *Business Development Manager* da 2S Inovações Tecnológicas.

Carneiro ressalta que, com a estratégia adequada, a Internet das Coisas é uma grande aliada em ambientes hostis, comum na indústria. “Um local de trabalho perigoso também torna a manutenção da infraestrutura mais complexa. Para resolver isso, sistemas inteligentes de IoT podem conectar equipamentos com M2M (*machine-to-machine*) e fazer com que a rede monitore constantemente a situação física, como temperatura, avarias e de performance de cada elemento. Isso possibilita a manutenção preditiva, garantindo otimização da vida útil de cada item”.

Em relação aos custos, IoT representa pouco comparado aos robôs ou máquinas. “Considerando o caso da implementação de 400 câmeras em uma fábrica, por exemplo, mesmo incluindo *switch* de rede e *storage*, o valor fica em 0,1% do custo total dos equipamentos de automação”, detalha Mirella.

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/internet-das-coisas-e-imperativa-na-industria-40-dino89093463131/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- A Teoria Sistêmica da Administração, que é uma abordagem que junta diversas ciências, com destaque para matemática, cibernética e sistemas, tem como base estudos em conceitos e princípios que contribuem nos processos de gestão.
- Compreendemos o que é um sistema, que é a soma de partes que interagem e conectam e a somatória forma e visa a um único objetivo para executar algo.
- Conhecemos também a Teoria da Contingência, que destacou que não há nada de absoluto nas organizações, que tudo é relativo e tudo depende das circunstâncias, após pesquisas que foram realizadas na década de 1960, a respeito da relação entre modelos de estruturas organizacionais e a sua eficácia, cujos resultados apontaram que não havia uma forma melhor ou única a ser adotada no processo de gestão, mas sim uma série de variáveis e condições que somados à estrutura e ao funcionamento das organizações e principalmente aos aspectos do ambiente externo.
- A cibernética proporcionou profunda influência na administração, não apenas em termos de conceitos e ideia, mas principalmente pelos seus produtos, como máquinas inteligentes e computadores.
- Alguns conceitos da cibernética ultrapassaram suas fronteiras e foram incorporados à teoria administrativa.
- A Teoria da Informação proporciona uma visão ampla dos fenômenos de informação e comunicação dentro das organizações.
- A Cibernética trouxe uma série de consequências e influências muito poderosas sobre a Administração, como a automação e a informática.
- A Teoria de Sistemas é a menos criticada, pelo fato de que a perspectiva sistêmica parece concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas de hoje.



1 A Teoria Geral de Sistemas é uma abordagem que junta diversas ciências, com destaque para matemática, cibernética e sistemas, tem como base estudos em conceitos e princípios de várias ciências, que são estudados para compreender como um determinado fenômeno, neste caso, na ciência da administração, contribui de forma significativa na evolução dessa teoria, e sua abordagem no processo de gestão das organizações, sendo que a principal contribuição é de Karl Ludwig von Bertalanffy. Assim, leia, analise e assinale a alternativa correta em relação à Teoria Geral de Sistemas:

- I - A Teoria Sistêmica trata de três escolas principais: a cibernética, a teoria matemática e a teoria de sistemas.
- II - A Teoria da Matemática da administração tem como um dos seus objetivos simular situações de resolução de problemas que poderão surgir dentro de um processo das organizacionais e a forma como será a tomada de decisões.
- a) () As asserções I e II são proposições verdadeiras e estão plenamente alinhadas à evolução da ciência administrativa contemporânea.
- b) () As asserções I e II são proposições falsas e destoam totalmente da realidade das organizações.
- c) () A asserção I é uma proposição verdadeira, mas não corresponde à realidade da origem da administração.
- d) () A asserção II é uma proposição verdadeira, mas está apresentando uma realidade mínima, que de pouco contribuiu para as organizações.
- e) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas não é aplicado nas organizações contemporâneas.

2 Burns e Stalker, ambos pesquisaram e verificaram a relação das organizações mecânicas e orgânicas. Pesquisaram para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações e assim, em seus estudos, classificaram as organizações mecânicas e orgânicas, a partir disso analisaram e compararam as práticas administrativas em organizações que eles chamaram de mecânicas (rígida, burocrática, com base no comando da hierarquia) em relação às orgânicas (flexíveis, adaptadas, construídas a partir do conhecimento) (CHIAVENATO, 2014).
Verifique as afirmações a seguir em relação à constituição e à natureza dos tipos de sistemas.

- I Sistemas físicos ou concretos: são compostos de equipamentos, maquinarias, objetos e coisas reais. São denominados *hardware*. Podem ser descritos em termos quantitativos de desempenho.

II Sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Assim, não recebem influência do ambiente e nem o influenciam. Não recebem recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. A rigor, não existem sistemas fechados na acepção exata do termo. A denominação sistemas fechados é dada aos sistemas cujo comportamento é determinístico e programado e que operam com pequeno e conhecido intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas estruturados, em que os elementos e as relações combinam-se de maneira peculiar e regida, produzindo uma saída invariável. São denominados mecânicos, como as máquinas e equipamentos.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, e ambas justificam a I.
- b) () As asserções I e II são proposições falsas, porém ambas justificam a I.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- d) () A asserção II é uma proposição verdadeira, e a I é uma proposição falsa.
- e) () A asserção I é uma proposição falsa, e a asserção II é uma proposição verdadeira.

3 A Teoria de Sistemas, como contribuição ao produzir suas teorias e conceitos passa a criar cenários em que o processo decisório deixa de ser empírico, assim criticando as teorias anteriores que trabalhavam de forma separada, já a teoria de sistema gera a concetividade no processo decisório e a visão sistêmica ao gestor, assim, os pressupostos básicos da teoria de sistemas são:



- I - Existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
- II - Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria de sistemas.
- III - A teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras.
- b) () As asserções I, II e III são proposições falsas.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a III é falsa.
- d) () As asserções I e III são proposições verdadeiras, mas a II é falsa.
- e) () As asserções II e III são proposições verdadeiras, mas a I é falsa.

AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO – PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

E o mundo está em constante mudança. Tudo muda o tempo todo!

Você também certamente já mudou sua forma de pensar e entender a ciência da administração a essa altura de seus estudos, reflita sobre isso!

Assim, também as organizações necessitam mudar e, principalmente, evoluir, a teoria administrativa deve acompanhar as mudanças.

Apresentamos o conceito de processo de adaptação das organizações, suas principais teorias do desenvolvimento e de mudança estratégica e a perspectiva contemporânea à abordagem de adaptações das organizações impacta o funcionamento das organizações.

Falaremos, também, sobre o Desenvolvimento Organizacional – DO –, acompanhando a evolução das teorias organizacionais somada a uma preocupação que visa promover ao gestor ferramentas que permitam avaliar o desempenho não apenas da organização, mas também avaliar o desempenho do próprio administrador. Essa ferramenta é considerada democrática, participativa e voltada para administração de pessoas. A abordagem DO recebe influências de vários autores, sendo considerada um desdobramento da Teoria Comportamental e da Teoria Sistêmica.

Conheceremos as abordagens Ecologia Populacional, Escolha Estratégica e Determinismo, cujo embasamento está centrado nos modelos de seleção natural da ecologia e/ou natureza, já o embasamento da abordagem estratégica está focado nos aspectos estruturais do ambiente, e por fim, conheceremos também a abordagem Biográfica, que é formada por pesquisas de campo em organizações recém-criadas ou jovens, pautada no ambiente interno e externo da organização.

Ainda na abordagem contextualista, de Pettigrew, cujo destaque, nessa abordagem, é a percepção do autor em relação às mudanças estratégicas, especialmente em tempos de incerteza, os indivíduos em posição de liderança fazem a diferença.

Estudaremos a Teoria de Novas Abordagens da Administração, cujo foco central está pautado na Era da Informação. Destacando, primeiramente, os 14 pontos da qualidade de Deming, que fez contribuições significativas, e na fabricação de produtos inovadores de alta qualidade, ficando conhecido como um dos estudiosos que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX, seguido dos princípios da qualidade total, com Juran e Crosby.

Seguiremos os estudos analisando os processos PDCA e o *benchmarking*, que é um processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional e, por fim, falaremos da nova lógica das organizações, em que a estratégia retoma seu lugar nas organizações contemporâneas. Veremos, ainda, as novas tendências da administração, sabendo que o mundo está em constante e contínua mudança, devemos analisar como a administração se adapta aos novos cenários.

Aos estudos, então!

2 PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO

As contínuas mudanças ocorridas nos mercados e nas organizações geram necessidade e dinâmica por parte das organizações, revendo seus conceitos e modelos. “Uma revisão dos numerosos modelos de processos que têm sido propostos na literatura de administração indica que o termo processo vem sendo usado sob diferentes perspectivas” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 201).

Para entendermos melhor estas mudanças, faz-se necessário conhecer os conceitos de processos. Acompanhe o quadro a seguir, nele são criadas etapas para esta definição.

QUADRO 35 - DEFINIÇÃO DE PROCESSO E SUAS ETAPAS

Primeira definição de processo	Em termos do modelo <i>input</i> -processo- <i>output</i> , a primeira etapa procura utilizar um processo lógico para explicar a relação causal entre entradas (variáveis independentes) e os resultados (variáveis dependentes).
Segunda definição de processo	A definição do processo está relacionada a uma categoria de conceitos de ações individuais e/ou organizacionais.
Terceira definição de processo	Destaca a sequência de eventos ou atividades que descrevem como as coisas mudam no tempo ou representam um padrão de transição cognitiva em relação a uma entidade.

