

IDA L B E R T O

# Chiavenato

*Introdução à*

# Teoria Geral da Administração

9<sup>a</sup>  
edição



# INTRODUÇÃO

à teoria geral da administração

9ª edição

**Idalberto Chiavenato**

Mestre (M.B.A.) e Doutor (Ph.D.) em Administração  
de Empresas pela City University Los Angeles, Califórnia



Copyright © 2014 Editora Manole Ltda., por meio de contrato com o autor.

Editor gestor: Walter Luiz Coutinho

Editora: Karin Gutz Inglez

Produção editorial: Lira Editorial, Cristiana Gonzaga S. Corrêa e Juliana Moraes

Capa: Rafael Zemantauskas

ISBN 978-85-204-3792-6

Todos os direitos reservados à Editora Manole.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, por qualquer processo, sem a permissão expressa dos editores.

É proibida a reprodução por fotocópia.

A Editora Manole é filiada à ABDR – Associação Brasileira de Direitos Reprográficos.

9ª Edição

Direitos adquiridos pela:

Editora Manole Ltda.

Avenida Ceci, 672 – Tamboré – 06460-120 – Barueri – SP – Brasil

Tel.: (11) 4196-6000 – Fax: (11) 4196-6021

[www.manole.com.br](http://www.manole.com.br) | [info@manole.com.br](mailto:info@manole.com.br)

Este livro contempla as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

São de responsabilidade do autor as informações contidas nesta obra.

À Rita

Dentre todas as dádivas que a vida tem me concedido, aquela que mais me entenece e gratifica é a oportunidade de ter vivido e de viver com você.

Se você não existisse, eu precisaria criá-la mental e espiritualmente para tornar você uma realidade que me fascina cada vez mais.

Ou então pedir a Deus que criasse você do jeitinho que você é.

Exatamente como você é, nem mais e nem menos.

Isso é tudo para mim.



# SUMÁRIO

Prefácio

Parte I — Introdução à teoria geral da administração

1. A administração e suas perspectivas

Parte II — Os primórdios da administração

2. Antecedentes históricos da administração

Parte III - Abordagem clássica da administração

3. Administração científica

4. Teoria clássica da administração

Parte IV – Abordagem humanística da administração

5. Teoria das relações humanas

6. Decorrências da teoria das relações humanas

Parte V – Abordagem neoclássica da administração

7. Teoria neoclássica da administração

8. Decorrências da teoria neoclássica: tipos de organização

9. Decorrências da teoria neoclássica: departamentalização

10. Administração por objetivos (APO)

Parte VI — Abordagem estruturalista da administração

11. Modelo burocrático de organização

12. Teoria estruturalista da administração

Parte VII — Abordagem comportamental da administração

- 13. Teoria comportamental da administração
- 14. Teoria do desenvolvimento organizacional (DO)

#### Parte VIII — Abordagem sistêmica da administração

- 15. Tecnologia e administração
- 16. Teoria matemática da administração
- 17. Teoria de sistemas

#### Parte IX – Abordagem contingencial da administração

- 18. Teoria da contingência

#### Parte X – Novas abordagens da administração

- 19. Para onde vai a TGA?

## PREFÁCIO

Nesta nona e nova edição atualizamos o livro e fizemos a inclusão de conceitos amplamente discutidos como competitividade e competências essenciais, criação de valor, responsabilidade social, sustentabilidade, inovação, ética e governança corporativa, dentre outros e que fazem parte da agenda do administrador moderno. Além do texto do livro oferecemos uma plataforma virtual para um passeio mais profundo pelos meandros da administração que pode ser encontrada nos sites [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com) e [www.manoleeducacao.com.br](http://www.manoleeducacao.com.br).

A realidade é que vivemos em uma sociedade composta de organizações. As organizações constituem a mais significativa e maravilhosa invenção social do ser humano em todos os tempos. A lenta e gradativa caminhada da humanidade rumo ao desenvolvimento social e tecnológico somente foi possível com a ajuda das organizações. Nos tempos atuais, tudo o que precisamos para viver – produtos, serviços, tecnologia, energia, informação, entretenimento – é inventado, criado, projetado, produzido e lançado no mercado por organizações. Muitas vezes, nos maravilhamos com as sofisticações tecnológicas e nos esquecemos de que elas são simplesmente o fruto, consequência ou resultado da atividade organizada. Na verdade, o desenvolvimento de cada nação e de cada povo depende basicamente do desenvolvimento de suas organizações – sejam elas lucrativas ou não lucrativas, ou industriais, comerciais, de serviços públicos, de ensino, saúde, etc. Países se tornam adiantados graças, principalmente, ao avanço de suas organizações bem-sucedidas, competentes, sustentáveis e inovadoras. E para serem assim – bem-sucedidas, competentes, sustentáveis e inovadoras – as organizações precisam ser administradas. Elas requerem um aparato administrativo composto por administradores, que atuam como líderes de líderes em uma verdadeira constelação de liderança de lideranças. De uma maneira simplista pode-se afirmar que não há países adiantados ou países atrasados, mas, como dizia Peter Drucker, países bem administrados e países mal administrados. Melhor dizendo, há países que possuem organizações de classe mundial, excelentes e bem administradas e há países com organizações que requerem urgentemente a presença de administradores competentes para tirá-las do sufoco e da inércia.

O importante é que o caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração. Seja no setor público, no privado ou no terceiro setor. Ao longo deste livro, o leitor poderá analisar melhor a importância da administração nos dias atuais e em nossas vidas.

Idalberto Chiavenato  
[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)

## PARTE I

### Introdução à Teoria Geral da Administração

O mundo é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou à prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas. Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos, características, estruturas e objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas empresas) e organizações não lucrativas (como Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais – ONG –, etc.).

A Teoria das Organizações (TO) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral. Por seu tamanho e pela complexidade de suas operações, as organizações, ao atingir certo porte, precisam ser administradas, e a sua administração requer um aparato de pessoas estratificadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam de incumbências diferentes. A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades, diferenciadas pela divisão de trabalho, que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para a existência, a sobrevivência e o sucesso das organizações.

A Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas não lucrativas. A TGA trata do estudo da administração das organizações.

#### DICAS

##### **Especializações da administração**

Nos dias de hoje, a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar nos mais variados níveis de uma organização, desde o hierárquico de supervisão elementar até o de dirigente máximo da organização. Pode atuar nas diversas especializações da administração: da produção (de bens ou serviços prestados pela organização), financeira, de recursos humanos, mercadológica ou, ainda, administração geral. Em cada nível e em cada especialização da administração, as situações são diferentes. Além disso, as organizações são diferentes. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios, etc.

Em função dos aspectos exclusivos de cada organização, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas e gera inovação e

competitividade. O administrador bem-sucedido em uma organização pode não sê-lo em outra. Toda vez que uma organização pretende incluir um executivo em seu quadro administrativo, os candidatos são submetidos a uma infinidade de testes e de entrevistas que procuram investigar com profundidade seus conhecimentos, suas habilidades e competências, suas atitudes e características de personalidade, seu passado profissional, sua formação escolar, seus antecedentes morais, seu sucesso ou fracasso em determinadas atividades, entre outros. Talvez até sua situação conjugal ou sua estabilidade emocional. Isso porque o executivo dificilmente pode ser transferido de uma organização para outra sem que algum problema de adaptação deixe de ocorrer. Mesmo que o executivo tenha profundos conhecimentos de administração e apresente um invejável currículo profissional, ele não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce em sua especialidade, mas principalmente pela maneira como realiza seu trabalho e pelos resultados que consegue obter dos recursos disponíveis.

## HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR

Ao falar do “administrador profissional”, Levitt<sup>1</sup> lembra que, enquanto um químico ou um físico são considerados profissionais porque passaram em um teste de conhecimentos acerca de suas profissões, o mesmo não acontece com o administrador, cujo conhecimento é apenas um dos múltiplos aspectos na avaliação de sua capacitação profissional. Ele não é apenas analisado pelas organizações por seus conhecimentos tecnológicos de administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e filosofia de trabalho. A finalidade é verificar se essas qualidades se coadunam com os novos padrões de cultura e de trabalho, com a competitividade da empresa e com o pessoal que vai trabalhar com ele, pois não existe uma única maneira de um administrador agir ou conduzir. Pelo contrário, existem várias formas de se levar a cabo as tarefas nas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios. Aliás, é oportuno lembrar a lei de indeterminação de Heisenberg, pela qual o processo de se observar um fenômeno o altera. Se, na Física, a observação dos átomos equivale a alterar a posição e a velocidade deles, na administração de uma organização, a presença de um profissional em uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado. A presença de outro profissional produziria outra alteração. Além do mais, se a modificação ocorre, a maneira de agir deve ser e acaba sendo diferente.<sup>1</sup>

Segundo Katz,<sup>2</sup> o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma delas é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para Katz, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido:

- **Habilidades técnicas:** envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização. É o caso de habilidade em contabilidade, programação de computador, engenharia, etc. As habilidades técnicas estão relacionadas ao fazer, isto é, ao trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É relativamente fácil trabalhar com coisas e com números porque eles são estáticos e inertes, não contestam nem resistem à ação do administrador.
- **Habilidades humanas:** estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas – saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.
- **Habilidades conceituais:** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com

habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, entender como a organização se relaciona com seu ambiente e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, o raciocinar, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas de solução para os problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga nada. À medida que um administrador faz carreira e sobe na organização, ele precisa, cada vez mais, desenvolver as suas habilidades conceituais para não limitar a sua empregabilidade (capacidade de conquistar e manter um emprego, pois conquistá-lo pode até ser fácil; o mais difícil é mantê-lo a longo prazo).

A combinação dessas habilidades é importante para o administrador.<sup>3</sup> À medida que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais. Os níveis inferiores requerem considerável habilidade técnica dos supervisores para lidar com os problemas operacionais concretos e cotidianos da organização. A TGA se dispõe a desenvolver a habilidade conceitual, embora não deixe de lado as habilidades humanas e técnicas. Em outros termos, propõe-se a desenvolver a capacidade de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e considerar soluções e inovações na organização.

Contudo, essas três habilidades requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências – qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas – são o maior patrimônio pessoal do administrador – seu capital intelectual, sua maior riqueza. No entanto, em um mundo em constante mudança e transformação, a aquisição de uma nova competência necessária significa, quase sempre, o abandono de outra que se tornou velha e ultrapassada. O segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que, mesmo em tempos de rápida mudança, não se tornam descartáveis nem obsoletas. Diante de todos esses desafios, o administrador – para ser bem-sucedido profissionalmente – precisa desenvolver quatro competências duráveis.<sup>4</sup>

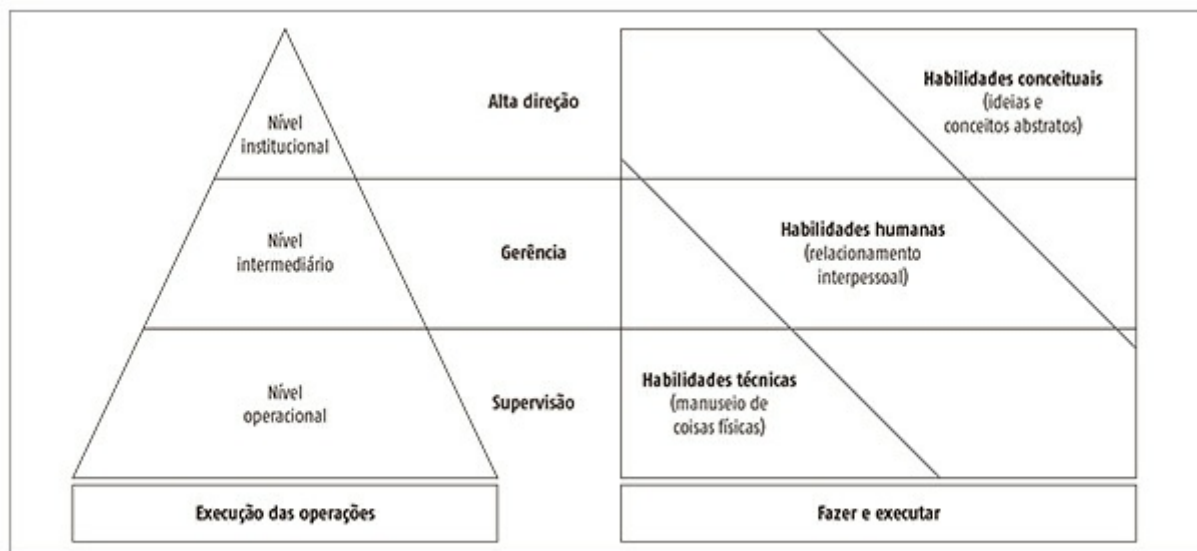


Figura 1 As três habilidades do administrador.

- **Conhecimento:** todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento se diversifica a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa se atualizar constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo, reciclar-se continuamente para não se tornar obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos. Todavia, as

empresas estão repletas de profissionais com excelentes currículos e um enorme cabedal de conhecimentos, mas que não são capazes de transformar a sua bagagem pessoal em contribuições efetivas ao negócio e criar valor para a organização. Eles têm o conhecimento para si, e não disponível para a organização. Têm o conhecimento, mas não sabem como utilizá-lo ou aplicá-lo. O conhecimento é necessário e fundamental; mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa ser adicionado a duas outras competências duráveis: perspectiva e atitude.

- **Perspectiva:** capacidade de colocar o conhecimento em ação, saber transformar a teoria em prática e aplicar o conhecimento na análise das situações e solução dos problemas e na condução do negócio. Não basta apenas possuir o conhecimento; ele pode ficar apenas em estado potencial. É necessário saber utilizá-lo. A perspectiva representa a habilidade de colocar em ação os conceitos e as ideias abstratas que estão na mente do administrador; visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas comuns e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais. Na realidade, a perspectiva é a condição pessoal que torna o administrador capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades. Contudo, o conhecimento e a perspectiva são fundamentais, mas carecem de outra competência durável: o julgamento.
- **Julgamento:** o administrador precisa saber analisar e avaliar a situação com clareza, obter informações suficientes para julgar os fatos com espírito crítico, ponderar com equilíbrio e definir prioridades. Isso é fundamental para tomar decisões.
- **Atitude:** comportamento pessoal do administrador diante de situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, motivar, comunicar e levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente; o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e convencê-las. É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e nas organizações, e não simplesmente um agente de conservação e manutenção do *status quo*.



Figura 2 Competências duráveis do administrador.<sup>6</sup>

## DICAS

### Visão prática – Como aplicar a teoria: competências do administrador

Ter conhecimento, habilidade para utilizá-lo, julgamento para aplicá-lo adequadamente e coragem para fazê-lo acontecer e produzir resultados na organização. Isso é quase tudo o que o administrador precisa. Essas competências são adquiridas ao longo do tempo. Dependem de estudo e aprendizagem constantes,

de buscar a excelência naquilo que se faz, saber diagnosticar situações quase sempre ambíguas e mutáveis e ter atitude empreendedora e iniciativa própria para agir como agente de mudança e transformação. É isso o que se pretende do administrador. A maioria das organizações está esperando por isso.

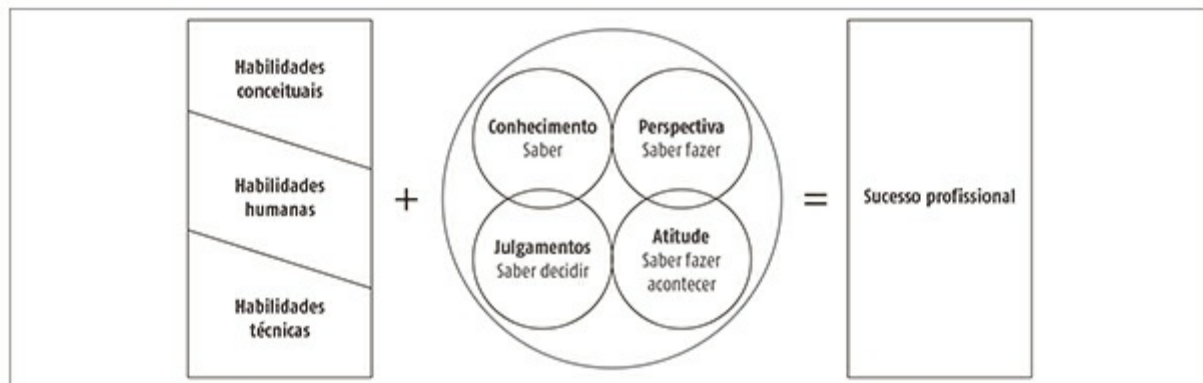


Figura 3 Competências pessoais do administrador.\*

## DICAS

### Competências pessoais

Mas, afinal, qual dessas quatro competências é a mais importante? Qual delas se sobressai? Sem dúvida, a competência pessoal mais importante para o administrador é a atitude. O administrador precisa ser um agente de mudança dentro das organizações. É ele quem faz acontecer a mudança de mentalidade, de cultura, de processos, de atividades, de produtos/serviços, etc. Seu principal produto é a inovação. É o administrador que torna as organizações mais eficazes e competitivas e as orienta rumo ao sucesso em um complicado mundo de negócios cheio de mudanças e competição. Mas para que ele seja o paladino da mudança e da inovação capazes de garantir e manter a competitividade organizacional, o administrador precisa desenvolver certas características pessoais que o tornem um verdadeiro líder na organização, como combatividade, assertividade, convicção profunda, não aceitação do status quo, inconformismo com a mediocridade e alta dose de espírito empreendedor.

Essas quatro competências duráveis constituem a plataforma que conduz o administrador ao sucesso nas suas atividades. No decorrer deste livro, o leitor sentirá a preocupação constante de proporcionar e atualizar o conhecimento, de burilar a perspectiva, de aclarar o julgamento, de impulsionar decisões e de formar e impor a atitude empreendedora que conduz à mudança, à inovação e à sustentabilidade da organização.

## OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR

Mintzberg identifica dez papéis específicos do administrador divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisorial. Por papel entende-se conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que o administrador conduz para cumprir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar e que serão estudadas mais adiante.

1. **Papéis interpessoais:** representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às



habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados.

2. **Papéis informacionais:** descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Um administrador no nível institucional passa em média cerca de 75% do seu tempo trocando informações com outras pessoas dentro e fora da organização. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação.
3. **Papéis decisórios:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha. Esses papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

**Quadro 1 Os dez papéis do administrador<sup>5</sup>**

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes e assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva as pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios e mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, por meio de conversas, relatórios e memorandos
Decisória	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

**Quadro 2 Os dez papéis administrativos, segundo Mintzberg<sup>6</sup>**

Papéis interpessoais	Papéis informacionais	Papéis decisórios
Como o administrador interage:	Como o administrador intercambia e	Como o administrador utiliza a informação
Representação	processa a informação:	nas suas decisões:
Liderança	Monitoração	Empreendimento
Ligação	Disseminação	Solução de conflitos
	Porta-voz	Alocação de recursos
		Negociação

Na verdade, administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, recursos e atividades. Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se de não apenas manter a situação, mas inovar e renovar continuamente a organização. O papel do administrador em épocas de mudança e instabilidade centra-se mais na inovação do que na manutenção do *status quo* organizacional.

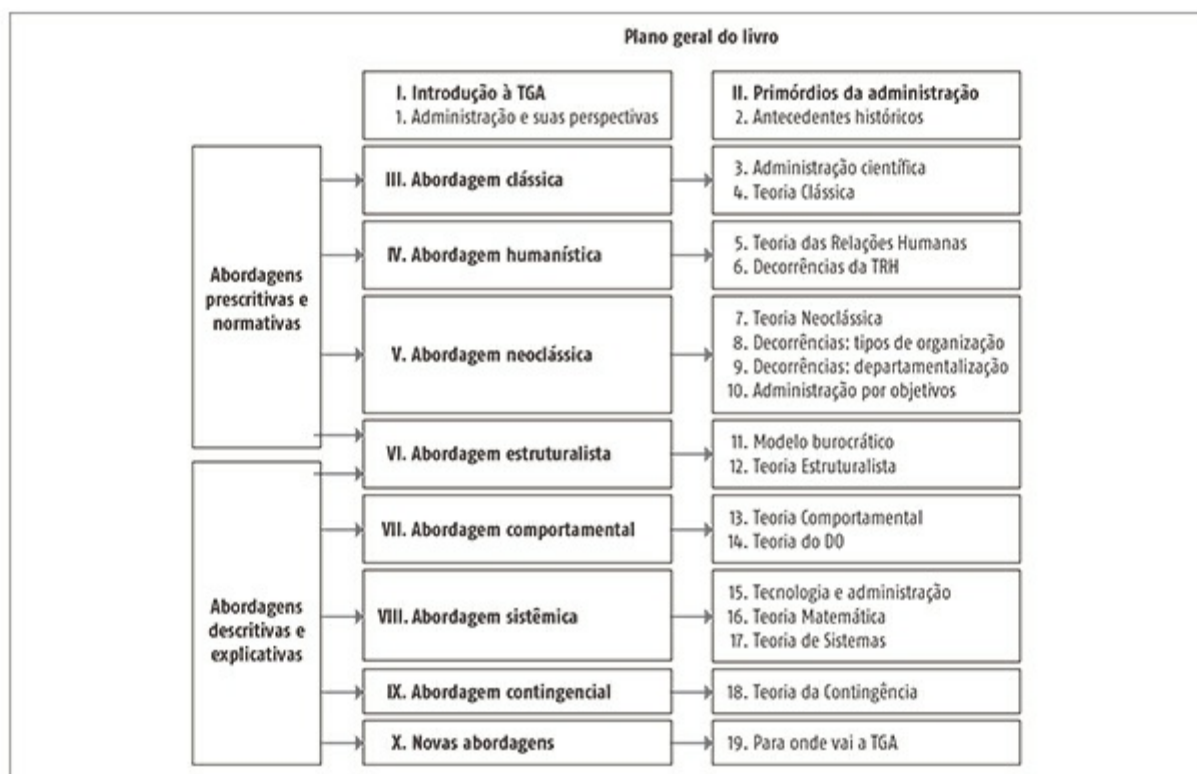


Figura 4 Mapa mental da introdução à TGA.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Theodore Levitt. “The Managerial Merry-ground”. *Harvard Business Review*, 1974. Transcr.: “O Carrossel dos Administradores”. *Expansão*, 18 set. 1974, p.52-66.
- 2. Robert L. Katz. “Skills of an Effective Administrator”. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1955, p.33-42.
- 3. Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard. *Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos*. São Paulo: Pedagógica e Universitária. Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1976. p.7.
- 4. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.20-2,24.
- 5. Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973. p.92-3.

# 1

## ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS

### Delineando o papel da administração

#### **Objetivos deste capítulo**

- Definir conceitos básicos como administração, TGA e organizações.
- Mostrar a importância atual da administração como atividade imprescindível na melhoria das organizações e na melhoria de vida da sociedade moderna.
- Explicitar o conteúdo e o objeto de estudo da administração.
- Projetar as perspectivas da administração e a crescente complexidade de seu papel na sociedade moderna.

#### **O que veremos adiante**

- Conteúdo e objeto de estudo da administração.
- Conceito de administração.
- As teorias administrativas.
- O estado atual da Teoria Geral da Administração.
- A administração na sociedade moderna.
- Perspectivas da administração.
- O que vem por aí.
- Megatendências.

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas, como a que se atravessa nos dias de hoje, a eficiência com que as pessoas trabalham se agrupa para conseguir objetivos comuns.

A administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Na civilização atual, predominam as organizações, e o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações – indústrias, comércio, serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano – a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si só, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais. A administração, como será visto adiante, vem sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno.

O trabalho do administrador em qualquer organização – seja supervisor de primeira linha ou o dirigente máximo da organização – é essencialmente o mesmo. Nesse sentido, não há distinção básica entre diretores, gestores, chefes ou supervisores, como administradores. Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe, o administrador alcança resultados por meio da efetiva cooperação dos subordinados. A tarefa

de administrar aplica-se a qualquer tipo ou tamanho de organização – grandes indústrias, cadeia de supermercados, universidades, clubes, hospitais, empresas de consultoria ou organizações não governamentais (ONG). Toda organização – industrial ou prestadora de serviços – precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência, economia de ação e de recursos e ser competitiva. Por causa de suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, as pessoas têm necessidade de cooperar umas com as outras para, em conjunto, alcançarem objetivos que isoladamente jamais poderiam conseguir.