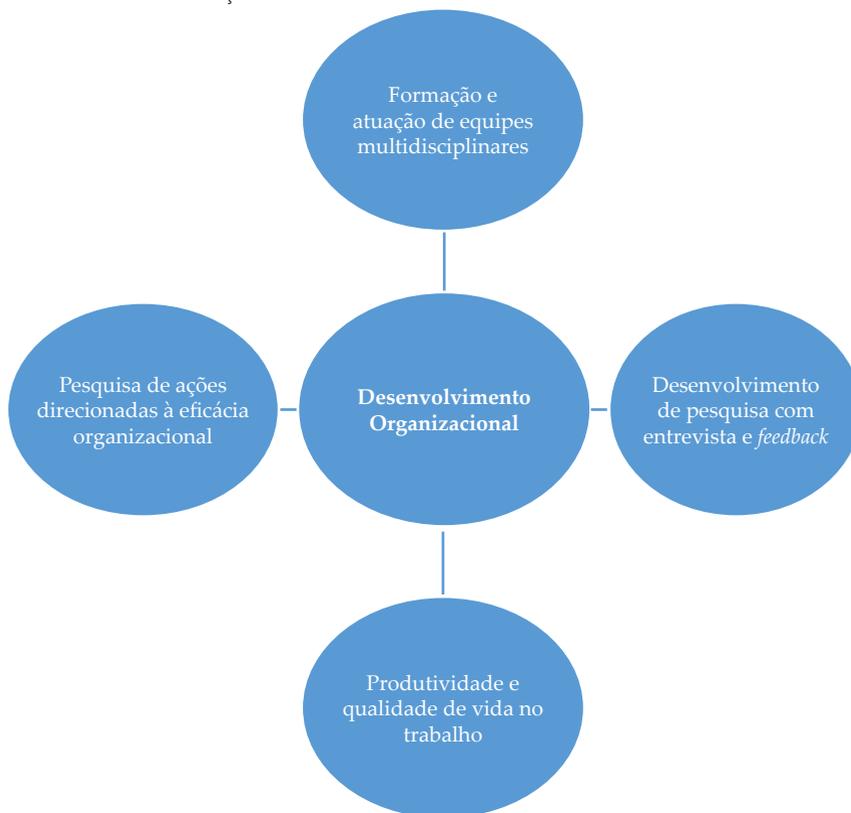
FONTE: Amboni e Andrade (2009, p. 201-202)

3 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO

A partir de 1962 surge a abordagem do Desenvolvimento Organizacional – DO – acompanhando a evolução das teorias organizacionais somado a uma preocupação em relação a fomentar ao gestor ferramentas que permitissem avaliar o desempenho não apenas da organização, mas também avaliar o desempenho do próprio administrador. A Teoria do Desenvolvimento é considerada democrática, participativa e voltada para administração de pessoas, sendo que, sua abordagem, recebe influências de vários autores, é considerada um desdobramento da Teoria Comportamental em direção à Teoria Sistêmica (CHIAVENATO, 2014).

Oliveira (2010) propõe que o nascimento do DO têm suas origens em quatro atividades realizadas pelas organizações.

FIGURA 34 - DEFINIÇÃO DE PROCESSO E SUAS ETAPAS



FONTE: Oliveira (2010, p. 195)

O surgimento dessa abordagem está vinculado às necessidades constantes e às contínuas mudanças que as organizações passam.



“O conceito de DO está relacionado com os conceitos de mudança adaptativa da organização, à mudança que ocorre no ambiente. Isso levou a um novo conceito de organização e de cultura organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p. 345).

O desenvolvimento organizacional é um esforço conjunto sempre apoiado pela alta direção, visando melhorar os processos de resolução de problemas organizacionais, sempre utilizando o método mais eficaz e colaborativo em relação à administração geral e em relação à cultura organizacional.

Entende-se que a cultura organizacional “é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 345).

As organizações podem optar por um programa de DO, porém, vale destacar que o programa selecionando deve, principalmente, evidenciar a criação de um senso de identificação das pessoas em relação à organização, visando sempre buscar a motivação, o comprometimento e compartilhamento de objetivos comuns e o aumento de lealdade, além do desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e da interação das pessoas e o aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização (CHIAVENATO, 2014). Listamos, no quadro a seguir, as principais contribuições do DO na prática da administração, verifique com atenção:

QUADRO 37 - PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO DO NAS PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Melhor conhecimento das pessoas que trabalham nas organizações.	É algo inquestionável que o desenvolvimento profissional das pessoas provoca necessidades de mudanças.
Conhecimento do efeito das mudanças sobre as pessoas.	As mudanças organizacionais podem provocar o real efeito sobre as pessoas, conforme é esperado, mas a simples expectativa desse efeito pode ocasionar resistência.
Conhecimento das causas das resistências às mudanças.	Embora as causas possam ser as mais variadas possível, existem algumas situações que se mostram como mais influentes na geração de resistências às mudanças nas organizações.

FONTE: Adaptado de Oliveira (2010, p. 198)

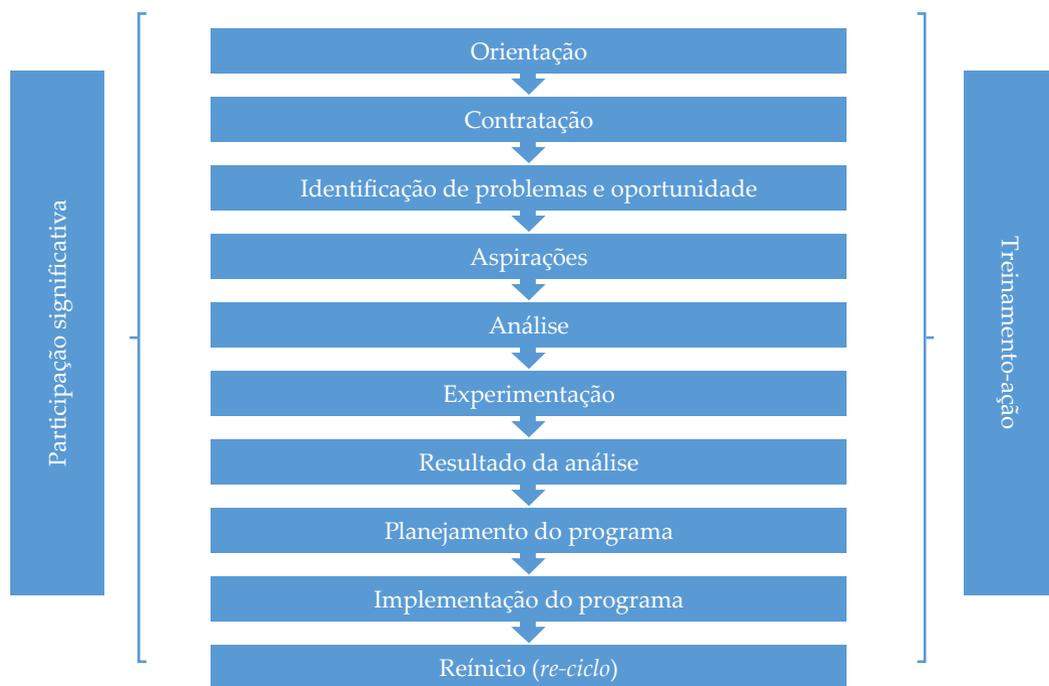
Podemos destacar ainda que “[...] a abordagem do DO é essencialmente pragmática, trabalhando sobre e a partir da realidade organizacional para garantir as mudanças desejadas”. A pesquisa de ação tem por função “a pesquisa-ação, que

é um tipo de pesquisa que não se limita a descrever uma situação-problema na organização em exame” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 188). Bem como o método de pesquisa utilizado é de sua relevância.

O método da pesquisa em ação não tem uma forma rígida, um passo a passo a ser seguido. Seu desenvolvimento está diretamente ligado à situação e à organização. Assim, os procedimentos e as etapas podem variar. Em geral, esse tipo de pesquisa abrange fatos mais delimitados, e seu maior objetivo é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p.189).

A figura a seguir demonstra a proposta de processos e os principais passos de treinamento da pesquisa-ação.

FIGURA 35 - PROPOSTA DE PROCESSOS DE TREINAMENTO EM PESQUISA-AÇÃO: PASSOS A SEGUIR



FONTE: Caravantes, Panno e Kloeckner (2006, p.190)

4 ABORDAGENS, ECOLOGIA POPULACIONAL, ESCOLHA ESTRATÉGICA E DETERMINISMO

O embasamento nos modelos de seleção natural da ecologia e/ou natureza está focado nos aspectos estruturais do ambiente. O modelo de ecologia populacional busca explicar as mudanças organizacionais a partir da análise da natureza e da distribuição dos recursos no ambiente (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Sua origem parte da teoria de Darwin sobre a seleção das espécies, a qual crê na ideia de evolução a partir de um ancestral comum, por meio de seleção natural, ou seja, a partir das mudanças ocorridas no ambiente ocorre a seleção de algumas espécies que estão aptas ao novo ambiente, assim como as espécies menos aptas podem até desaparecer.

Composta por três estágios “a variação, seleção e retenção constituem um modelo geral de mudança organizacional para explicar como as estruturas organizacionais são criadas, sobrevivendo ou falindo, e difundidas por toda a população” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 204).

Em resumo, a perspectiva da ecologia populacional está pautada sob a ótica de que a mudança e a variação sofridas no ambiente irão gerar uma seleção natural do indivíduo ou da organização, permanecendo ou sobrevivendo somente aquele que melhor se adaptar a este novo ambiente, ocorrendo desta forma uma seleção natural, em que sobrevivem os indivíduos ou organizações que mais rápido conseguem adaptar-se aos novos cenários.

4.1 ABORDAGENS BIOGRÁFICA E CONTEXTUALISTA

A abordagem biográfica tem sua preocupação central no levantamento e no entendimento mais amplo e profundo dos processos por quais passaram ou passam as organizações (ANDRADE; AMBONI, 2009).



“Uma organização, como qualquer outro sistema, pode ser explorada como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro. Uma teoria perfeita deve levar em consideração a história e o futuro da organização para se ter conhecimento do presente” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 214).

Seguem os dois autores que se dedicaram de forma mais aprofundada nas abordagens Biográfica e Contextualista.

a) Abordagem Biográfica – Kimberly e Miles

Esta abordagem é formada por pesquisas de campo em organizações recém-criadas ou jovens (ANDRADE; AMBONI, 2009). Formada por pesquisas de campo nessas organizações jovens, o estudo da biografia/histórica organizacional, pautada no ambiente interno e externo da organização, vem a fornecer aos pesquisadores informações, também chamados *insight* teóricos, sobre o desenvolvimento da organização. Destaca-se que o pesquisador seleciona um elemento específico da

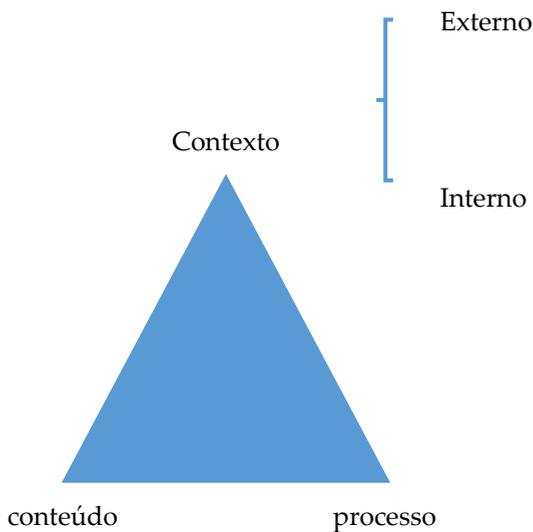
abordagem e o usa na pesquisa biográfica, visando sempre focalizar o contexto da organização, buscando então compreender a situação pela qual a organização está passando naquele momento de sua história.

Os autores que se destacaram nessa abordagem são: “Kimberly e Miles, usando a metáfora da biologia, argumentam que o comportamento tanto das organizações quanto dos indivíduos é configurado por uma combinação de fatores dos ambientes externos e interno” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 214-215).

b) Abordagem Contextualista – Pettigrew

O destaque, nesta abordagem, fica para o autor Pettigrew. Ele concluiu que ao estudar as mudanças estratégicas em tempos de incerteza os indivíduos em posição de liderança fazem a diferença. Em seus estudos, Pettigrew procurou contextualizar as maiores transformações das organizações nas ligações entre o conteúdo da mudança, o contexto e o processo. Sua observação central era pautada no comportamento organizacional (ANDRADE; AMBONI, 2009). Observe na figura a seguir as premissas que o pesquisador considerou.

FIGURA 36 - ESTRUTURA DE PESQUISA



FONTE: Andrade e Amboni (2009, p. 216)

5 A TEORIA DE NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

“A teoria administrativa tem pouco mais de cem anos. Ao longo dos anos ela passou por grandes transformações e agora enfrenta a forte turbulência da Era da Informação” (CHIAVENATO, 2014, p. 579), sendo que na Era da Informação o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. Fortemente influenciado pelo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação (TI).

Os principais desafios a serem superados pelas empresas na Era da Informação são explicados no quadro a seguir.

QUADRO 38 - PRINCIPAIS DESAFIOS DA ERA DA INFORMAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Desafios da Era da Informação
1- Conhecimento: a nova economia é uma economia do conhecimento, graças à TI. No entanto, o conhecimento é criado por pessoas, apesar da inteligência artificial e de outras tecnologias da informação. O conteúdo de conhecimento integrado em produtos e serviços está crescendo sobremaneira: edifícios inteligentes, casas inteligentes, cartões inteligentes (<i>smart cards</i>) etc.
2- Digitalização: a nova economia é uma economia digital. A nova mídia é a internet. A informação está em formato digital em <i>bits</i> . A TI permite trabalhar um incrível volume de informações comprimidas e transmitidas na velocidade da luz. A infoestrutura está substituindo a estrutura tradicional.
3- Virtualização: na transformação da informação analógica para digital, as coisas físicas podem tornar-se virtuais, como empresa virtual, escritório virtual, emprego virtual, congresso virtual, realidade virtual, loja virtual etc.
4- Molecularização: a nova economia é uma economia molecular. A antiga corporação foi desagregada e substituída por moléculas dinâmicas e grupos de indivíduos e entidades que foram a base da atividade econômica.
5- Integração/redes interligadas: a nova economia é uma economia interliga em rede, integrando moléculas em grupos que são conectados a outros para criar riquezas. As novas estruturas organizacionais em rede são horizontalizadas e conectadas pela internet. Redes de redes, rompendo as fronteiras entre empresas, fornecedores, clientes e concorrentes.
6- Desintermediação: as funções de intermediário entre produtores e consumidores estão sendo eliminadas pelas redes digitais e pelo comércio eletrônico. As informações são <i>on-line</i> e proprietários e compradores se conectam entre si dispensando os intermediários.
7- Convergência: na nova economia, o setor econômico predominante deixou de ser a indústria automobilística para ser a nova mídia, para qual convergem as indústrias de computação, comunicação e conteúdo baseado em computador e telecomunicações digitais.
8- Produ-consumo: na nova economia, a distinção entre consumidores e produtores é pouco nítida. Na internet, todo consumidor torna-se produtor de mensagens, contribui para discussões, faz <i>test-drives</i> em carros ou visualiza o cérebro de um paciente no outro lado do mundo.
9- Imediatismo: em uma economia baseada em <i>bits</i> , o imediatismo torna-se o elemento propulsor da atividade econômica e do sucesso empresarial. A nova empresa é uma empresa em tempo real. O intercâmbio eletrônico de dados (EDI – <i>electronic data interchange</i>) interliga sistemas de computadores entre fornecedores e clientes, proporcionando concorrência de decisões e ações.
10- Globalização: a nova economia é uma economia global, mundial e planetária. As organizações globais e as empresas internacionais estão na pauta. Negócios e conhecimento não conhecem fronteiras.
11- Discordância: questões sociais sem precedentes estão emergindo, provocando traumas e conflitos que precisam ser administrados.

FONTE: Chiavenato (2014, p. 580-581)

5.1 OS CATORZE PONTOS DE DEMING PARA A PRODUTIVIDADE

Edward Deming é reconhecido pelos estudos e a aplicação na melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, porém o destaque de seu trabalho ocorreu no Japão, onde ele, a partir de 1950, ensinou a altos executivos como melhorar o projeto e a qualidade dos produtos. Assim, Deming fez contribuições significativas e tornou-se destaque pela fabricação de produtos inovadores de alta qualidade. Deming é conhecido e considerado um dos estudiosos que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX (CHIAVENATO, 2014).

FIGURA 37 - EDWARDS DEMING E SUAS CONTRIBUIÇÕES



"Edwards Deming (1900-1993) desenvolveu os 14 pontos que descrevem o que é necessário para uma empresa sobreviver e ser competitiva" (CARAVANTES, 2005, p. 248).

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=w.+edwards+deming&espv=2&biw=1366&bih>>. Acesso em: 25 out. 2016.

As ideias de Deming sobre qualidade foram construídas sobre a base de uma corrente de fornecedores e clientes em cada um dos estágios dos processos internos e/ou externos da organização. Esse conceito de fornecedor e cliente, somado a adesão da alta administração, gerou uma nova forma de gerenciar os processos e desencadeou uma filosofia de qualidade amplamente praticada nas empresas japonesas e que passou a ser denominada de qualidade total.

Acompanhe com atenção, no quadro a seguir, os 14 pontos de Deming para a produtividade que foram relevantes para área da qualidade.

QUADRO 39 - OS 14 PONTOS DE DEMING PARA A PRODUTIVIDADE

Os 14 pontos de Deming para a produtividade
1 - Criar e publicar a todos os funcionários uma declaração dos objetivos e propósitos da empresa. A gerência deverá demonstrar constantemente seu comprometimento para com essa declaração.
2 - Aprender a nova filosofia.
3 - Entender o propósito da inspeção para o melhoramento do processo e a redução de custo.
4 - Suspender a prática de aprovar compras apenas na base do preço.
5 - Aperfeiçoar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço.
6 - Instituir o treinamento.

7 - Criar e instituir lideranças.
8 - Eliminar o medo. Criar confiança. Criar um clima para inovação.
9 - Otimizar os esforços grupais das áreas de assessoria em relação à construção dos objetivos e propósitos organizacionais.
10 - Eliminar a exortação para a força do trabalho.
11 - a) Eliminar as cotas numéricas para a produção. Aprender e instituir métodos de melhoramento. b) Eliminar o gerenciamento por objetivos. Aprender capacidades do processo e como melhorá-los.
12 - Remover as barreiras que roubam às pessoas seu direito de se orgulhar do trabalho realizado.
13 - Encorajar a educação e o autodesenvolvimento de todos.
14 - Trabalhar para realizar a transformação.

FONTE: Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 249)

5.2 QUALIDADE TOTAL

Com a contribuição de Deming, vista anteriormente, surge também Juran, vamos conhecer as contribuições dele na construção da Qualidade Total, conforme se pode observar na figura a seguir.

FIGURA 38 - JOSEPH M. JURAN E SUAS CONTRIBUIÇÕES



"Joseph M. Juran (1904-2008). Para Juran, o gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso de três processos universais de gerenciamento: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade" (CARAVANTES, 2005, p. 248).

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=joseph+juran&espv=2&biw=1366&bih>>. Acesso em: 25 out. 2016.

A Qualidade Total vem para somar na melhoria dos processos organizacionais, cujas estratégias são voltadas para construir e disseminar a consciência de qualidade em toda organização. Também conhecida como TQM (origem do inglês *Total Quality Management*), sua aplicação deu-se, inicialmente, nas fábricas do Japão, sendo logo adotada também por empresas americanas do setor automotivo, um dos responsáveis por esta ferramenta de gestão tornar-se conhecida foi Joseph M. Juran, gerando uma nova formatação dessa abordagem nos processos: "Para Juran, o gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso de três processos universais de gerenciamento: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade. Esses processos são conhecidos como a Trilogia de Juran" (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 218).

Além das contribuições de Juran e Deming para a abordagem da qualidade total, é de suma relevância falar sobre Philip Crosby.

FIGURA 39 - PHILIP CROSBY E SUAS CONTRIBUIÇÕES



"Philip Crosby (1926-2001) oferece um programa com 14 pontos para o melhoramento da qualidade. O programa enfatiza a prevenção em vez da detecção e enfatiza a mudança da cultura organizacional em vez de ferramentas estatísticas e analíticas" (CARAVANTES, 2005, p. 249).

FONTE: Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=joseph+juran&espv=2&biw=1366&bih>>. Acesso em: 25 out. 2016.

Crosby deixa sua marca em relação à qualidade total através da prática e da disseminação dos conceitos de “zero defeitos” e de “fazer desde a primeira vez”, em que defendeu que, a qualidade significa conformidade com as especificações, e essencialmente devem estar em harmonia com as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos, buscando o defeito zero e não apenas produzir de forma adequada.