A coordenação do esforço humano torna-se um problema essencialmente administrativo para o alcance de objetivos industriais, comerciais, religiosos, militares, caritativos ou educacionais. Onde quer que a cooperação de pessoas, no intuito de alcançar objetivos comuns, torne-se organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a administração – a função de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e com os melhores resultados. Somente a partir do momento em que as organizações alcançaram certo tamanho e certa complexidade é que a sua administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu a necessidade de uma teoria da administração, que permitisse oferecer aos dirigentes das organizações os modelos e as estratégias adequados para a solução de seus problemas empresariais.

## EXERCÍCIOS

### Habilidades do administrador

Há 2 anos, Márcia trabalha na Intertech, empresa que sempre oferece oportunidades de desenvolvimento para os seus funcionários. Em uma reunião da diretoria, Márcia ficou sabendo de sua futura promoção para o cargo de gestora do departamento financeiro da companhia. A primeira preocupação de Márcia foi: estou realmente preparada para assumir o novo cargo? Quais habilidades devo possuir para enfrentar os novos desafios da função? Como ser uma administradora competente?

## DICAS

### Desenvolvimento e subdesenvolvimento

Peter Drucker,<sup>1</sup> o mais famoso autor neoclássico, afirma que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais e os que ainda não sabem. Em outros termos, existem países administrados e subadministrados. O mesmo ocorre com as organizações. Existem organizações excelentes e outras precariamente administradas. Tudo é uma questão de talento administrativo.

## CONTEÚDO E OBJETO DE ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da administração passou a ser a de definir os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais.

# CONCEITO

Cada autor conceitua administração em sua ótica particular. Vale a pena comparar cada definição:

- Alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais.<sup>2</sup>
- Planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos.<sup>3</sup>
- Planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho.<sup>4</sup>
- Alcançar objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais.<sup>5</sup>
- Ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros.<sup>6</sup>

Contudo, a administração é muito mais que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar, como diz a maioria dos autores. A administração envolve um complexo de decisões e ações aplicadas a uma variedade de situações, em uma ampla diversidade de organizações. Por causa dessa complexidade, a administração admite várias interpretações, como:<sup>2</sup>

- É um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Implica fixar objetivos a alcançar, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo esse processo, a fim de alcançar os objetivos e oferecer resultados.
- Envolve articulação e aplicação de vários conjuntos de recursos e competências organizacionais. É processo abrangente que envolve e aplica uma variedade de recursos: humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e de informação.
- Exige várias ações orientadas para alcançar objetivos por meio de diferentes pessoas e órgãos que trabalham conjunta e integradamente. Trata-se de uma atividade proposital e direcionada para alvos previamente definidos, envolvendo objetivos individuais, grupais e organizacionais ou uma combinação deles no sentido de alcançar níveis cada vez mais elevados de excelência.
- Envolve liderança e direcionamento de atividades executadas por todo o conjunto organizacional e em todos os níveis das organizações, por pessoas com diferentes funções, intencionalmente estruturadas e coordenadas para o alcance de propósitos comuns.

Dessa forma, chega-se às seguintes conclusões sobre a administração:<sup>3</sup>

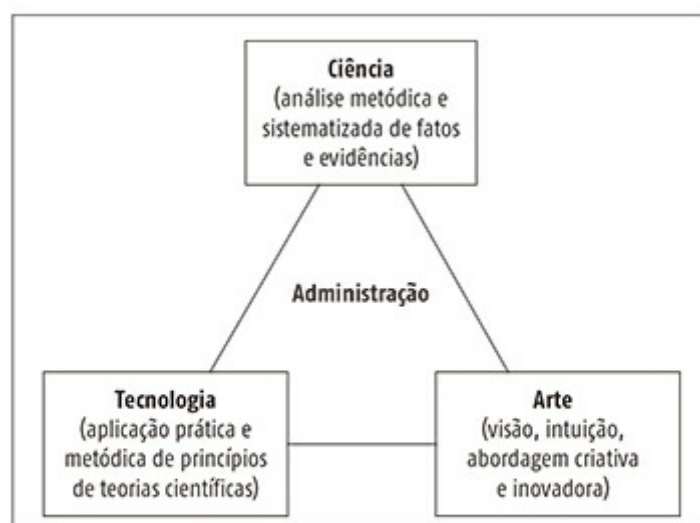
1. **A administração ocorre exclusivamente dentro de organizações:** ela não acontece em situações isoladas. Todas as organizações – nações, estados e municípios, empresas, indústrias, empreendimentos de todo tipo, tamanho e natureza – precisam ser administradas. Contudo, cada organização é única, singular e diferente das demais, e suas características ímpares afetam tanto o administrador como todas as pessoas a ele subordinadas. O administrador precisa necessariamente compreender cada organização.
2. **A administração requer fazer as coisas por meio das pessoas:** o administrador não executa e deve saber assessorar as pessoas e desenvolver nelas capacidades e competências para que elas executem adequadamente suas atividades. Deve saber ajustar as capacidades e competências das pessoas aos requisitos da organização e dos objetivos a serem alcançados por meio do esforço conjunto. Para isso, deve comunicar, orientar, liderar, motivar e recompensar.
3. **A administração requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas, muitas vezes inesperadas e potencialmente conflitivas:** é processo complexo que requer integração,

articulação e visão de conjunto, principalmente quando as atividades são divididas, diferenciadas e fragmentadas. Isso requer consistência e flexibilidade, reflexão e ação, espírito analítico e sintético, olhar para o todo e para as partes simultaneamente. Requer perspectiva global e compreensão local do mercado, dos clientes e dos concorrentes, da sociedade, do governo e do mundo globalizado.

4. **O administrador deve continuamente buscar, localizar e aproveitar novas oportunidades de negócios:** deve possuir mente empreendedora focada no compromisso de aprender constantemente novas habilidades, novos conhecimentos e adquirir novas competências. Deve ser um agente de mudança e de transformação das organizações.
5. **O administrador precisa saber reunir simultaneamente conceitos e ação:** em outras palavras, juntar teoria e prática, saber e aplicar, pensar e agir. Conceitos sem ação não levam a nada; ação sem conceitos é perda de tempo. Cada vez mais, a administração está sendo envolvida por assuntos abstratos e complexos. No seu começo, foram eficiência e eficácia. Depois vieram a produtividade e a lucratividade. Mais adiante, mercado, excelência, estratégia, competitividade, sustentabilidade e responsabilidade social. O que são esses assuntos senão conceitos abstratos e intangíveis? Pura teoria! E sem teoria o administrador não sabe exatamente o que fazer em situações abstratas e intangíveis, a menos que queira trabalhar apenas com coisas concretas e dentro de uma rotina bitolada e repetitiva, enquanto o mundo de negócios ao seu redor é dinâmico, complexo, mutável e competitivo.

Além do mais, pela sua complexidade, a administração é simultaneamente ciência, tecnologia e arte:

- **Como ciência:** a administração repousa em fundamentos científicos e em metodologias e teorias sobre fatos e evidências que são analisados, experimentados e testados na prática cotidiana. Como ciência, ela define o que causa o que, por que causa e quando causa, isto é, as relações de causa e efeito.
- **Como tecnologia:** a administração utiliza técnicas, modelos, práticas e ferramentas conceituais baseadas em teorias científicas que facilitam a vida do administrador e tornam seu trabalho mais eficaz. E como se mede isso? Por meio de resultados.
- **Como arte:** a administração requer do administrador a leitura de cada situação em uma visão abrangente, com intuição e abordagem criativa e inovadora não somente para resolver problemas, mas, principalmente, para criar, mudar, inovar e transformar as organizações.



**Figura 1** A administração como ciência, tecnologia e arte.<sup>4</sup>



## DICAS

### **Visão prática – Como aplicar a teoria? Prática sem teoria não vale nada**

A teoria nem sempre é uma verdade pronta, acabada e definitiva. Ela é construída e associada à prática e está sujeita a constantes reelaborações com base na crítica e na experiência. Por essa razão, serão abordadas várias teorias administrativas que foram se sucedendo no tempo. E nenhuma dessas teorias está errada. A teoria somente é adequada quando exprime a realidade e favorece a prática. Por isso, ela se reforma continuamente, provocando novas ideias, incursões e redefinições. Toda teoria é válida somente quando se utiliza dela para ultrapassá-la e chegar a um patamar mais elevado. Isso se chama inovação. O administrador não pode se limitar a um pragmatismo superficial e ao desprezo pelo conhecimento. Para tanto deve pensar, refletir sobre sua própria realidade, agitar ideias, plantar indagações e problemas, ou buscar teorias gerais que o ajudem a desenvolver conceitos e modelos capazes de proporcionar sucesso na profissão. Sobretudo, deve refletir sobre sua realidade a fim de transformá-la continuamente. O administrador precisa ser um agente ativo e proativo de transformação social das organizações. Como será visto adiante, é a inovação em administração que modifica e altera substancialmente a maneira como o trabalho é realizado, impacta fortemente as formas organizacionais costumeiras e, como resultado, melhora o desempenho organizacional e torna a organização extremamente bem-sucedida. Com isso, ganha a organização, o cliente, a sociedade e, também, o administrador.

## **TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

Tudo em administração depende da situação e das circunstâncias. Tudo nela é relativo por causa da complexidade das organizações. Por isso, existem várias teorias a respeito da administração. Cada uma delas ensina a discernir o que é relevante e a guiar suas ações e o que deve ser feito em cada situação ou circunstância. Cada teoria funciona como um modelo de pensar sobre o curso de ação diante de uma situação específica. Todo administrador busca resultados, mas sem a teoria adequada para chegar lá será apenas um palpiteiro ou um opinador às cegas. Teorias científicas são declarações que predizem como o mundo real vai responder quando provocado de certa maneira. E o que confirma ou nega qualquer teoria é a resposta que o mundo dá a ela.<sup>5</sup>

Tanto o significado como o conteúdo da administração sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento por meio das diferentes teorias que serão abordadas neste livro. O conteúdo do estudo da administração varia de acordo com a teoria ou a escola considerada, e cada autor tende a abordar as variáveis e os assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria. Por isso a importância deste livro – a necessidade de abordar as várias teorias da administração, seus respectivos assuntos e conteúdos. Com isso, pretende-se apresentar não especificamente a abordagem e o conteúdo de uma única corrente em detrimento das demais, mas uma visão ampla, comparativa e, sobretudo, crítica de cada teoria da administração.

Cada uma dessas seis variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade – provocou, ao seu tempo, uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA). Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas seis variáveis.

## DICAS

## A ampliação do escopo

A TGA começou com ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica, de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura, com a Teoria Clássica, de Fayol, e com a Teoria da Burocracia, de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanista surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência, que, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram à tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações. Assim, cada uma dessas seis variáveis – tarefa, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade – provocou, a seu tempo, uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas variáveis.

**Quadro 1 Principais teorias administrativas e seus principais enfoques**

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria Clássica	Organização formal
	Teoria Neoclássica	Princípios gerais da administração Funções do administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análises intraorganizacional e interorganizacional
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
No ambiente	Teoria Estruturalista	Análises intraorganizacional e ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
Na tecnologia	Teoria da Tecnologia	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Na competitividade	Novas abordagens na administração	Caos e complexidade
		Aprendizagem organizacional Capital intelectual

## EXERCÍCIO

### As dificuldades de Roberto

Roberto é um excelente profissional, muito responsável e admirado por seus



conhecimentos técnicos. Depois de diplomar-se em Administração, Roberto não parou mais de estudar e de tentar aplicar seus conhecimentos. Sabe melhor do que ninguém equacionar os problemas e definir as melhores soluções. Sua dificuldade maior é lidar com pessoas: não sabe explicar nem treinar ou argumentar, tampouco tem paciência com os subordinados. Apesar de seu excelente preparo técnico, Roberto não consegue progredir na empresa. Quer ser promovido a gestor de equipe, mas fica sempre na fila de espera. O que está acontecendo com ele?

## **ESTADO ATUAL DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

As rápidas pinceladas a respeito dos gradativos passos da TGA mostram o efeito cumulativo e gradualmente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e enfoques.<sup>6</sup> Todas as teorias administrativas são válidas, embora cada qual valorize uma ou algumas das seis variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, nesse caso, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentar soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais, e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição alternativas adequadas para a situação.

A TGA estuda a administração das organizações e das empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada um influencia e é influenciado pelos outros. Modificações em um componente provocam outras em maior ou menor grau nos demais. O comportamento de seu conjunto é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente. A adequação e a integração entre essas seis variáveis constituem o desafio fundamental da administração.