Crosby visa engajar e encorajar as pessoas a melhorarem continuamente, considerando que a prevenção seja a principal geradora da qualidade efetivamente (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005). Isso fica evidenciado nos quatro absolutos da qualidade, destacados a seguir:



Crosby também apresenta quatro absolutos da qualidade:

- 1 - Definição – conformidade com os requisitos.
- 2 - Sistema – conformidade com os requisitos.
- 3 - Padrão de desempenho – zero defeito.
- 4 - Medida – preço da não conformidade (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 249).

Através de seus famosos 14 pontos para a melhoria da qualidade, Crosby preconiza que deve ser um esforço de um processo contínuo. Estude e conheça os 14 pontos para o melhoramento da qualidade, segundo Crosby, no quadro a seguir:

QUADRO 40 - OS 14 PONTOS PARA A MELHORAMENTO DA QUALIDADE SEGUNDO CROSBY

Os 14 pontos para o melhoramento da qualidade
1. Comprometimento da gerência: deixar claro que a administração é comprometida com a qualidade.
2. Times de melhoramento da qualidade: formar grupos de melhoramento da qualidade com representantes de todos os departamentos.
3. Medidas da qualidade: devem ser estabelecidas medidas da qualidade apropriadas a cada atividade para identificar as áreas que necessitam melhoramentos.
4. Avaliar o custo da qualidade: estimar o custo da qualidade para identificar áreas em que a melhoria da qualidade é útil.
5. Conscientização sobre a qualidade: despertar a conscientização sobre a qualidade de todos os funcionários. Eles devem entender a importância da conformidade com os requisitos do produto e o custo da não conformidade.
6. Ação corretiva: oportunidades para correção são geradas pelos passos 3 e 4, bem como pela discussão entre os funcionários. Essas ideias devem ser levadas à supervisão e resolvidas lá.
7. Planejamento do programa de zero defeito: um comitê <i>ad hoc</i> de zero defeito deve ser formado pelos membros da equipe de melhoramentos. Esse comitê deve começar planejando o programa de zero defeito de acordo com a empresa e sua cultura.
8. Treinar supervisores: todos os níveis de gerência devem ser treinados para implementar uma parte do programa de melhoramento da qualidade.
9. Dia de zero defeito: instituir um dia para que todos os funcionários percebam que houve mudança.
10. Estabelecer metas de melhoria: para transformar um comprometimento em ação, as pessoas devem estabelecer metas de melhoria para si e para seus grupos.
11. Remoção das causas dos erros: estimular os funcionários a comunicar à gerência os obstáculos que encontram para atingir sua meta de zero defeito.
12. Reconhecer e valorizar aquele que atinge sua meta de qualidade.
13. Conselhos de qualidade: estabelecer conselhos para fazer comunicações a intervalos regulares para dividirem problemas, experiência e ideia.
14. Repetir tudo: para enfatizar o processo de melhoria contínua, o programa (passos 1 a 13) deve ser repetidos. Isso renova o comprometimento dos velhos funcionários e traz os novos para o processo.

FONTE: Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 249-250)

E por fim, segundo Crosby, os verdadeiros responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e não os trabalhadores, as políticas de qualidade devem vir de cima para baixo, sendo fundamental o comprometimento e o envolvimento da alta gestão em busca da melhoria da qualidade como um processo contínuo.

Ainda sobre o modelo TQM – *Total Quality Management* –, que no Brasil é denominado de Gestão da Qualidade Total, usado nas organizações, é importante destacar que é uma estratégia que visa que todos tenham consciência da importância de agregar qualidade aos processos organizacionais e de gestão, composto por

cinco elementos essenciais, conforme cita Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 250): “O modelo do TQM é composto por cinco elementos – processo, cliente/fornecedor, grupos, sistemas e ferramentas. O centro é constituído pelas interfaces cliente/fornecedor, externo e interno”.

Acompanhe, no quadro a seguir, o modelo de Gerenciamento de Qualidade Total, que apresenta a abordagem dos três nomes da qualidade.

QUADRO 41 - AS VISÕES DA QUALIDADE DE TRÊS AUTORES AMERICANOS

	Juran	Deming	Crosby
Definição da qualidade	Adequação de uso	Um grau de uniformidade e confiança a baixo custo e adequado ao mercado.	Conformidade com os requisitos.
Grau de responsabilidade de gerência sênior	Menos de 20% dos problemas da qualidade são devidos aos trabalhadores.	Responsável por 94% dos problemas da qualidade.	Responsável pela qualidade.
Padrão de desempenho/motivação	Evitar campanhas para “fazer o trabalho perfeito”.	A qualidade tem muitas escalas. Usar estatística para medir o desempenho em todas as áreas. Crítico do zero defeito.	Zero defeito.
Abordagem Geral	Abordagem de gerenciamento geral da qualidade – especialmente dos elementos “humanos”.	Reduzir a variabilidade por meio de contínuos melhoramentos em massa.	Prevenção, não inspeção.
Estrutura	10 passos para o melhoramento.	14 pontos para o gerenciamento.	14 passos para o melhoramento da qualidade.
Base de melhoramento	Abordagem de grupo projeto a projeto. Estabelecer metas.	Contínuo, para reduzir a variação. Eliminar metas sem métodos.	Um “processo”, não um programa. Metas de melhoramento.

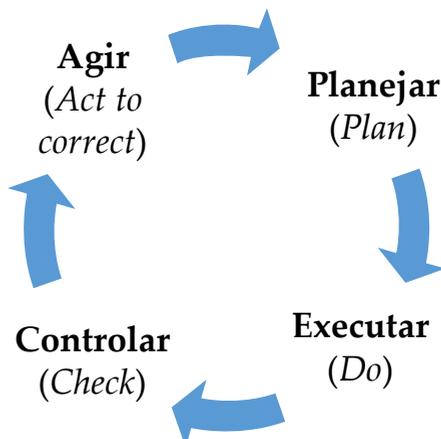
Compras e mercadorias recebidas	Os problemas são complexos. Realizar análises formais.	A inspeção é demasiada tardia – permite que os defeitos entrem no sistema. A evidência estatística e os gráficos de controle são necessários.	Formular os requisitos. O fornecedor é uma extensão do negócio. A maior parte das falhas é devida aos próprios compradores.
Avaliação dos fornecedores	Sim, porém, deve-se ajudar o fornecedor a melhorar.	Não – crítico da maioria dos sistemas.	Necessária para fornecedores e compradores. Auditores da qualidade são inúteis.

FONTE: Oakland (1994, p. 442-443 apud CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005 p. 251)

5.3 PDCA

Ainda sobre a abordagem da qualidade total, surge na década de 30 Walter Shewhart, criador do controle estatístico da qualidade, que hoje é conhecido como o ciclo PDCA (*Plan; Do; Check; Act to correct*) (MAXINIANO, 2008). Trata-se de um conceito que visa aprimorar-se continuamente, onde é necessário planejar, executar, controlar e agir, em um ciclo de repetição, porém é importante destacar que esse conceito de qualidade se tornou amplamente conhecido somente a partir dos anos 50, pelo discípulo de Shewhart, que foi William Deming, tornando-se então conhecido também como o ciclo de Deming, conforme podemos ver na figura a seguir.

FIGURA 40 - CICLO DE DEMING OU CICLO DO PDCA



FONTE: Maximiano (2008, p. 52)

O PDCA é uma ferramenta de qualidade que visa auxiliar os gestores no controle e monitoramento de algum problema, gerando a condição de padronização

de um processo e, principalmente, gerar a melhoria contínua da qualidade. Como essa ferramenta possui um grande grau de confiabilidade, é muito utilizada para gerenciar os processos organizacionais redesenhando os mesmos e eliminando desperdícios.

5.4 BENCHMARKING

Alinhada às estratégias de gestão da qualidade surge mais uma ferramenta de gestão, que é o *Benchmarking*, auxiliando nas métricas usadas para avaliar o desempenho e as necessidades das empresas de obterem formas comparativas e sistemáticas em seu setor de atuação, e desta forma identificar os fatores-chaves de sucesso e de insucesso. “Aplicar o *benchmarking* representa um esforço que nos permite vislumbrar oportunidades, antecipar ameaças competitivas e corrigir falhas que impedem o melhor desempenho” (KWASNICKA, 2006, p. 156).



“*Benchmarking* é o processo de análise referencial da organização perante outras organizações do mercado, incluindo o aprendizado do que essas organizações fazem de melhor, bem como a incorporação dessas realidades de maneira otimizada e mais vantajosa para a organização que aplicou o *benchmarking*” (OLIVEIRA, 2010, p. 393).

O *Benchmarking*, de forma resumida, nada mais é do que a observação das melhores práticas efetuadas por organizações, sejam concorrentes ou não, cujos modelos destas práticas o gestor irá adotar e adaptar de forma melhorada em seus processos internos, visando o ganho de melhorias.

QUADRO 42 - PRINCÍPIO BÁSICOS DO *BENCHMARKING*

Princípios básicos do <i>benchmarking</i>
1- Reciprocidade: ao solicitarmos informações estaremos, automaticamente, disponibilizando a contrapartida.
2- Analogia: o <i>benchmarking</i> só é útil se pudermos manter uma analogia com os processos de nossa organização.
3- Medição: além de obter índices de desempenho, é necessário, e muito importante, levantar dados sobre os processos que levam aos resultados.
4- Validação: para o <i>benchmarking</i> funcionar, é necessário examinar de forma precisa os dados coletados, avaliar as reais necessidades da organização, fazendo todas as adequações, pois o que serve para uma empresa não necessariamente serve para outra.

FONTE: Kwasnicka (2006, p. 156)

Importante destacar que o *benchmarking* é um processo contínuo de mensuração de produtos, serviços, de modo que a organização mantenha sua participação e competitividade em seu mercado de atuação.

5.5 A NOVA LÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Chegamos a uma nova etapa, uma nova lógica, trata-se da estratégia, que é um conceito que já vinha sendo muito usado no meio militar, especificamente na Grécia há mais de 2000 anos, onde os estrategos eram os generais, os comandantes gerais dos exércitos, inclusive o termo estratégia, tem sua origem na guerra, derivada da palavra grega *strategoos*, que traduzida entende-se como “a arte do general” (MAXIMIANO, 2008).

Ressurgindo fortemente no final dos anos 60, em função das empresas de grande porte, que se encontravam em um ambiente de alta competitividade e turbulência, onde a estratégia organizacional volta a ser aplicada nos processos de gestão, havendo a contribuição de dois nomes em relação a sua aplicação e evolução na época.

São eles: H. Igor Ansoff, que desenvolveu a teoria da estratégia empresarial, inclusive com produção de um livro que ainda é considerado um clássico do assunto – *Estratégia Empresarial* e outro que merece destaque por seu trabalho em *Planejamento Organizacional*, Russel Ackoff, com o livro: *Planejamento Empresarial* (KWASNICKA, 2006, p. 158).

O planejamento estratégico envolve decisões de longo prazo, cujos objetivos devem ser traçados pelos gestores, analisando o ambiente no qual está inserida a organização. Ainda na década de 80, em função das fusões das organizações, uma prática comum adotada pelas organizações daquela época, o planejamento estratégico perde o seu brilho (KWASNICKA, 2006). Surgiu, assim, uma outra grande e importante contribuição na evolução do planejamento estratégico, essa nova contribuição partiu de Michael Porter, que publicou na década de 80 os livros “*Estratégia Competitiva*” e “*Vantagem Competitiva*” (apresentando os cinco diamantes ou forças de Porter), em ambas obras ele questiona os modelos e matrizes utilizadas até então nas organizações para efetuar o planejamento estratégico, assim como irá consolidar este pensamento o autor Henry Mintzberg. “Henry Mintzberg escreveu um tratado em 1994, que se chamou *O auge e a queda do planejamento estratégico*” (KWASNICKA, 2006, p. 160).

5.6 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Temas que são amplamente discutidos nas organizações contemporâneas, inclusive nos aspectos estratégicos, são: a ética e a responsabilidade social, adotadas pelas mesmas em seus processos de gestão e a conduta de seus membros. “O comportamento ético acontece quando a organização incentiva seus membros

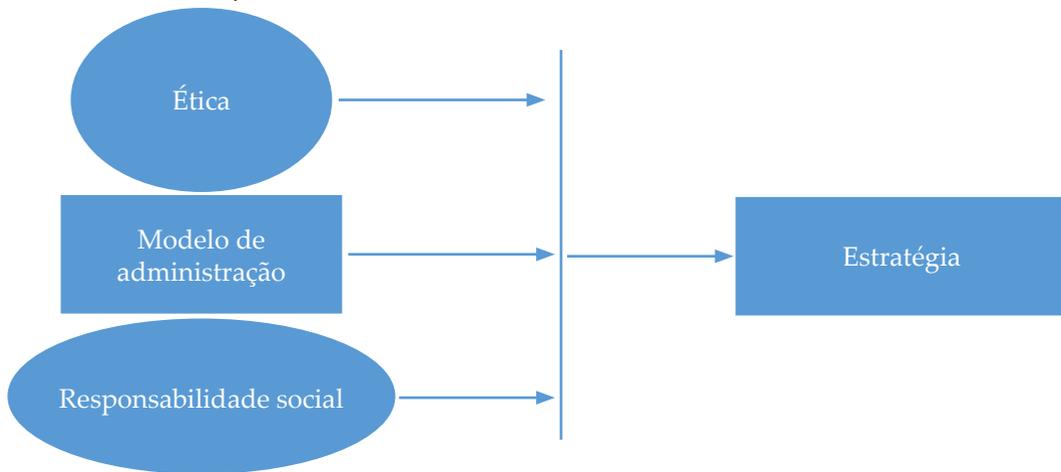
a se comportarem eticamente de maneira que os membros aceitem e sigam tais valores e princípios” (CHIAVENATO, 2011, p. 573).

A sociedade como um todo entende e espera uma conduta ética e socialmente responsável por parte das organizações, mas afinal, o que é ser uma organização com responsabilidade social?

Conforme afirma Oliveira (2010, p. 381) “Ética é o conjunto estruturado e sustentado de valores considerados como ideias e que orientam o comportamento das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade como um todo”, assim como sua definição para responsabilidade social: “responsabilidade social é a abordagem das organizações como instituições sociais, dentro de um contexto interativo de dependência e de auxílio à sociedade onde elas atuam” (OLIVEIRA, 2010, p. 380).

A figura a seguir demonstra como acontece a interação entre a ética, a responsabilidade social e a estratégia que a organização deve adotar em busca do equilíbrio entre as condições de gestão necessárias a serem adotadas nas organizações de todo o mundo para que se tornem empresas éticas e socialmente responsáveis e assim reconhecidas e percebidas pelos seus mercados.

FIGURA 41 - INTERAÇÃO ENTRE ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E ESTRATÉGIA



FONTE: Oliveira (2010, p. 381)

6 NOVAS TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

O mundo está em constante e contínua mudança, e assim a teoria da administração também está em processo de mudança, mas, mudando para onde? Que caminho seguir, afinal? Como renovar-se e adaptar-se às mudanças? Mudanças que, além de tudo ocorrem de forma muito acelerada, um dos grandes exemplos disso é o fenômeno da web. Acompanhe e conheça os três períodos pelos quais a teoria administrativa passou.

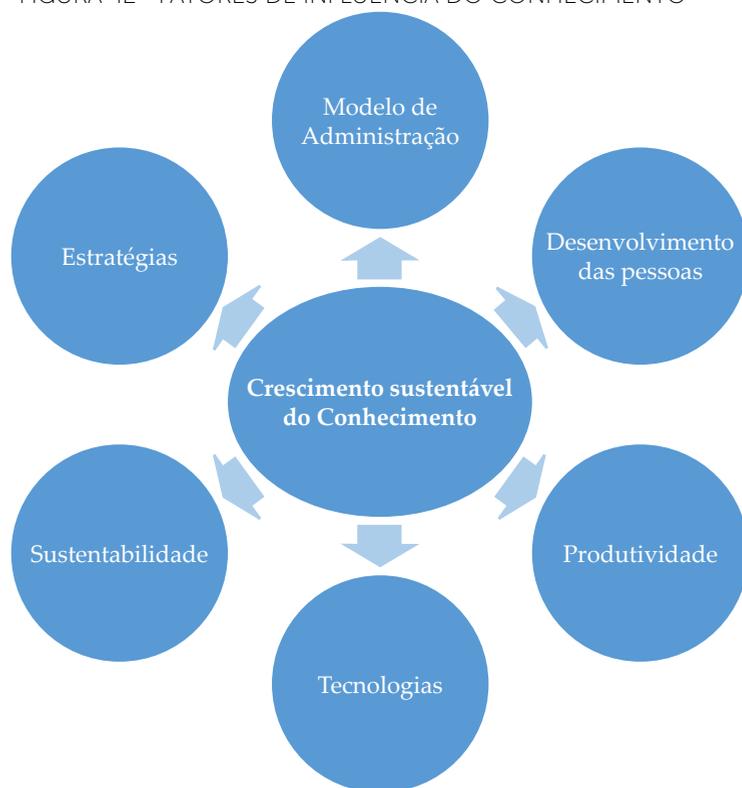
QUADRO 43 - OS TRÊS PERÍODOS DE MUDANÇA NA TRAJETÓRIA DA TEORIA ADMINISTRATIVA

Os três períodos de mudança na trajetória da teoria administrativa	
1- Período cartesiano e newtoniano da Administração	Criação das bases teóricas da Administração iniciada por Taylor e Fayol envolvendo, principalmente, a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Neoclássica. A influência predominante foi a física tradicional de Isaac Newton e a metodologia científica de Rene Descartes. Foi um período que se iniciou no começo do século XX, até a década de 1990, aproximadamente, e no qual o pensamento linear e lógico predominou na teoria administrativa. Foi um período de calma e de relativa permanência no mundo das organizações.
2- Período sistêmico da Administração	A influência da Teoria de Sistemas substituiu o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo pelo expansionismo, pensamento sintético e teleologia, respectivamente, a partir da década de 1990. A abordagem sistêmica trouxe uma nova concepção da Administração e a busca do equilíbrio na dinâmica organizacional em sua interação com o ambiente externo. Teve sua maior influência no movimento do desenvolvimento organizacional (DO) e na Teoria da Contingência. Foi um período de mudanças e de busca da adaptabilidade do mundo nas organizações.
3- Período atual da Administração	Está acontecendo graças à profunda influência das teorias do caos e da complexidade na teoria administrativa. A mudança chegou para valer no mundo organizacional.

FONTE: Chiavenato (2014, 565-566)

Em meio a este acelerado e constante ritmo de mudanças ao qual a teoria administrativa está submetida, certamente muitos fatores podem e vão influenciar, dentre eles um tem destaque: é a influência do fator do conhecimento que, conforme podemos analisar na figura a seguir, terá um papel relevante na forma de como acontece esta mudança em nosso dia a dia nas organizações contemporâneas. Verifique e analise estes aspectos e seus papéis em relação ao crescimento sustentável do conhecimento.

FIGURA 42 - FATORES DE INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO



FONTE: Oliveira (2010, p. 396)

As possíveis tendências das contribuições da evolução das teorias são as maiores contribuições, conforme demonstrado na figura acima, são: o modelo de administração, o desenvolvimento das pessoas, a produtividade, a tecnologia, a sustentabilidade e as estratégias.

Um dos autores que se destaca no que diz respeito a estas mudanças é Shumpeter, ele denominou de “A Quinta Onda”, observe o que traz Chiavenato (2014, p. 574) a esse respeito:

Como dizia Joseph Schumpeter: a economia saudável é aquela que rompe o equilíbrio por meio da inovação tecnológica. Em vez de tentar otimizar o que já existe, atitude produtiva é a de inovar por meio daquilo que chamou de destruição criativa. Destruir o velho para criar o novo. Na visão de Shumpeter, os ciclos em que o mundo viveu no passado foram todos eles determinados por atividades econômicas diferentes. Cada ciclo – como qualquer ciclo de vida de produto – tem as suas fases. Só que essas ondas estão ficando cada vez mais curtas, levando a economia a se renovar mais rapidamente para um novo ciclo começar.