À medida que a administração se defronta com novas situações no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis. Isso explica, em parte, os gradativos passos da TGA e a gradativa abrangência e complexidade.

A teoria administrativa está continuamente se expandindo e se ampliando, levando o leitor a uma dificuldade de se familiarizar, mesmo que superficialmente, com uma amostra representativa da literatura sobre a administração.

Anos	Teorias
1903 —————>	Administração Científica
1909 —————>	Teoria da Burocracia
1916 —————>	Teoria Clássica
1932 —————>	Teoria das Relações Humanas
1947 —————>	Teoria Estruturalista
1951 —————>	Teoria dos Sistemas
1953 —————>	Abordagem Sociotécnica
1954 —————>	Teoria Neoclássica
1957 —————>	Teoria Comportamental
1962 —————>	Desenvolvimento Organizacional
1972 —————>	Teoria da Contingência
1990 —————>	Novas abordagens

**Figura 2** Principais teorias do pensamento administrativo.

## EXERCÍCIO

### A focalização na Alpha & Beta

Rita Bastos acaba de assumir um importante cargo na Alpha & Beta, uma empresa do ramo de produtos educacionais. Rita aprendeu que as teorias administrativas centram-se em seis variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Ela quer trabalhar envolvendo todas essas variáveis em uma focalização equilibrada, mesmo sabendo que as pessoas têm primazia sobre todas as demais. O que Rita deve fazer?

## ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE MODERNA

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, obtenção e alocação de recursos, etc. Numerosas atividades administrativas que são desempenhadas por vários administradores e orientadas para áreas e problemas específicos precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integrada e coesa em cada organização ou empresa.

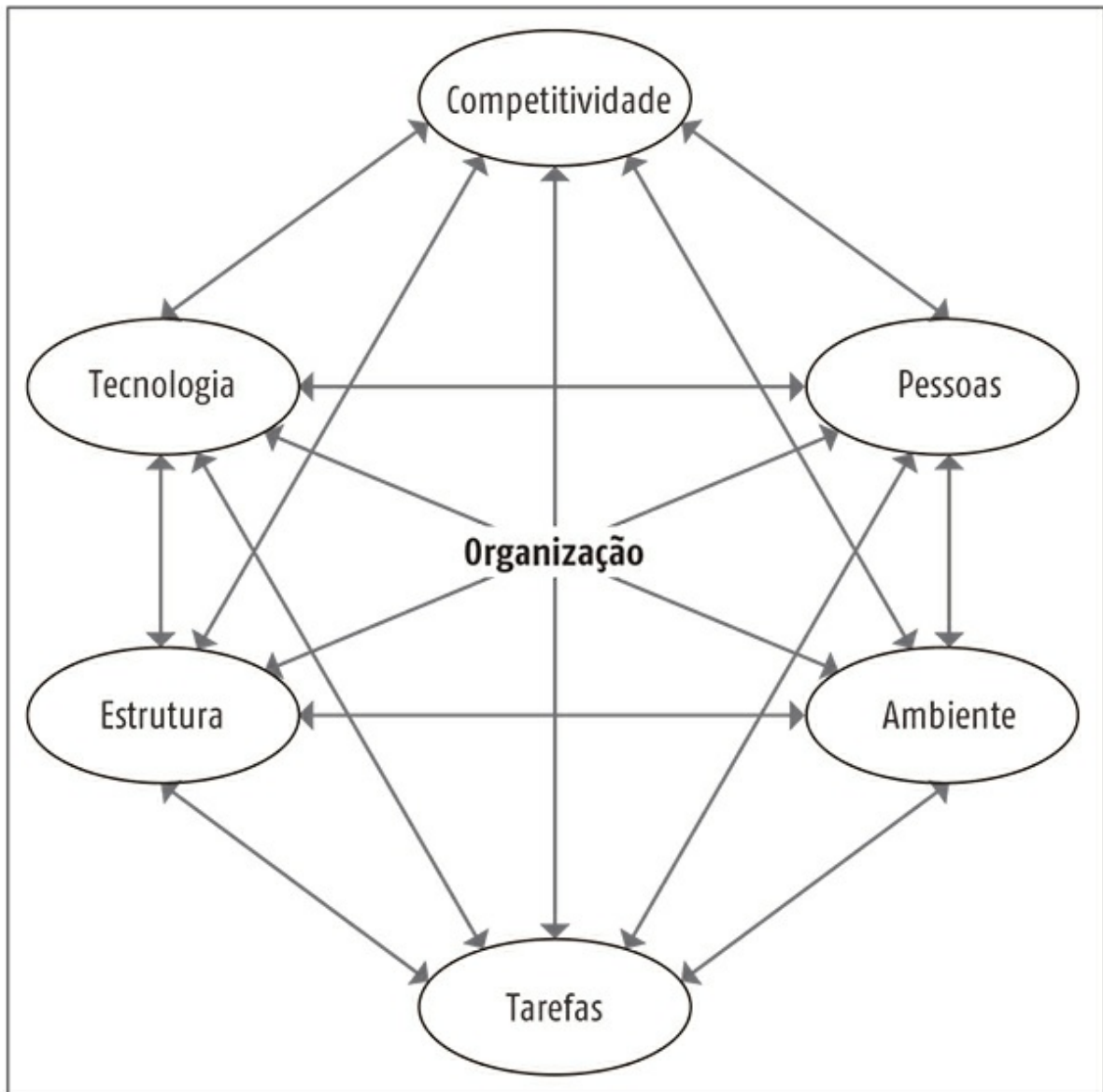
Dessa forma, o administrador não é um mero executor de tarefas, mas o responsável pelo trabalho das pessoas a ele subordinadas. Ele não pode cometer erros ou arriscar apelando para estratégias de ensaio e erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado. O administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas (Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística, etc.); lidar com pessoas (que executam tarefas ou que planejam, organizam, controlam, assessoram, pesquisam, etc.) que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele; estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões, pois seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem suas ordens e orientações; lidar com eventos internos e externos; precisa ver mais longe que os outros, pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos.

O administrador não é herói que se pretenda consagrar, mas agente – não só de condução, mas também de mudança e de transformação – que leva as empresas a novos rumos, processos e objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e novos patamares; ele é agente educador e orientador, pois, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes; é agente cultural na medida em que, com o seu estilo de administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas. Mais do que isso: o administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas quando lida com elas e com seus destinos dentro das empresas, e sua atuação influi também no comportamento de consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações. Sua influência é, portanto, interna e externa.

## EXERCÍCIO

### **A abrangência da administração**

Profissionais como engenheiros, economistas, contabilistas, advogados ou médicos, quando são promovidos em suas empresas – indústrias, construtoras, serviços, consultorias ou hospitais – no nível de supervisor, gestor ou diretor, precisam se transformar em administradores. A partir daí, precisam aprender a administrar e adquirir novos conhecimentos e posturas que suas especialidades não lhes ensinaram. É isso o que leva muitos profissionais de nível superior a retornar aos bancos universitários para cursar Administração. Quando são promovidos do nível operacional, no qual executam suas especialidades, para o nível intermediário ou institucional, eles deixam de ser engenheiros, economistas, contabilistas, advogados ou médicos, para se tornarem administradores. Por isso, o caráter eminentemente universal da administração: toda empresa necessita não de um administrador apenas, mas de uma equipe de administradores em várias áreas para conduzir as diversas especialidades dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da empresa.



**Figura 3** Variáveis básicas da TGA.

## PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO

Nos próximos anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da Era Pós-industrial.<sup>12</sup> Essa previsão baseia-se no princípio evolucionário de que cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características e exigências. As fraquezas da tradicional organização burocrática serão os germes dos futuros sistemas organizacionais, em razão de três aspectos:<sup>8</sup>

1. Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios nos campos do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.

2. Crescimento e expansão das organizações, que se tornam complexas e globalizadas.
3. Atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas, envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de atualização, em função das rápidas mudanças.

## DICAS

### A importância da administração

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 o menor custo e com a maior eficiência e eficácia. Esses conceitos serão discutidos mais adiante.

A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora, pois deve ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambiguidades e incertezas. O administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais complexos. Sua atenção será disputada por eventos e por grupos, situados dentro e fora da organização, que lhe proporcionarão informações contraditórias e complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar; são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras; os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas, etc. No entanto, essas exigências, desafios e expectativas sofrem mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão do administrador, e essas mudanças tendem a aumentar com a inclusão de novas variáveis à medida que o processo se desenvolve, criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. E o futuro parece complicar cada vez mais essa realidade.

## O QUE VEM POR AÍ

Vários fatores devem provocar profundos impactos sobre as organizações e as empresas, como:<sup>8</sup>

1. **Crescimento das organizações:** as organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja em termos de tamanho e de recursos, na expansão de mercados ou no volume de operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional. À medida que a organização cresce, ocorre uma subdivisão interna (divisão do trabalho) e a especialização dos órgãos e, em decorrência, maior necessidade de coordenação e integração das partes envolvidas para garantir a eficiência e a eficácia. O mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e frequentes, e, para acompanhar com sucesso essas mudanças, os administradores “generalistas” dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os administradores “especialistas” e concentrados em poucas habilidades de gestão.
2. **Concorrência mais aguda:** à medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos da atividade empresarial. O produto ou serviço que demonstra ser melhor ou superior será o mais procurado. O desenvolvimento de produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento de tecnologias, dissolução de velhos departamentos e criação de novos, busca incessante de novos mercados e competição com outras organizações para sobreviver e crescer.
3. **Sofisticação da tecnologia:** com o uso das telecomunicações, da informatização e do transporte, as organizações estão internacionalizando suas operações e atividades. A tecnologia proporciona maiores eficiência e precisão, e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas que

exijam planejamento e criatividade. A tecnologia introduz novos processos e instrumentos que causam impactos sobre as organizações.

4. **Taxas elevadas de inflação:** os custos de energia, matérias-primas, trabalho humano e capital se elevam continuamente. A inflação exige, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações para que possam obter melhores resultados com menos recursos e programas de redução de custos operacionais. A inflação impõe novas pressões e ameaças sobre as organizações: elas devem lutar pelo lucro e pela sobrevivência por meio de maior produtividade.
5. **Globalização da economia e internacionalização dos negócios:** o esforço de exportação e a criação de subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros são fenômenos que influenciam as organizações do futuro e sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário fazem com que a competição se torne mundial.
6. **Maior visibilidade das organizações:** enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso, aumentam sua influência ambiental, ou seja, chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da organização – a sua capacidade de chamar a atenção dos outros – pode ocorrer de maneira positiva ou negativa perante o público. De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo, etc., e isso influencia seu comportamento.

Todos esses desafios trazem consequência para a administração das organizações: a administração da incerteza. Mudanças rápidas e bruscas, crescimento organizacional, concorrência das demais organizações, desenvolvimento tecnológico, fenômenos econômicos da inflação, internacionalização das atividades, visibilidade e interferência da opinião pública fazem com que as organizações deste milênio passem a lidar não mais com previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. Novas formas e modelos de organização são necessários, bem como uma nova mentalidade dos administradores é imprescindível para os novos tempos.

## MEGATENDÊNCIAS

O futuro parece complicar ainda mais essa realidade. A sociedade está passando por grandes transformações – as chamadas megatendências – que produzem forte impacto na vida das organizações, já que elas são parte integrante e inseparável da sociedade.

Essas megatendências são:<sup>9</sup>

1. **Da sociedade industrial para a sociedade da informação:** a era industrial está vivendo o seu estágio final, e a mudança é definitiva. A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços como se imaginava, mas de informação, na qual esta passa a ser o recurso estratégico, assumindo o lugar do capital financeiro. As inovações nas comunicações e nas telecomunicações, a informatização, a explosão do computador, dos microprocessadores, dos smartphones e tablets e a descentralização estão fazendo com que essa mudança seja irreversível.
2. **Da tecnologia simples para a tecnologia sofisticada:** estão surgindo tecnologias totalmente novas, e não simplesmente desenvolvimentos das tecnologias atuais. Além disso, a conversão da tecnologia em um produto ou serviço acabado e disponível para o consumo será cada vez mais rápida. Com isso, serão criadas novas empresas, com novas estruturas organizacionais mais adequadas a essas tecnologias e que tornarão rapidamente obsoletas as grandes organizações atualmente existentes. Existe uma tendência para a sofisticação da tecnologia que deve proporcionar eficiência cada vez maior, precisão mais avançada e liberação da atividade humana para atividades mais complexas e que exijam conhecimento.
3. **Da economia nacional para a economia mundial:** o mundo tornou-se um ambiente enorme, um mercado único e um centro de compras global. Passou de economia nacional para economia

mundial. A globalização tem feito com que os países deixem de atuar simplesmente em mercados internos para se projetarem em negócios internacionais. Mais do que nunca, o produto ou serviço que demonstra ser superior – mais avançado, seguro e desejável – é o mais procurado. O resultado é um novo sentido de urgência para criar e desenvolver tais produtos e serviços, e, para isso, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) são necessários.

4. **Do curto para o longo prazo:** o administrador típico do passado era orientado para o curto prazo – fazer o próximo trimestre ser melhor que o anterior, por exemplo. Esse estilo de atuação contrasta com o estilo japonês, no qual a visão de longo alcance é que orienta as ações cotidianas, ou seja, a orientação estratégica é que norteia o dia a dia das operações, e não o contrário. Essa mudança radical de enfoque implica uma versão conceitual do tipo: “qual é realmente o nosso negócio?”. Os próprios bancos têm se conscientizado de que dinheiro representa informação em circulação.
5. **Da democracia representativa para a participativa:** a revolução política em curso está implícita na seguinte afirmação: as pessoas cujas vidas são afetadas por uma decisão devem fazer parte do processo de se chegar a essa decisão. A passagem da democracia representativa (na qual as pessoas escolhem pelo voto aqueles que irão representá-las no processo decisório da vida política de um país) para a democracia participativa (em que as pessoas serão consultadas a respeito de suas opiniões e pontos de vista, de suas convicções e expectativas) é um dado importante na vida de muitos países. E de suas organizações também.
6. **Das hierarquias para a comunicação lateral intensiva:** a decorrência maior da passagem da democracia representativa para a participativa é a maior influência dos membros da organização, em todos os seus níveis. As empresas precisam adotar um modelo de equalização do poder em substituição ao modelo atual de diferenciação hierárquica, para reduzir as diferenças impostas pela hierarquia da autoridade que tolhe a liberdade, a iniciativa individual e a inovação. A tradicional organização hierárquica e piramidal, com características autocráticas e impositivas, está cedendo lugar a redes informais de comunicação para facilitar a interação das pessoas e a dinamização da organização.
7. **Da opção dual para a opção múltipla:** uma das mudanças mais importantes é a busca da proliferação da variedade. A simples opção dual – ou isto ou aquilo –, do tipo aberto ou fechado, burocrático ou não burocrático, autocrático ou democrático, simples ou complexo, Teoria X ou Teoria Y, tem demonstrado seu reducionismo e sua extrema simplificação. A sociedade caminha para a sofisticação crescente, com múltiplas opções, variações e alternativas intermediárias. As soluções para os problemas deixam de ser receitas únicas, absolutas e fixas, para constituírem opções multivariadas dentro de uma abordagem sistêmica e contingencial.
8. **Da centralização para a descentralização:** as organizações em geral – indústria, comércio, bancos, etc. – estão passando por um processo gradativo de deslocamento rumo à periferia. Essa descentralização está provocando um espalhamento geográfico, não somente de empresas, mas, sobretudo, de mercados e negócios. Isso aumenta consideravelmente o volume de variáveis e contingências ambientais sobre o comportamento das empresas, o que também complica e aumenta o grau de incerteza e de imprevisibilidade com relação ao ambiente externo.
9. **Da ajuda institucional para a autoajuda:** os cidadãos estão aprendendo a se desligar de instituições que os desiludiram e reaprendendo como agir por si mesmos, por conta própria, para resolver seus problemas. E isso já está ocorrendo em todo o mundo. Assim, educação, saúde, segurança pública, previdência social e habitação passaram a ser importantes pontos de ruptura institucional. Os serviços públicos não acompanharam as novas e crescentes necessidades dos cidadãos, que passaram a lançar mão de esquemas próprios ou cooperativos para solucionar seus problemas. Essa passagem gradativa da ajuda institucional para a autoajuda é um fenômeno que afeta a administração das organizações, pois elas passam a sofrer as pressões provocadas pelo descompasso e pela defasagem dos serviços públicos. Gradativamente, os sistemas de autoajuda estão sendo planejados, organizados e dirigidos pelas próprias empresas para resolverem os problemas de seus empregados como suplemento ou substituição à assistência institucional. Os planos empresariais de previdência privada, assistência médico-hospitalar, seguro de vida e



acidentes pessoais servem de suporte e complemento aos benefícios do Estado.

## DICAS

### Um mundo novo

O sucesso das organizações depende, por um lado, de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, e reconhecer ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, por outro. À medida que a conjuntura econômica se retrai ou se expande e se alteram as necessidades dos clientes, que mudam os hábitos e as tendências do público, as organizações precisam modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente. Sempre surgirão novos e diferentes problemas, enquanto os antigos passarão por novas soluções. No fundo, os problemas apenas mudam de figura, de natureza ou de roupagem, mas a mudança será sempre constante. A administração é um processo de ajustes frequentes a coisas novas e complexas.

Quadro 2 Megatendências, segundo Naisbit

De	Para	Alteração
Sociedade industrial	Sociedade da informação	Inovação e mudança
Tecnologia simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão do negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquia	Comunicação lateral	Democratização e <i>empowerment</i>
Opção dual ou binária	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingencial
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Autoajuda	Autonomia e serviços diferenciados

Nessas condições, a administração das organizações, a fim de alcançar eficiência e eficácia, torna-se uma das tarefas mais difíceis e complexas. A ênfase pragmática nas técnicas e no “como fazer as coisas”, com a utilização de fórmulas e receitas universais de gerência já utilizadas com sucesso, sem que se visualize cada nova e diferente situação, não basta. Mais importante do que a terapêutica é o diagnóstico correto. Mais importante do que saber como fazer é saber o que fazer. Nisso reside a essência fundamental da administração contemporânea: a visão estratégica de cada operação ou atividade. Em outras palavras: a necessidade de visualizar cada tarefa e cada atividade em um contexto ambiental mais amplo e que se modifica a cada momento. Se isso é abordagem sistêmica ou abordagem contingencial, pouco importa. O que realmente deve ser considerado é que, em administração, nada é absoluto ou definitivo. Tudo é relativo e depende da situação, do momento e dos objetivos a atingir. Aliás, essa visão expansiva é a consequência da gradativa ampliação do conceito de administração. Isso será mostrado na sequência deste livro. A história da administração é recente. Ela é produto típico do século XX e tem pouco mais de cem anos.



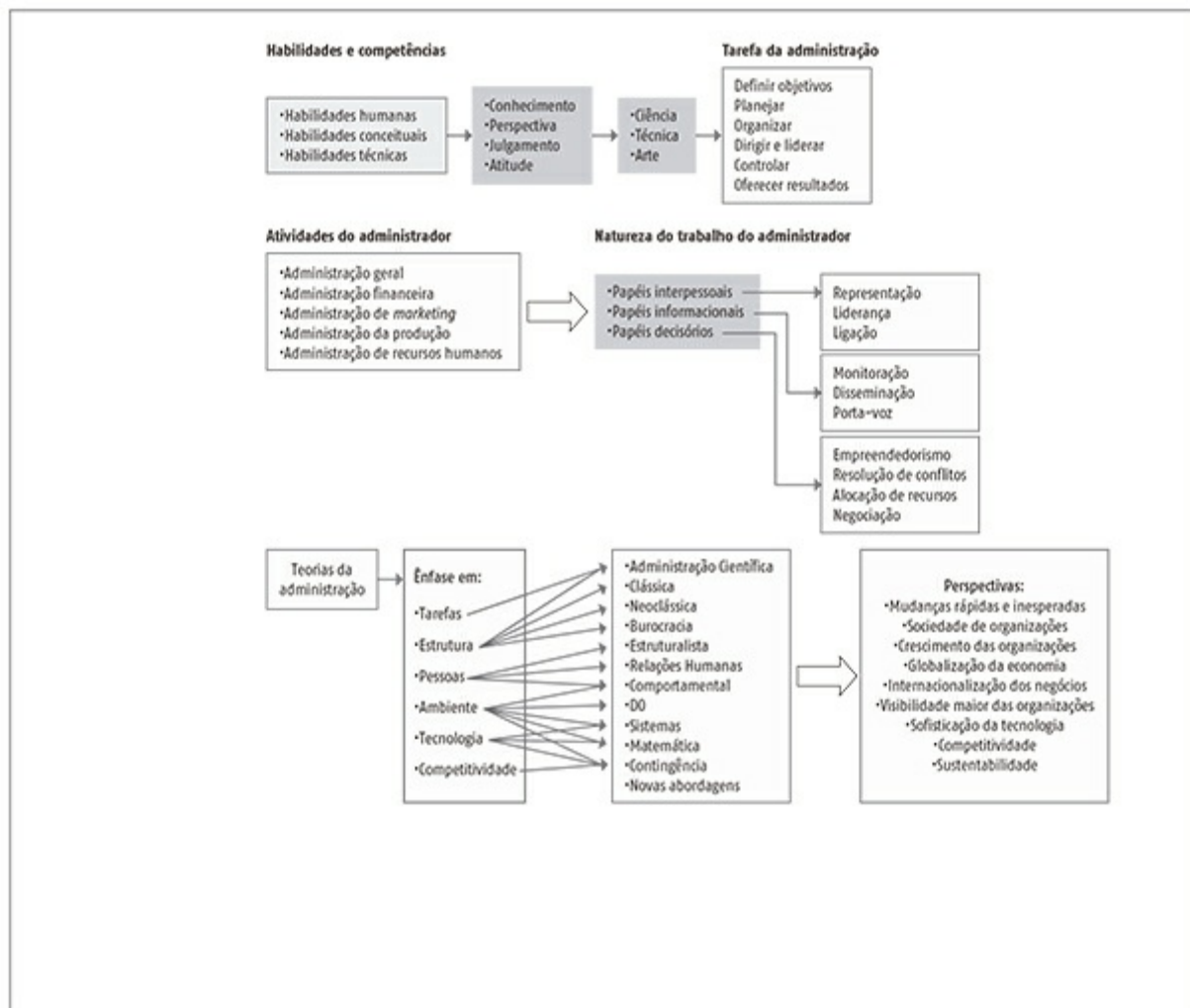


Figura 4 Mapa mental da administração e suas perspectivas.

## EXERCÍCIO

### O administrador como agente de mudanças

O administrador deve estar focalizado no futuro para preparar sua empresa para enfrentar os novos desafios que surgem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais ou de novos produtos e serviços. Além disso, deve pensar globalmente (ver o mundo) e agir localmente (atuar na empresa). Para levar sua empresa à excelência, o administrador deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático. Somente assim o administrador pode conduzir sua empresa a uma situação melhor. O que você acha disso?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peter F. Drucker. *Uma Era de Descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
2. Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p.3x.
3. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman & Daniel A. Gilbert Jr. *Management*. Englewood Cliffs:

Prentice Hall, 1995. p.G5.

4. John R. Schermerhorn Jr. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p.G6.

5. Richard L. Daft. *Management*. Fort Worth: The Dryden, 1993. p.G6.

6. Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003. p.2.

7. Michael A. Hitt, J. Stewart Black & Lyman W. Porter. *Management*. Upper Saddle Upper: Prentice Hall, 2005. p.8.

8. Henry Mintzberg. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. p.12.

9. Clemente Nóbrega. *A Ciência da Gestão*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004. p.23-5.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Administração:** maneira de governar organizações ou parte delas. Processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

**Atitude:** comportamento pessoal do administrador diante das situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar adiante.

**Competitividade:** capacidade de uma organização oferecer produtos e serviços melhores e mais baratos, mais adequados às necessidades e às expectativas do mercado, trazendo soluções inovadoras para o cliente.

**Conhecimento:** todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade.

**Eficácia:** atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é proveitoso e bem-sucedido.

**Eficiência:** fazer bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado.

**Empreendedor:** pessoa que tem a coragem de assumir riscos para aproveitar oportunidades em situações nas quais outras pessoas veriam apenas problemas ou ameaças.

**Empregabilidade:** capacidade para conquistar e manter um emprego em uma organização.

**Ênfase na estrutura:** foco das teorias que consideram a administração uma ciência que cuida da configuração e da estruturação das organizações, como nos casos da Teoria Clássica e da Teoria da Burocracia.