Segue apreciação crítica da teoria de novas abordagens:

Vimos ao longo dos estudos que as teorias administrativas apresentam diferentes abordagens para administração das organizações. Cada uma delas reflete os fenômenos históricos, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos de sua época e contexto, bem como os problemas básicos que afligiam e azucrinavam as organizações. Cada teoria representa soluções

administrativas encontradas para determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis focalizadas e os temas considerados mais relevantes. [...] porém, dizer que uma teoria já está ultrapassada requer uma certa cautela. Mesmo a Administração Científica – a centenária pioneira da teoria da administração – ainda hoje é indispensável na busca de eficiência e produtividade no chão das fábricas para adequar e alinhar as organizações aos padrões mundiais de excelência. O futuro da teoria administrativa está – não no simples cancelamento das teorias anteriores que se mostram cada vez mais ultrapassadas e obsoletas e cada dia que passa – mas sua evolução ou revolução para novas e diferentes abordagens mais adequadas ao mundo atual (CHIAVENATO, 2011, p. 583).

Chiavenato (2010, p. 584) continua, dizendo que:

Também, dizer que uma teoria administrativa está mais certa do que outra não é correto. Melhor seria dizer que cada teoria representa a focalização em vista às variáveis selecionadas dentro ou fora das organizações. Na verdade, ao longo dos tempos, a teoria administrativa constituiu uma constante tentativa de reduzir a incerteza a respeito do funcionamento e da otimização das organizações. Ela apresenta várias maneiras e diferentes ângulos para se visualizar e tratar um mesmo fenômeno organizacional. O administrador pode tentar resolver problemas administrativos dentro do enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer a mais apropriada de acordo com as circunstâncias ou contingências. Pode também tentar resolvê-los dentro do enfoque comportamental ou sistêmico se as circunstâncias ou contingências assim aconselharem.

LEITURA COMPLEMENTAR

Transformação de emergentes será pela *web*, diz relatório

A interconexão dos dispositivos através da internet poderia ser a tecnologia a catapultar a transformação dos países em desenvolvimento, indicou um relatório



Internet: aparelhos como computadores, telefones, sensores e *chips* poderiam melhorar a prestação básica de serviços de saúde e de educação e permitir que as comunidades prosperem (thinkstock/)

Genebra – A capacidade de interconexão dos dispositivos através da internet poderia ser a tecnologia a catapultar a transformação dos países em desenvolvimento e melhorar a qualidade de vida de seus habitantes, indicou um relatório publicado nesta terça-feira pela União Internacional de Telecomunicações (UIT).

O texto, elaborado junto com a empresa tecnológica Cisco, mostrou que o crescente número de dispositivos com conexão à internet e que podem também se comunicar com outros dispositivos – frequentemente sem intervenção humana – podem ter um impacto mais do que positivo nos países em desenvolvimento.

Estes aparelhos – computadores, telefones, sensores, *chips* etc. – poderiam melhorar a prestação básica de serviços de saúde e de educação e permitir que as comunidades prosperem.

As conclusões do estudo se baseiam nos programas de educação, saúde e subsistência (como, por exemplo, a atividade agrícola, de estoque, processos industriais ou de acompanhamento ambiental) no mundo desenvolvido já contarem com este tipo de tecnologia.

A disponibilidade dos dispositivos, que já são frequentes no mercado, a rede de conexão móvel mundial (no mundo já há 95% de cobertura 2G), o baixo custo e a possível adaptabilidade aos países em desenvolvimento, colocam esta tecnologia como uma grande aposta para o futuro.

Para o vice-presidente de Política Tecnológica Global da Cisco, Robert Pepper, “a possibilidade de afetar positivamente milhões, se não bilhões de vidas, no mundo em desenvolvimento, e evitar uma nova exclusão digital” não deveria ser desperdiçada.

Segundo o texto, a comunicação e o fluxo de informação entre máquinas em breve superará em grande medida a informação digital gerada pelos humanos.

A UIT calcula que em 2015 foram adquiridos mais de um bilhão de dispositivos sem fio com estas características, e está previsto que 25 bilhões estejam conectados entre si em 2020.

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/transformacao-de-emergentes-sera-pela-web-diz-relatorio/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- O processo de adaptação das organizações, suas principais teorias do desenvolvimento e de mudança estratégica e a perspectiva contemporânea à abordagem de adaptações das Organizações impactam no funcionamento das organizações.
- O Desenvolvimento Organizacional – DO – acompanha a evolução das teorias organizacionais somado a uma preocupação em relação a fomentar o gestor com ferramentas que permitem avaliar o desempenho não apenas da organização, mas também avaliar o desempenho do próprio administrador, considerado democrático, participativo e voltado para administração de pessoas. A abordagem DO, que recebe influências de vários autores, sendo considerada um desdobramento da Teoria Comportamental e a Teoria Sistêmica.
- Conhecemos as abordagens: Ecologia Populacional; Escolha Estratégica e Determinismo, cujo embasamento está centrado nos modelos de seleção natural da ecologia e/ou natureza, está focada nos aspectos estruturais do ambiente; e ainda a Abordagem Biográfica – Kimberly e Miles, seguidos das pesquisas feitas por Pettigrew, cujo destaque nessa abordagem é a percepção do autor em relação às mudanças estratégicas, especialmente em tempos de incerteza, os indivíduos em posição de liderança fazem a diferença.
- A Teoria de Novas Abordagens da Administração, cujo foco central está pautado na Era da Informação, em que o destaque foram os 14 pontos da qualidade de Deming, que fez contribuições significativas e na fabricação de produtos inovadores de alta qualidade, ficando conhecido como um dos estudiosos que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX, seguidos dos princípios da qualidade total, com Juran e Crosby, seguidos do PDCA e do *benchmarking*, que é um processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, e por fim, falamos da nova lógica das Organizações, onde a estratégia retoma seu lugar nas organizações contemporâneas.
- As novas tendências de administração na realidade demonstram que só temos uma certeza, que o mundo está em constante e contínua mudança, e assim a teoria da administração também está em processo de mudança e como ela está se adaptando aos novos cenários.



1 As ideias de Deming sobre qualidade foram construídos sobre a base de uma corrente de fornecedor e clientes em cada um dos estágios dos processos internos e/ou externos da organização. Esse conceito de fornecedor e cliente, somado a adesão da alta administração, gerou uma nova forma de gerenciar os processos e desencadeou uma filosofia de qualidade amplamente praticada nas empresas japonesas e que passou a ser denominada de qualidade total. Deming desenvolveu os 14 pontos que descrevem o que é necessário para uma empresa sobreviver e ser competitiva. Assim, assinale a alternativa em relação as asserções a seguir que apresentem corretamente sobre parte desses 14 pontos necessários para uma empresa sobreviver e ser competitiva.

- I - Entender o propósito da inspeção para o melhoramento do processo e a redução de custo.
- II - Remover as barreiras que roubam às pessoas seu direito de se orgulhar do trabalho realizado.
- III - Encorajar a educação e o autodesenvolvimento de todos.

Assinale a alternativa correta em relação as asserções I, II e III:

- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras.
- b) () As asserções I, II e III são proposições falsas.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a III é falsa.
- d) () As asserções I e III são proposições verdadeiras, mas a II é falsa.
- e) () As asserções II e III são proposições verdadeiras, mas a I é falsa.

2 A qualidade total vem para somar na melhoria dos processos organizacionais, pois suas estratégias são voltadas para construir e disseminar a consciência de qualidade em toda organização. Também conhecida como TQM (origem do inglês *Total Quality Management*), sua aplicação deu-se inicialmente nas fábricas do Japão, sendo logo adotada também por empresas Americanas do setor automotivo, Joseph M. Juran foi um dos responsáveis por tornar essa ferramenta de gestão conhecida. A outra contribuição relevante para a TQM foi através dos famosos 14 pontos para a melhoria da qualidade de Crosby, que em sua abordagem preconizou que a qualidade deve ser um esforço de um processo contínuo. Após a leitura das asserções a seguir, assinale a alternativa correta em relação à parte dos 14 pontos para a melhoria da qualidade apresentados na abordagem de Crosby.



- I - Comprometimento da gerência: deixar claro que a administração é comprometida com a qualidade.
- II - Planejamento do programa de zero defeito: um comitê *ad hoc* de zero defeito deve ser formado pelos membros da equipe de melhoramentos. Esse comitê deve começar planejando o programa de zero defeito de acordo com a empresa e sua cultura.

III - Estabelecer metas de melhoria para transformar um comprometimento em ação, as pessoas devem estabelecer metas de melhoria para si próprias e para seus grupos.

Assinale a alternativa correta em relação às asserções I, II e III:

- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras.
- b) () As asserções I, II e III são proposições falsas.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a III é falsa.
- d) () As asserções I e III são proposições verdadeiras, mas a II é falsa.
- e) () As asserções II e III são proposições verdadeiras, mas a I é falsa.

3 Alinhado às estratégias de gestão da qualidade surge mais uma ferramenta de gestão, que é o *Benchmarking*, auxiliando nas métricas usadas para avaliar o desempenho e as necessidades das empresas obterem formas comparativas e sistemáticas em seu setor de atuação, e assim identificar os fatores-chave de sucesso e de insucesso, conforme afirma Kwasnicka (2006, p. 156): “Aplicar o *benchmarking* representa um esforço que nos permite vislumbrar oportunidades, antecipar ameaças competitivas e corrigir falhas que impedem o melhor desempenho”. Então, o *benchmarking*, resumidamente é um processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, envolvendo todos os setores da empresa, por exemplo, produtos, serviços, estratégias e processos operacionais.

Assinale a alternativa correta em relação às asserções a seguir sobre os princípios básicos do *benchmarking*.



I - Analogia: o *benchmarking* só é útil se pudermos manter uma analogia com os processos de nossa organização.

II - Medição: além de obter índices de desempenho, é necessário, e muito importante, levantar dados sobre os processos que levam aos resultados.

- a) () As asserções I e II são proposições verdadeiras e estão plenamente alinhadas com os princípios básicos do *benchmarking*.
- b) () As asserções I e II são proposições falsas, e destoam totalmente da realidade das organizações.
- c) () A asserção I é uma proposição verdadeira, mas não corresponde aos princípios básicos do *benchmarking*.
- d) () A asserção II é uma proposição verdadeira, mas está apresentando uma realidade mínima, que de pouco contribuiu para as organizações e ao *benchmarking* delas.
- e) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas não é aplicado nas organizações através do *benchmarking*.

A ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A globalização afeta todos os setores da sociedade, por exemplo, a comunicação, o comércio internacional e liberdade de movimentação de diferentes modos e intensidades, esses fatores desenvolvem a interação com todas as nações ao redor do planeta, pois podemos observar através da história que os seres humanos já vinham interagindo e percorrendo longas distâncias, por milhares de anos, para efetuar a troca de mercadorias.