**Ênfase nas pessoas:** foco das teorias que consideram a administração uma ciência aplicada sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações, como nos casos da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental.

**Ênfase nas tarefas:** foco das teorias que consideram a administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, como no caso da Administração Científica.

**Ênfase na tecnologia:** foco das teorias que consideram a administração uma ciência que cuida da aplicação bem-sucedida da tecnologia na atividade organizacional, como no caso da Teoria da Contingência.

**Ênfase no ambiente:** foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que busca a adequação das organizações às demandas e situações que ocorrem em seu contexto externo, como no caso da Teoria de Sistemas e da Teoria da Contingência.

**Executivo:** administrador situado no nível institucional da organização. Pode ser um diretor ou gerente.

**Globalização:** internacionalização dos negócios e do sistema produtivo e financeiro, fazendo com que o ambiente organizacional se torne imenso, complexo, mutável e incerto.

**Habilidade:** capacidade de transformar o conhecimento em ação e que resulta no desempenho desejado.

**Habilidades conceituais:** capacidade de utilizar ideias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadores da ação administrativa.

**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.

**Habilidades técnicas:** saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas relacionadas com a execução do trabalho.

**Nível institucional:** nível administrativo mais elevado e aberto da organização pelo fato de interagir com o ambiente externo. Composto pelos dirigentes de cúpula da organização.

**Nível intermediário:** nível administrativo que serve de ligação entre o nível institucional e o operacional. Composto pelos gerentes do meio de campo.

**Nível operacional:** nível mais baixo da organização; cuida da execução das tarefas cotidianas e é composto pelos supervisores de primeira linha.

**Organização:** entidade social composta de pessoas e recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.

**Papéis decisórios:** modo como o administrador utiliza a informação em suas decisões. Envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha. Esses papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais.

**Papéis informacionais:** intercâmbio e processamento da informação. Descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações.

**Papéis interpessoais:** interação do administrador com as pessoas e como ele influencia seus subordinados. Representam as relações com outras pessoas e estão relacionados com as habilidades humanas.

**Perspectiva:** capacidade de colocar o conhecimento em ação e convertê-lo em resultados práticos. Saber transformar a teoria em prática. Aplicar o conhecimento na análise das situações, na solução dos problemas e na condução do negócio. Não basta apenas possuir o conhecimento; é necessário saber utilizá-lo e aplicá-lo.

**Teoria clássica:** corrente iniciada por Fayol para o tratamento da administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.

**Teoria comportamental:** corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.

**Teoria da burocracia:** corrente baseada nos trabalhos de Max Weber, que descreve as características do modelo burocrático de organização.

**Teoria da contingência:** corrente mais recente que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.

**Teoria das relações humanas:** corrente iniciada com a experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos por meio da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.

**Teoria de sistemas:** corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.

**Teoria estruturalista:** corrente baseada na sociologia organizacional, que procura consolidar e expandir os horizontes da administração.

**Teoria geral da administração:** conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e ideias a respeito da administração como ciência, técnica ou arte.

**Teoria neoclássica:** corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.

## PARTE II

### Os primórdios da administração

A administração é uma ciência jovem com pouco mais de 100 anos. Sua história é recente, pois ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a administração é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários, que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a administração moderna utiliza conceitos e princípios empregados nas ciências matemáticas (inclusive a estatística), nas ciências humanas (psicologia, sociologia, biologia, educação, etc.), nas ciências físicas (física, química, etc.), como também no direito, na engenharia, na tecnologia da informação, etc.

Embora de maneira simples e improvisada, alguns princípios elementares de administração foram utilizados desde tempos imemoriais para resolver problemas de organização do trabalho, de cidades e de pessoas. Nesse sentido, Jetro parece ser o precursor dos consultores de administração modernos. Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade, no Egito, na Mesopotâmia e na Assíria, testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os dias atuais, como as pirâmides do Egito. Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicavam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública.

Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despojar do início do século XX. A Teoria Geral da Administração (TGA) é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse, foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento. O mundo ainda passaria por mudanças inicialmente lentas e pequenas, como se a velocidade delas fosse passando por marchas gradativamente mais rápidas até chegar aos tempos atuais. Foi, sem dúvida, um caminho longo e difícil.

#### DICAS

##### **Os conselhos de Jetro**

A história mostra que a maioria dos empreendimentos militares, sociais, políticos, econômicos e religiosos teve uma organização piramidal baseada em uma estrutura hierárquica, concentrando no vértice as funções de poder e decisão. A teoria da estrutura hierárquica não é nova: Platão, Aristóteles e Hamurabi já tratavam dela. A Bíblia relata os conselhos de Jetro, sogro de Moisés e sacerdote de Midiã, que, notando as dificuldades do genro em atender ao povo e em julgar suas lides, após aguardar o líder durante o dia inteiro em uma fila à espera de suas decisões, disse: "Não é bom o que fazes, pois tu desfalecerás, bem como este povo que está contigo, pois isto é pesado demais para ti; tu não podes fazer tudo sozinho. Eu te aconselharei e Deus esteja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes e tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre elas, por chefes de

1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena eles mesmos a julgarão. Será, assim, mais fácil para ti e eles levarão a carga contigo. Se fizeres isso e assim Deus te mandar, poderás, então, suportar e, assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar.”<sup>1</sup> O texto bíblico conta que Moisés seguiu os conselhos do sogro e construiu sua pirâmide humana: escolheu homens capazes entre todo o povo de Israel e delegou-lhes autoridade como se fossem seus representantes. Todas as causas simples eles mesmos as julgaram enquanto apenas as mais graves trouxeram a Moisés.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Êxodo, cap.18, v.13-27.
2. Pradip N. Khandwalla. The Design of Organizations. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977. p.170-2.

**Quadro 1 Cronologia dos principais eventos dos primórdios da administração<sup>2</sup>**

Anos	Autores	Eventos
4000 a.C.	Egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar
2600 a.C.	Egípcios	Descentralização na organização
2000 a.C.	Egípcios	Necessidade de ordens escritas Uso de consultoria
1800 a.C.	Hamurabi (Babilônia)	Uso de controle escrito e testemunhal Estabelecimento do salário mínimo
1491 a.C.	Hebreus	Conceito de organização Princípio escalar
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilônia)	Controle de produção e incentivos salariais
500 a.C.	Mencius (China)	Necessidade de sistemas e padrões
400 a.C.	Sócrates (Grécia)	Enunciado da universalidade da administração Arranjo físico e manuseio de materiais
	Platão (Grécia)	Princípio da especialização
175 a.C.	Cato (Roma)	Descrição de funções
284	Diocleciano (Roma)	Delegação de autoridade
1436	Arsenal de Veneza	Contabilidade de custos Balanços contábeis Controle de inventários
1525	Nicolau Maquiavel (Itália)	Princípio do consenso na organização Liderança Táticas políticas
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoria da fonte de autoridade Especialização
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Princípio de especialização dos operários Conceito de controle
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico Contabilidade de custos e controle de qualidade
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Padronização das operações Métodos de trabalho Gratificações natalinas Auditoria
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Práticas de pessoal Treinamento dos operários Planos de casas para os operários
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Abordagem científica Divisão do trabalho Estudo de tempos e movimentos Contabilidade de custos
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organograma Administração em ferrovias
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte e ciência da administração
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica Estudo de tempos e movimentos Racionalização do trabalho Ênfase no planejamento e no controle

## 2

# ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

## Preparando as condições para a empresa moderna

### Objetivos de aprendizagem

- Mostrar a preocupação com a administração desde a Antiguidade até o século XX.
- Alinhar a influência dos filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar e dos economistas liberais no pensamento administrativo e nas formas de organização existentes no passado.
- Mostrar a influência da Revolução Industrial e como ela preparou o terreno para as primeiras tentativas de se construir uma ciência da administração.
- Mostrar a influência dos pioneiros industriais e dos empreendedores, cujos esforços individuais criaram as grandes empresas modernas.

### O que veremos adiante

- Influência dos filósofos.
- Influência da organização da Igreja Católica.
- Influência da organização militar.
- Influência das ciências.
- Influência da Revolução Industrial.
- Influência dos economistas liberais.
- Influência dos pioneiros e empreendedores.

Ao longo da história da humanidade, os prenúncios da administração moderna foram aparecendo aos poucos e com impressionante lentidão. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e explodiu em um desenvolvimento de notável pujança e inovação. 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 a organizações (indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos, etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes. Pouco antes, em meados do século XIX, a sociedade era completamente diferente. As organizações eram poucas e pequenas; predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos – médicos, advogados e artistas que trabalhavam por conta própria –, lavradores, o armazém da esquina, etc. Embora o trabalho exista desde sempre na história da humanidade, as organizações e sua administração formam um capítulo que teve seu início há pouco tempo.

Na verdade, para chegar à administração de hoje foi necessária uma longa e progressiva jornada, que será vista a seguir.



# INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS

Desde a Antiguidade, a filosofia sugeriu muitos dos conceitos atuais de Administração.<sup>1</sup>

Sócrates (470-399 a.C.), o filósofo grego, em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.<sup>2</sup>

Platão (429-347 a.C.), filósofo grego discípulo de Sócrates, analisou os problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra *A República*<sup>3</sup>, expõe a forma democrática de governo como a preferida na administração dos negócios públicos.

Aristóteles (384-322 a.C.), discípulo de Platão, foi o filósofo mais influente até o início da Idade Moderna.<sup>4</sup> Deu impulso inicial à filosofia, à cosmologia, à nosologia, à metafísica, à lógica e às ciências naturais, abrindo as perspectivas do atual conhecimento humano. Em *Política*, que versa sobre a organização do Estado, Aristóteles distingue as três formas de administração pública:

1. Monarquia ou governo de um só (que pode redundar em tirania).
2. Aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em oligarquia).
3. Democracia ou governo do povo (que pode degenerar em anarquia).

Durante os séculos que vão da Antiguidade ao início da Idade Moderna, a filosofia voltou-se para uma variedade de preocupações gradativamente distanciadas dos problemas administrativos.

Thomas Hobbes (1588-1679), filósofo político inglês, defende o governo absoluto em função de sua visão pessimista da humanidade.<sup>5</sup> Na ausência do governo, os indivíduos tendem a viver em guerra permanente e conflito interminável para obtenção de meios de subsistência. No seu livro *O Leviatã*, assinala que o povo renuncia a seus direitos naturais em favor de um governo que, investido do poder a ele conferido, impõe a ordem, organiza a vida social e garante a paz. Todavia, o Estado representa um pacto social que, ao crescer, alcança as dimensões de um dinossauro, ameaçando a liberdade dos cidadãos.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolveu a Teoria do Contrato Social: o Estado surge a partir de um acordo de vontades.<sup>6</sup> Contrato social é um acordo entre os membros de uma sociedade pelo qual reconhecem a autoridade de um governo, regime político ou conjunto de leis ou regras sobre todos de modo igual. Para Rousseau, o homem é bom e afável por natureza, e a vida em sociedade é que o deturpa.

Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820--1895) propõem uma teoria da origem econômica do Estado.<sup>7</sup> O poder político e do Estado nada mais são do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No *Manifesto Comunista*, publicado em 1840, afirmam que a história da humanidade é uma história da luta de classes. Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos – exploradores e explorados – sempre mantiveram uma luta oculta ou manifesta. Marx afirma que os fenômenos históricos constituem o produto das relações econômicas entre os homens. O marxismo foi a primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade em oposição a ideais metafísicos. Pena que suas ideias tenham sido mal aproveitadas. A partir da filosofia moderna, a administração deixou de receber suas contribuições e influências, pois o campo de estudo filosófico passou a se afastar dos problemas organizacionais.

## EXERCÍCIO

A analista de organização e métodos (O&M), Anamaria Montes, trabalha em uma grande empresa nacional. Como analista de O&M, o trabalho de Anamaria é baseado inteiramente no seguinte método: ela se dedica a duvidar de tudo o que existe na empresa, analisar e decompor todos os processos existentes, sintetizar e recompor tais processos de maneira nova e organizada e verificar que nada tenha sido omitido nesse trabalho.



Faça uma correspondência entre o método de trabalho de Anamaria e o método cartesiano.

## INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA

Com a queda do Império Romano em 476 d.C., a Igreja Católica passou a ser a maior organização de sua época. Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como Atenas, Roma, etc.) para as instituições da Igreja Católica e da organização militar. Essa transferência aconteceu lentamente, porque a unidade de propósitos e objetivos – princípios fundamentais na organização eclesiástica e militar – nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social.

### DICAS

#### O exemplo da Igreja Católica

Ao longo dos séculos, a Igreja Católica estruturou sua organização com uma hierarquia de autoridade, um Estado-maior (assessoria) e uma coordenação funcional para assegurar integração. A organização hierárquica da Igreja é tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada de forma mediata por uma autoridade divina superior.<sup>8</sup> A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as demais organizações que, ávidas de experiências bem-sucedidas, passaram a incorporar os princípios e as normas utilizados pela Igreja Católica.

## INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

A organização militar influenciou poderosamente o aparecimento das teorias da administração. O general filósofo chinês Sun Tzu (544-496 a.C.)<sup>9</sup> – ainda reverenciado nos dias de hoje – escreveu um livro sobre a arte da guerra, no qual trata da preparação dos planos, da guerra efetiva, da espada embainhada, das manobras, da variação de táticas, do exército em marcha, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização do exército. As lições de Sun Tzu ganharam versões contemporâneas de muitos autores e consultores.

### DICAS

#### O exemplo da organização militar

O conceito de hierarquia na organização militar é tão antigo quanto a própria guerra. O Estado-maior formal, como um quartel-general, apareceu em 1665 com a Marca de Brandenburgo, precursor do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um Estado-maior tiveram sua origem no século XVIII, na Prússia, com o Imperador Frederico II, o Grande (1712-1786). Para aumentar a eficiência de seu exército, criou um Estado-maior (staff) para assessorar o comando (linha) militar. Os oficiais de assessoria (staff) cuidavam do planejamento, e os de linha se incumbiam da execução das operações de guerra. Os oficiais formados no Estado-maior (staff) eram transferidos para posições de comando (linha) e novamente para o

Estado-maior, o que assegurava experiência e vivência nas funções de gabinete, de campo e novamente de gabinete.<sup>8</sup>

Na Antiguidade e na Idade Média, a organização militar dos exércitos já utilizava a chamada estrutura linear. O princípio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo das organizações militares. A escala hierárquica – ou seja, os escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade – é um aspecto típico da organização militar utilizado em muitas organizações de hoje. À medida que o volume de operações militares aumenta, cresce também a necessidade de se delegar autoridade para os níveis mais baixos da organização militar.

Na época de Napoleão Bonaparte (1769-1821), cada general, ao chefiar seu exército, cuidava da totalidade do campo de batalha.<sup>10</sup> Com as guerras de maior alcance e de âmbito continental, o comando das operações exigiu novos princípios de organização e um planejamento e controle centralizados em paralelo com operações de campo descentralizadas. Com isso, passou-se à centralização do comando e à descentralização da execução das operações militares.

Outra contribuição da organização militar é o princípio de direção, que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer. Mesmo Napoleão Bonaparte, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se de que havia sido compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente.

O general prussiano Carl von Clausewitz (1780--1831) é considerado o pai do pensamento estratégico. No início do século XIX, escreveu um tratado sobre a guerra e os princípios de guerra<sup>11</sup> e sobre como administrar os exércitos em períodos de guerra. Definiu a guerra como uma continuação da política por outros meios. A guerra sempre foi um jogo. Embora cruel e destruidora, sempre foi uma instituição normal da sociedade humana e um instrumento racional de política. Clausewitz considerava a disciplina um requisito básico para uma boa organização. Para ele, a organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas, e não apenas intuitivas. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a minimizar seus efeitos.

## EXERCÍCIO

### A inspiração de Armando

Armando de Souza é um administrador inovador. Na empresa que dirige, Armando implantou uma hierarquia de autoridade (diretores, gerentes e funcionários), uma assessoria (especialistas em direito, contabilidade, propaganda, pessoal) e uma coordenação funcional para que todos trabalhem de forma entrosada. Na escala hierárquica, cada diretor ou gerente utiliza o princípio da unidade de comando. Além disso, criou uma empresa em que os funcionários reconhecem a autoridade e um conjunto de regras necessário para que todos trabalhem de maneira agradável. Na verdade, será Armando realmente inovador? De onde ele tirou essas ideias?

## INFLUÊNCIA DAS CIÊNCIAS

Francis Bacon (1561-1626), filósofo e estadista inglês, fundador da lógica moderna, baseada no método experimental e indutivo, mostra a preocupação prática de se separar experimentalmente o que é essencial do que é acidental ou acessório.<sup>12</sup> Bacon antecipou-se ao princípio conhecido em administração como princípio da prevalência do principal sobre o acessório.

René Descartes (1596-1650), filósofo, matemático e físico francês, considerado o fundador da filosofia moderna, criou as coordenadas cartesianas e deu impulso à matemática e à geometria da

época.<sup>13</sup>Na filosofia, celebrizou-se pelo livro *O Discurso do Método*, no qual descreve seu método filosófico, denominado cartesiano, cujos princípios são:

- **Princípio da dúvida sistemática ou da evidência:** não aceitar como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência – clara e distintamente – aquilo que é realmente verdadeiro. Com a dúvida sistemática, evita-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas como certo o que seja evidentemente certo.
- **Princípio da análise ou de decomposição:** dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possíveis e necessárias à sua compreensão e solução e resolvê-las separadamente.
- **Princípio da síntese ou da composição:** conduzir ordenadamente os pensamentos e o raciocínio, começando pelos aspectos mais fáceis e simples de conhecer para passar gradualmente aos mais difíceis.
- **Princípio da enumeração ou da verificação:** fazer verificações, recontagens e revisões para assegurar que nada foi omitido ou deixado de lado.

O método cartesiano teve decisiva influência na administração, principalmente nas abordagens normativas e prescritivas, como a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Neoclássica. Muitos de seus princípios foram baseados na metodologia cartesiana com a predominância da análise e divisão do trabalho.

Galileu Galilei (1564-1642), físico, matemático e astrônomo italiano, é considerado o pai da ciência moderna.<sup>14</sup> Mostrou que muitos ensinamentos de Aristóteles, de 1.500 anos atrás, estavam errados. Partiu da observação de fatos isolados para estabelecer leis capazes de prever acontecimentos futuros e criou as condições para o surgimento da física newtoniana. Toda ciência passou a funcionar dentro desse esquema.

Sir Isaac Newton (1643-1727) é considerado o cientista mais influente na história da ciência. A tradicional física newtoniana trouxe forte tendência ao determinismo matemático e à exatidão na Administração.<sup>15</sup> Para Newton, o mundo físico era um mundo ordenado, lógico e matematicamente previsível. A influência da física newtoniana – por seu racionalismo, exatidão, causalidade e mecanicismo – foi profunda nas demais ciências e tornou-se fundamental no início da teoria administrativa. As mais recentes influências das ciências modernas serão abordadas nos capítulos finais deste livro.

## DICAS

### Influências na administração

Foi a partir da observação de fatos particulares que Galileu e Newton inferiram um conjunto de leis gerais e, com base nelas, passaram a prever outros fatos particulares que a experimentação comprovava em seguida. Para Newton, no mundo físico, existe uma variedade de forças – gravitacional, que mantém a Lua em órbita, nuclear, magnética, elétrica, etc. Ao saber como elas atuam, pode-se saber o que acontecerá. O mesmo acontece na administração; algumas forças são econômicas, outras, tecnológicas, culturais, sociais, demográficas, políticas, etc. Essas forças atuam sobre organizações, pessoas, valores, processos, etc. A administração como ciência permite saber o que vai acontecer na organização quando se entendem as forças envolvidas.<sup>16</sup>

## INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social, que, no período de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior. É a chamada

Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e que pode ser dividida em duas épocas distintas:<sup>17</sup>

- **1780 a 1860:** Primeira Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro.
- **1860 a 1914:** Segunda Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade.

A Revolução Industrial surgiu como uma bola de neve em aceleração crescente e alcançou todo seu ímpeto a partir do século XIX. A Primeira Revolução Industrial passou por quatro fases distintas:<sup>17</sup>

- **1ª fase:** mecanização da indústria e da agricultura, em fins do século XVIII, com a máquina de fiar (inventada pelo inglês Hargreaves em 1767), o tear hidráulico (Arkwright, em 1769), o tear mecânico (Cartwright, em 1785) e o descaroçador de algodão (Whitney, em 1792), que substituíram o trabalho do homem e a força motriz muscular do homem, do animal ou da roda de água. Eram máquinas grandes e pesadas, mas com incrível superioridade sobre os processos manuais de produção da época. O descaroçador de algodão trabalhava mil libras de algodão, enquanto, no mesmo tempo, um escravo conseguia trabalhar apenas cinco libras.
- **2ª fase:** aplicação da força motriz à indústria. A força elástica do vapor descoberta por Denis Papin no século XVII ficou sem aplicação até 1776, quando Watt inventou a máquina a vapor. Com a aplicação do vapor às máquinas, iniciaram-se grandes transformações nas oficinas (que se converteram em fábricas), nos transportes, nas comunicações e na agricultura.
- **3ª fase:** desenvolvimento do sistema fabril. O artesão e sua pequena oficina patronal desapareceram para ceder lugar ao operário e às fábricas e usinas baseadas na divisão do trabalho. Surgiram novas indústrias em detrimento da atividade rural. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provocou a urbanização.
- **4ª fase:** aceleração dos transportes e das comunicações. A navegação a vapor surgiu com Robert Fulton (1807) e logo depois as rodas propulsoras foram substituídas por hélices. A locomotiva a vapor foi aperfeiçoada por Stephenson, surgindo a primeira estrada de ferro na Inglaterra (1825) e logo depois nos Estados Unidos (1829) e no Japão (1832). Esse novo meio de transporte propagou-se vertiginosamente. Outros meios de comunicação apareceram com rapidez surpreendente: Morse inventou o telégrafo elétrico (1835); surgiu o selo postal na Inglaterra (1840); e Graham Bell inventou o telefone (1876). Já se esboçavam os primeiros sintomas do enorme desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial e as profundas transformações e mudanças que ocorreriam com uma velocidade maior.

A partir de 1860, a Revolução Industrial entrou em sua segunda fase (Segunda Revolução Industrial), provocada por três fatos importantes: o aparecimento do processo de fabricação do aço (1856), o aperfeiçoamento do dínamo (1873) e a invenção do motor de combustão interna (1873) por Daimler. As características da Segunda Revolução Industrial são as seguintes:<sup>17</sup>

1. Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico.
2. Substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo como fontes de energia.
3. Desenvolvimento da maquinaria automática e da especialização do trabalhador.
4. Crescente domínio da indústria pela ciência.
5. **Transformações radicais nos transportes e nas comunicações:** as vias férreas foram ampliadas. A partir de 1880, Daimler e Benz construíram automóveis na Alemanha; Dunlop aperfeiçoou o pneumático em 1888 e Henry Ford iniciou a produção do seu modelo T em 1908. Em 1906, Santos Dumont fez a primeira experiência com o avião.
6. **Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista:** as firmas de sócios solidários – formas típicas de organização comercial cujo capital provinha dos lucros auferidos (capitalismo industrial) e que tomavam parte ativa na direção dos negócios – deram lugar ao chamado capitalismo financeiro, que tem quatro características principais:

- Dominação da indústria pelas inversões bancárias e instituições financeiras e de crédito, como na formação da United States Steel Corporation, em 1901, pela J. P. Morgan & Co.
  - Formação de imensas acumulações de capital, provenientes de trustes e fusões de empresas.
  - Separação entre a propriedade particular e a direção das empresas.
  - Aparecimento das *holding companies* para coordenar e integrar os negócios.
7. Expansão da industrialização desde a Europa até o Extremo Oriente.

A calma produção do artesanato – em que os operários se conheciam e eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos – foi substituída pelo regime de produção por meio de máquinas, dentro de grandes fábricas. Em função disso, houve uma súbita transformação provocada por dois aspectos:

1. Transferência da habilidade do artesão para a máquina, para produzir com maior rapidez, em maior quantidade e com melhor qualidade, permitindo forte redução nos custos de produção.
2. Substituição da força do animal ou do músculo humano pela potência da máquina a vapor (e depois pelo motor), permitindo maior produção e economia.