Pare neste momento e verifique a origem da maioria das coisas, produtos e serviços de que você faz uso. Verifique a origem deles.

Neste tópico, vamos conhecer um pouco sobre a origem, a evolução e os ciclos da globalização e suas principais fases, fatores desencadeadores e características.

2 A ADMINISTRAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO

A origem da globalização ocorreu através de um fenômeno bastante peculiar dos seres humanos ao longo de sua evolução, o principal foi o de percorrer longas distâncias por milhares de anos, em movimentos migratórios, assim povoando o planeta. Outro grande fato, este mais recente, ocorreu com a Rota da Seda, antigo trajeto que ligava a Ásia, África e Europa, gerando a troca entre esses continentes e denominado de “Velho Mundo”. O avanço do conhecimento sobre as técnicas de navegação, em especial pelos europeus, propiciou uma nova era nos séculos XV e XVI, através da exploração dos oceanos, indo ao encontro de novas descobertas, que foi denominado o “Novo Mundo” – as américas –, propiciando uma maior interação e abrangência na atuação do comércio e movimentando de forma significativa os aspectos econômicos e geopolíticos na época.

Porém, os primeiros impactos significativos da globalização foram percebidos com o advento da Segunda Guerra Mundial, pois a comunicação foi um divisor de águas em relação ao que entendemos e percebemos hoje como o conceito de globalização.

Afinal, o que é a globalização? Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 504), “A globalização se caracteriza pela integração crescente de todos os mercados (financeiro, de produtos, serviços e mão de obra), bem como dos meios de comunicação e transporte de todos os países do planeta”.

Ainda neste contexto, sobre a evolução da globalização, e, por consequência o seu reflexo nas organizações, Cavusgil (2010, p. 23) afirma que: “a globalização de mercado refere-se à integração econômica contínua e à interdependência crescente entre os países no mundo. Ela permite às empresas vislumbrar o mundo como um mercado integrado”.

Na história mais recente da humanidade, período conhecido como globalização moderna, o fato que contribuiu de forma significativa na evolução da globalização foi o fim da Segunda Guerra Mundial, em especial pelo fato de impedir condições e situações que pudessem vir a gerar incidência de tal monstruosidade como essa no futuro da humanidade. As nações vitoriosas, bem como as devastadas, chegaram à conclusão que era de suma importância para o futuro e continuidade do planeta a criação de mecanismos diplomáticos e comerciais para aproximar, cada vez mais, as nações uma das outras, nascendo assim as Nações Unidas, foram dados os primeiros passos em direção à criação dos, agora conhecidos, blocos econômicos.

A necessidade de mudança somada ao fenômeno da globalização fez com que as nações comesçassem a expandir e abrir os seus mercados para produtos e serviços de outros países, evidenciando uma economia globalizada que refletiu de forma direta na evolução da teoria administrativa.

Observe e acompanhe, no quadro a seguir, as principais fases da globalização, iniciada no período de 1800, apresentando separadamente os períodos em que elas ocorreram, quais foram os principais fatores desencadeadores e principalmente as características de cada uma delas.

QUADRO 44 - FASES DA GLOBALIZAÇÃO DESDE O INÍCIO DA DÉCADA DE 1800

Fase da Globalização	Período aproximado	Fatores desencadeadores	Principais características
Primeira fase	início 1800-1830 à 1880.	Introdução das ferrovias e o transporte marítimo.	Aumento da manufatura: comércio através das fronteiras de <i>commodities</i> , em grande parte por <i>trading companies</i> .
Segunda fase	início 1900 à 1930.	Aumento da produção de eletricidade e aço.	Surgimento e domínio das primeiras empresas multinacionais (principalmente europeias e norte-americanas) nos setores industrial e extrativista e agrícola.

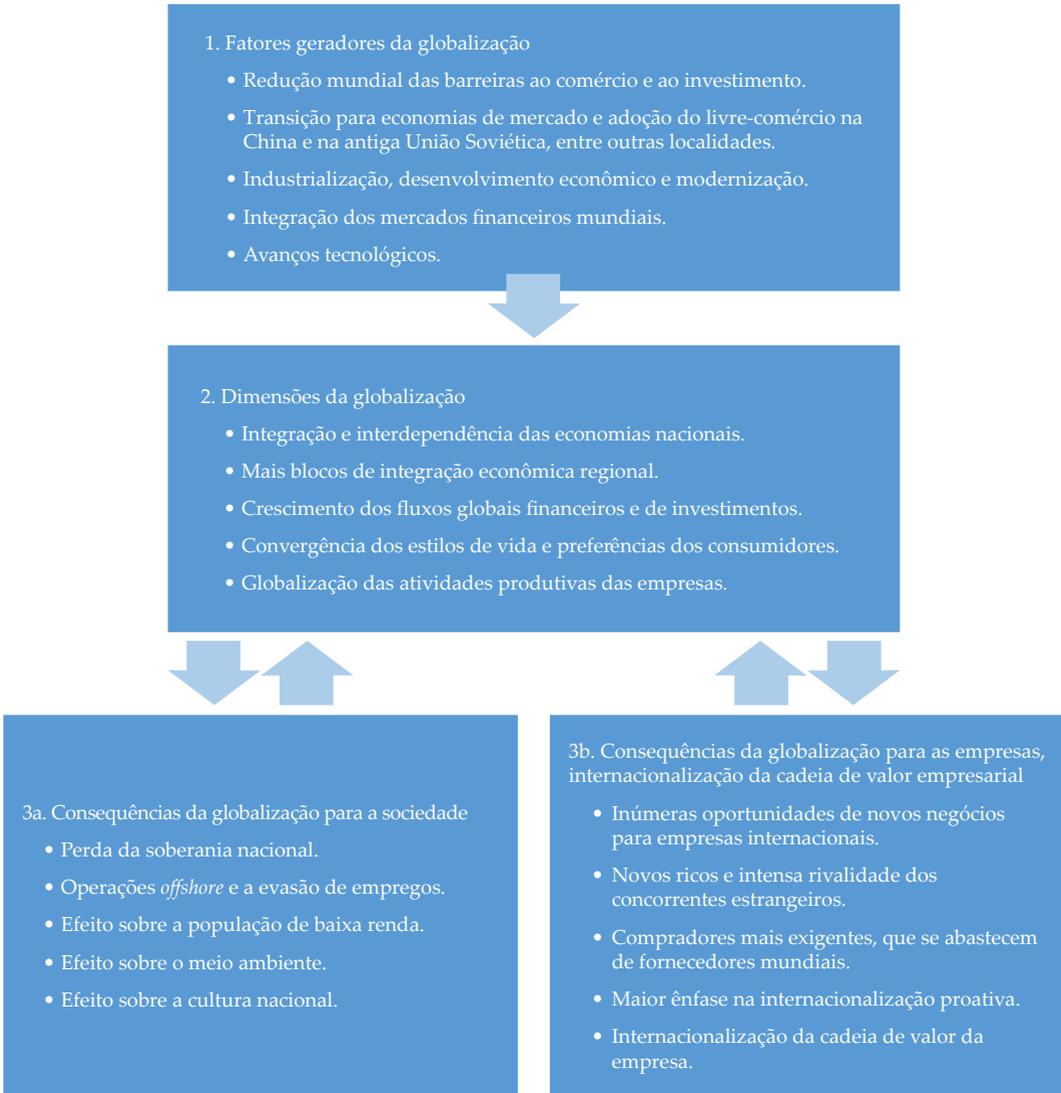
Terceira fase	início 1948 à 1970.	Formação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT, do inglês <i>General Agreement on Tariff and Trade</i>); fim da Segunda Guerra Mundial; Plano Marshall para reconstrução da Europa.	Esforço concentrado da parte dos países industrializados ocidentais para redução gradual de barreiras ao comércio; crescimento das multinacionais japonesas; comércio entre países de bens de marcas; fluxo entre países de moeda, em paralelo ao desenvolvimento de mercados globais de capital.
Quarta fase	início 1980 aos dias atuais.	Expressivo avanço nas tecnologias de informação, comunicação, manufatura e consulta; privatização de empresas estatais em países em transição; notável crescimento econômico nos mercados emergentes.	Taxa de crescimento sem precedentes no comércio entre fronteiras de bens, serviços e capital; participação nos negócios internacionais de empresas de pequeno e grande porte, originárias de vários países; foco nos mercados emergentes para atividades de exportação, IDE e suprimento.

FONTE: Cavusgil (2010, p. 24)

3 CARACTERÍSTICAS DA GLOBALIZAÇÃO

No cenário mundial, em relação à globalização, os maiores beneficiados atualmente são os quatro grandes países emergentes, conhecidos como os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), onde estão concentrados grandes volumes econômicos de exportação e importação.

FIGURA 43 - OS FATORES GERADORES E AS CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS



FONTE: Cavusgil (2010, p. 27)

Podemos apontar como principais efeitos da globalização:

- **Integração entre países:** proporciona aproximação entre os países e rompe fronteiras.
- **Diluição das fronteiras:** a integração proporciona a integração entre os países e cria os blocos econômicos.
- **Aumento do comércio mundial:** a integração e o acesso entre os países proporcionam o aumento das transações comerciais de forma bilateral.
- **Crescimento e desenvolvimento da economia dos Estados.**
- **Desigualdade e desemprego aumenta.**

Economia precisa de “globalização diferente”, alerta FMI

Para diretora do FMI a globalização precisa concentrar-se mais em "fazer com que funcione para todos".

A globalização funcionou durante anos e deve se tornar “diferente” para ser inclusiva, mas não é o momento de impor obstáculos, afirmou nesta quinta-feira a diretora gerente do Fundo Monetário Internacional (FMI), Christine Lagarde, ao abrir a reunião semestral da instituição com o Banco Mundial.

“Sabemos que a globalização tem funcionado durante vários anos e representado enormes benefícios para muitas pessoas. Não acredito que é o momento de opor resistência”, disse Lagarde em Washington.

Para a número um do FMI, na realidade a globalização “precisa ser levemente diferente” para concentrar-se mais em “fazer com que funcione para todos e prestar atenção àqueles que estão diante do risco de perder tudo”, seja como resultado da economia digital ou do comércio internacional.

“Estamos pedindo uma globalização inclusiva”, uma que “na realidade beneficie a todos”.

O FMI, que esta semana apresentou uma nova previsão para a economia global, formulou vários alertas contra uma tendência crescente de questionar os benefícios da globalização e do comércio mundial.

Em especial, a candidatura à presidência dos Estados Unidos do empresário Donald Trump provoca alertas por suas propostas de renegociar os principais acordos comerciais dos quais Washington participa, além de abrir uma guerra comercial com a China.

Lagarde evitou nesta quinta-feira fazer qualquer comentário sobre a campanha eleitoral dos Estados Unidos, mas reforçou que a economia global, nesta conjuntura, precisa do “motor” do comércio internacional.

“O comércio tem sido um grande motor para o crescimento. E se queremos um crescimento melhor para atender aos problemas pendentes, precisamos desse motor para apoiá-lo e acelerá-lo”.

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/economia-precisa-de-globalizacao-diferente-alerta-fmi/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

LEITURA COMPLEMENTAR

O QUE VOCÊ TEM QUE SABER DO MAIOR ACORDO COMERCIAL JÁ FEITO

Tão importante quanto polêmica, a Parceria Trans-Pacífica (TPP) engloba 12 países, 800 milhões de pessoas e 40% do PIB mundial.



Os 12 ministros de comércio dos países contemplados pelo TPP posam para foto oficial em Atlanta, nos Estados Unidos (REUTERS/USTR Press Office/)

São Paulo – Foi anunciada hoje (25/10) a conclusão da Parceria Trans-Pacífica (TPP, na sigla em inglês), maior acordo regional de comércio da história.

Se aprovado internamente por seus 12 membros, o TPP vai diminuir tarifas e abrir mercados, além de estabelecer regras comuns ambientais, trabalhistas, de investimento e propriedade intelectual.

O acordo inclui a primeira e a terceira maior economia do mundo (Estados Unidos e Japão) e tem o potencial de estimular o crescimento e o comércio global.

Ele estava sendo negociado há muitos anos e teve como embrião um acordo que entrou em vigor há uma década entre Brunei, Chile, Nova Zelândia e Singapura.

Agora, juntam-se ao quarteto inicial Austrália, Canadá, Japão, Malásia, México, Peru, Estados Unidos e Vietnã. Juntos, eles somam 800 milhões de pessoas e respondem por 40% do PIB global. Veja no mapa:

Trans-Pacific Partnership

12 Pacific rim nations agree to create world's largest free trade area



Controvérsias

O texto final, com 30 capítulos, deve ficar disponível em um mês. O sigilo das negociações sempre foi uma das principais críticas de seus opositores, que reclamam do acesso privilegiado de indústrias interessadas (o WikiLeaks chegou a vaziar trechos).

Enquanto setores como os de tecnologia e cultura celebram regras de informação compartilhada e combate à pirataria, a Electronic Frontier Foundation diz que o acordo é “uma das maiores ameaças globais à internet”.

Uma grande polêmica é a do artigo que permite às corporações processarem governos em painéis de arbitragem internacional para reverter decisões que as prejudiquem.

É o que a Phillip Morris já fez quando a Austrália a obrigou de introduzir embalagens genéricas para cigarros. O TPP acabou saindo com exceções para tabaco e saúde pública, o que não elimina o risco de uso em outros campos, como proteção ambiental.

Porém, a maior briga de saúde é sobre o tempo garantido para as patentes de medicamentos biológicos. As farmacêuticas queriam o prazo americano de 12 anos, mas organizações de saúde pública reclamaram que isso aumenta preços e restringe o acesso.

A regra acabou ficando entre 5 e 8 anos, dependendo das condições. Um comunicado do Médico sem Fronteiras diz que “o TPP vai entrar para a história como o pior acordo comercial para acesso a medicamentos em países em desenvolvimento”.

O acordo também tem uma parte trabalhista que exige cumprimento de padrões da Organização Internacional do Trabalho e permite punição sobre países com histórico ruim nesta área, como Malásia e Vietnã.

Isso não impede que grandes sindicatos americanos se oponham frontalmente ao acordo. Os padrões ambientais também dividem ativistas.

O texto final deixou de fora o tema da manipulação de moedas como forma de competição desleal, mas há relatos de que isso será abordado em um texto paralelo.

Política

O TPP é um marco da atenção crescente dos Estados Unidos para a Ásia-Pacífico e representa um esforço para moldar as regras do comércio da região (e do mundo) a sua maneira.

A ideia é se contrapor a uma influência crescente da China, que não está no acordo, apesar da entrada de novos países não estar descartada a princípio.

O TPP também é um trunfo para o presidente Barack Obama, que sempre o defendeu e diz que o acordo “coloca os trabalhadores americanos em primeiro lugar e vai ajudar as famílias de classe média a avançar”.

Um estudo do Peterson Institute estima um impacto anual de US\$ 77 bilhões sobre a renda real do país em 2025. Tradicionalmente, o setor exportador gera empregos mais bem pagos.

Obama conta com o apoio da Câmara de Comércio, que nem sempre fica do seu lado:

Em junho, Obama conseguiu do Congresso a autoridade *fast track*, que permite passar acordos pelo Legislativo com um simples voto ‘sim’ ou ‘não’, sem possibilidade de emendas ou bloqueios.

Isso não significa que a aprovação do TPP está garantida. Donald Trump, até agora o líder nas primárias do Partido Republicano, diz que é “um mau acordo”, assim como vários congressistas dos dois partidos.

Hillary Clinton, ainda favorita para a indicação democrata, participou das negociações quando era secretária de Estado, mas tem marcado uma posição mais cuidadosa nos últimos meses. O tema deve ser explorado na campanha.

O socialista Bernie Sanders, outro candidato nas primárias, disse que o acordo era uma vitória para “Wall Street e as grandes corporações” e precisava ser barrado.

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/o-que-voce-tem-que-saber-do-maior-acordo-comercial-ja-feito/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- Devido à evolução da globalização, a comercialização e relação entre países passou do “Velho Mundo” ao “Novo Mundo”, chegando até a Era Contemporânea.
- A globalização passou por diversos ciclos ocorridos ao longo dos séculos, evidenciando suas principais fases, assim como apresentamos quais foram os principais fatores desencadeadores e as subseqüentes características.
- Os fatores geradores da globalização, e suas conseqüências advindas do fenômeno da globalização nos mercados mundiais, levam em consideração os cenários dos países.
- A globalização sofre conseqüências nos mercados, de forma geral e abrangente, dependendo do aspecto a ser considerado.



1 A globalização afeta todos os setores da sociedade, por exemplo, a comunicação, o comércio internacional e liberdade de movimentação de diferentes modos e intensidades. Esses fatores desenvolvem a interação com todas as nações ao redor do planeta, pois podemos observar através da história que os seres humanos já vinham interagindo e percorrendo longas distâncias, por milhares de anos, para efetuar a troca de mercadorias.

Assinale a alternativa correta que justifique as ascensões em relação às principais características e sua respectiva fase da globalização mundial, conforme as asserções que seguem:

I Trata-se da terceira fase.

PORQUE

II Esforço concentrado da parte dos países industrializados ocidentais para redução gradual de barreiras ao comércio; crescimento das multinacionais japonesas; comércio entre países de bens de marcas; fluxo entre países de moeda, em paralelo ao desenvolvimento de mercados globais de capital.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) () As asserções I e II são proposições verdadeiras e ambas justificam a I.
- b) () As asserções I e II são proposições falsas, porém ambas justificam a I.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- d) () A asserção II é uma proposição verdadeira, e a I é uma proposição falsa.
- e) () A asserção I é uma proposição falsa, e a asserção II é uma proposições verdadeira.



2 Sobre a evolução da globalização e, por consequência, seu reflexo nas organizações, Cavusgil (2010, p. 23) afirma que: “a globalização de mercado refere-se à integração econômica contínua e à interdependência crescente entre os países no mundo. Ela permite às empresas vislumbrar o mundo como um mercado integrado”. Sobre a quarta fase do fenômeno da globalização, analise as seguintes asserções:

I - Quarta fase ocorreu na década de 1980 até o presente.

II - Expressivos avanços nas tecnologias de informação, comunicação, manufatura e consulta; privatização de empresas estatais em países em transição; notável crescimento econômico nos mercados emergentes.

III - Taxa de crescimento sem precedentes no comércio entre fronteiras de bens, serviços e capital; participação nos negócios internacionais de empresas de pequeno e grande porte, originárias de vários países; foco nos mercados emergentes para atividades de exportação, IDE e suprimento.

- a) () As asserções I, II e III são proposições verdadeiras.
- b) () As asserções I, II e III são proposições falsas.
- c) () As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a III é falsa.
- d) () As asserções I e III são proposições verdadeiras, mas a II é falsa.
- e) () As asserções II e III são proposições verdadeiras, mas a I é falsa.

3 No cenário mundial, em relação à globalização, os maiores beneficiados atualmente são os quatro grandes países emergentes, conhecidos como os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), onde estão concentrados grandes volumes econômicos de exportação e importações. Assim, fazem parte desse processo os fatores geradores e as consequências da globalização dos mercados. Após a leitura das asserções a seguir, assinale a alternativa correta que corresponde às consequências da globalização para a sociedade:



- a) () Industrialização, desenvolvimento econômico e modernização.
- b) () Inúmeras oportunidades de novos negócios para empresas internacionais.
- c) () Internacionalização da cadeia de valor da empresa.
- d) () Efeitos sobre os avanços tecnológicos.
- e) () Efeito sobre o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema, Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership**: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 8, Issue 3, p. 19-31, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Claudia R.; KLOECKNER, Monica C. **Administração**: teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica. **Administração**: teoria e processos. São Paulo: Pearson, 2006.
- CAVUSGIL, S. Temer. **Negócios internacionais**: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHESTER, I. Barnard. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David p. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LARAIA, Roque B. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.
- LEWIN, K. R. LIPPITT; WHITE, R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. **Journal of Social Psychology**, vol. 10, maio 1939.
- LIKERT, Rensis. **New ways of managing conflict**. Nova York, McGraw-Hill, 1976.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAYO, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1975.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Printece Hall, 2004.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto de Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- TYLOR, E. **Primitive culture: cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.