O rápido e intenso fenômeno da maquinização das oficinas provocou fusões de pequenas oficinas, que passaram a integrar outras maiores e que, aos poucos, foram crescendo e se transformando em fábricas. O operário foi substituído pela máquina nas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição. Com o aumento dos mercados, decorrente da redução de preços e popularização dos produtos, as fábricas passaram a exigir grandes contingentes humanos. A mecanização do trabalho levou à divisão do trabalho e à simplificação das operações, substituindo os ofícios tradicionais por tarefas automatizadas e repetitivas que podiam ser executadas por operários sem qualificação e com facilidade de controle. A unidade doméstica de produção – a oficina e o artesanato em família – desapareceu com a súbita e violenta competição, surgindo um enorme contingente de operários nas fábricas trabalhando juntos durante jornadas diárias de 12 ou 13 horas, em condições perigosas e insalubres, provocando acidentes em larga escala. O crescimento industrial era improvisado e baseado no empirismo. Ao mesmo tempo em que intensa migração de mão de obra se deslocava dos campos agrícolas para os centros industriais, surgia um surto acelerado e desorganizado de urbanização. O capitalismo solidificava-se e crescia uma nova classe social: o proletariado. O baixo padrão de vida, a promiscuidade nas fábricas, os riscos de graves acidentes e os longos períodos de trabalho proporcionaram interação estreita entre os trabalhadores e a crescente conscientização da precariedade das condições de vida e de trabalho, além da exploração por uma classe social economicamente favorecida. Conflitos entre a classe operária e os proprietários de indústrias não tardaram a aparecer. Alguns países passaram a intervir em alguns aspectos das relações entre operários e fábricas, baixando leis trabalhistas. Em 1802, o governo inglês sancionou uma lei protegendo a saúde dos trabalhadores nas indústrias têxteis, e a fiscalização de seu cumprimento passou a ser feita voluntariamente pelos pastores protestantes e pelos juizes locais. Outras leis esparsas foram impostas aos poucos, à medida que os problemas foram se agravando.

## DICAS

### **Em busca da administração**

Com a nova tecnologia dos processos de produção, de construção e de funcionamento das máquinas, e a crescente legislação destinada a defender e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador, a administração e a gerência das empresas industriais passaram a ser a preocupação maior dos proprietários. A prática foi lentamente ajudando a selecionar ideias e métodos empíricos. O desafio agora era dirigir batalhões de operários da nova classe proletária. Em vez de instrumentos rudimentares de trabalho manual, o problema era operar máquinas cuja complexidade crescia. Os produtos passaram a ser fabricados em operações parciais

que se sucediam, cada uma entregue a um grupo de operários especializados em determinadas tarefas, estranhos quase sempre às demais operações, ignorando a finalidade da tarefa que executavam. Essa nova situação contribuiu para apagar da mente do operário o veículo social mais intenso, ou seja, o sentimento de estar produzindo e contribuindo para o bem da sociedade. O capitalista passou a distanciar-se dos operários e a considerá-los uma enorme massa anônima, ao mesmo tempo em que os agrupamentos sociais nas empresas geravam problemas sociais e reivindicativos, ao lado de problemas de rendimento do trabalho. A preocupação dos empresários se fixava na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores de produtos melhores e de menor custo. A gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo eram aspectos de pouca ou nenhuma importância. Assim, a Revolução Industrial, embora tenha provocado profunda modificação na estrutura empresarial e econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados. Os dirigentes de empresas trataram de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão. Alguns empresários baseavam suas decisões tendo por modelos as organizações militares ou eclesiásticas nos séculos anteriores.<sup>8</sup>

A organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial graças a vários fatores:

1. A ruptura das estruturas corporativas da Idade Média.
2. O avanço tecnológico, a aplicação dos progressos científicos na produção, a descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação de mercados.
3. A substituição do tipo artesanal por uma forma industrial de produção.

O início da história da administração foi predominantemente uma história de cidades, países, governantes, exércitos e Igreja. A Revolução Industrial provocou o surgimento das fábricas e o aparecimento da empresa industrial e, com isso, foram observadas as seguintes mudanças na época:

- Aparecimento das fábricas e das empresas industriais.
- Substituição do artesão pelo operário especializado.
- Crescimento das cidades e aumento da necessidade de administração pública.
- Surgimento dos sindicatos como organização proletária a partir do início do século XIX. Somente a partir de 1890 alguns deles foram legalizados.
- Início do marxismo em função da exploração capitalista.
- Doutrina social da Igreja para contrabalançar o conflito entre capital e trabalho.
- Primeiras experiências sobre administração de empresas.
- Consolidação da administração como área de conhecimento.
- Início da Era Industrial, que se prolongou até a última década do século XX.

## EXERCÍCIO

### A defesa de Eliana

Eliana Almeida não se conformava. Todos diziam que a empresa que ela dirigia – a Dinosaurius – estava vivendo ainda em plena era da Revolução Industrial. Alguns até achavam que ela ainda não tinha saído da Primeira Revolução Industrial. Eliana achava incrível receber menções desse tipo. Como você agiria no lugar de Eliana?



# INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS LIBERAIS

A partir do século XVII desenvolveu-se uma variedade de teorias econômicas centradas na explicação dos fenômenos empresariais (microeconômicos) e baseadas em dados empíricos, ou seja, na experiência cotidiana e nas tradições do comércio da época. Ao término do século XVIII, os economistas clássicos liberais conseguiram aceitação de suas teorias. Essa reação para o liberalismo culmina com a ocorrência da Revolução Francesa. As ideias liberais decorrem do direito natural: a ordem natural é a ordem mais perfeita. Os bens naturais, sociais e econômicos são os bens que possuem caráter eterno. Os direitos econômicos humanos são inalienáveis, e existe uma harmonia preestabelecida em toda a coletividade de indivíduos. Segundo o liberalismo, a vida econômica deve se afastar da influência estatal, pois o trabalho segue os princípios econômicos e a mão de obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou o comércio internacional. Os operários, contudo, estão à mercê dos patrões, que são os donos dos meios de produção. A livre concorrência é o postulado principal do liberalismo econômico.

As ideias básicas dos economistas clássicos liberais são os germes iniciais do pensamento administrativo dos dias atuais.<sup>18</sup> Adam Smith (1723--1790) é o fundador da economia clássica, cuja ideia central é a competição. Embora os indivíduos ajam apenas em proveito próprio, os mercados em que vigora a competição funcionam espontaneamente, de modo a garantir (por algum mecanismo abstrato que Smith chamava de “a mão invisível que governa o mercado”) a alocação mais eficiente dos recursos e da produção, sem que haja excesso de lucros. Por essa razão, o papel econômico do governo (além do básico, que é garantir a lei e a ordem) é a intervenção na economia quando o mercado não existe ou quando deixa de funcionar em condições satisfatórias, ou seja, quando não ocorre competição livre. Smith já visualizava o princípio da especialização dos operários em uma manufatura de agulhas e já enfatizava a necessidade de se racionalizar a produção. O princípio da especialização e o da divisão do trabalho aparecem em referências em seu livro *A Riqueza das Nações*,<sup>19</sup> publicado em 1776. Para Adam Smith, a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, preconizando o estudo dos tempos e movimentos, que, mais tarde, Taylor e Gilbreth iriam desenvolver como a base fundamental da Administração Científica. Adam Smith reforçou a importância do planejamento e da organização dentro das funções da administração.

## DICAS

### O liberalismo econômico

O liberalismo econômico corresponde ao período de desenvolvimento da economia capitalista baseada no individualismo e no jogo das leis econômicas naturais e na livre concorrência. A livre concorrência, por seu turno, criou áreas de conflitos sociais intensos. A acumulação crescente de capitais gerou profundos desequilíbrios pela dificuldade de assegurar imobilizações com renda compatível para o funcionamento do sistema. A partir da segunda metade do século XIX, o liberalismo econômico começou a perder sua influência, enfraquecendo à medida que o capitalismo se agigantava, com o despontar dos DuPont, Rockefeller, Morgan, Krupp, etc. O novo capitalismo se iniciou com a produção em larga escala de grandes concentrações de maquinaria e de mão de obra, criando situações problemáticas de organização de trabalho, concorrência econômica, padrão de vida, etc.

Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895), criadores do socialismo científico e do materialismo histórico, publicaram, em 1848, o *Manifesto Comunista*, no qual analisaram os diversos regimes econômicos e sociais e a sociedade capitalista, concluindo que a luta de classes é o motor da história: o capitalismo é um modo de produção transitório e sujeito a crises econômicas cíclicas por causa

de suas contradições internas e constitui uma etapa do desenvolvimento da sociedade em direção ao modo de produção socialista e ao comunismo. O Estado é um órgão a serviço da classe dominante, cabendo à classe operária lutar por sua conquista e implementar a ditadura do proletariado. Em 1867, Marx publicou *O Capital* e, mais adiante, suas teorias a respeito da mais-valia com base na teoria do valor-trabalho.

## DICAS

### O conceito de mais-valia

Assim como Adam Smith e David Ricardo, Marx considerava que o valor de toda a mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessária para produzi-la. Como a força de trabalho é uma mercadoria cujo valor é determinado pelos meios de vida necessários à subsistência do trabalhador (alimentos, roupas, moradia, transporte, etc.), se ele trabalhar além de um determinado número de horas, estará produzindo não apenas o valor correspondente à sua força de trabalho (que lhe é pago na forma de salário pelo capitalista), mas também a um valor a mais, isto é, um valor excedente sem contrapartida, denominado mais-valia. É dessa fonte – o trabalho não pago – que são tirados os possíveis lucros dos capitalistas (sejam industriais, comerciantes, agricultores, banqueiros, etc.), além da terra, dos juros, etc. Assim, enquanto a taxa de lucro – a relação entre a mais-valia e o capital total (constante + variável) necessário para produzi-la – define a rentabilidade do capital, a taxa de mais-valia – relação entre a mais-valia e o capital variável (salários) – define o grau de exploração sobre o trabalhador. Mantendo-se inalterados os salários (reais), a taxa de mais-valia tende a se elevar quando a jornada e/ou a intensidade do trabalho aumentam.<sup>20</sup> A influência de Marx foi enorme, tanto por sua obra, como por sua intensa militância política.

O socialismo e o sindicalismo obrigaram o capitalismo do início do século XX a enveredar pelo caminho do aperfeiçoamento de todos os fatores de produção envolvidos e sua adequada remuneração. Quanto maior a pressão exercida pelas exigências proletárias, menos graves se tornaram as injustiças e mais acelerado se configurou o processo de desenvolvimento da tecnologia. Dentro dessa situação, surgiram os primeiros esforços nas empresas capitalistas para a implantação de métodos e processos de racionalização do trabalho, cujo estudo metódico e exposição teórica coincidiram com o início do século XX.

## INFLUÊNCIA DOS PIONEIROS E EMPREENDEDORES

O século XIX assistiu a um monumental desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. O mundo estava mudando. E as empresas também. As condições para o aparecimento da teoria administrativa estavam se consolidando.

Nos Estados Unidos, por volta de 1820, o maior negócio empresarial foram as estradas de ferro, empreendimentos privados que constituíram um poderoso núcleo de investimentos de toda uma classe de investidores. Foi a partir das estradas de ferro que as ações de investimento e o ramo de seguros se tornaram populares. As ferrovias permitiram o desbravamento do território e provocaram o fenômeno da urbanização, que criou novas necessidades de habitação, alimentação, vestuário, luz e aquecimento, o que se traduziu em rápido crescimento das empresas voltadas para o consumo direto.

Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial. Em 1865, John D. Rockefeller (1839-1937) fundou a Standard Oil. Em 1890, Carnegie fundou o truste de aço, ultrapassando rapidamente a produção de toda a Inglaterra. Swift e Armour formaram o truste das conservas; Guggenheim, o truste do cobre; e Mello, o truste do alumínio. Logo a seguir, teve início a integração vertical



nas empresas. Os “criadores de impérios” (*empire builders*) passaram a comprar e a integrar concorrentes, fornecedores ou distribuidores para garantir seus interesses. Com as empresas e as instalações vinham também os antigos donos e os respectivos empregados. Surgiram os primitivos impérios industriais, aglomerados de empresas que se tornaram grandes demais para serem dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Logo apareceram os gerentes profissionais, os primeiros organizadores que se preocupavam mais com a fábrica que com vendas ou compras. As empresas manufaturavam, comprando matérias-primas e vendendo produtos por meio de agentes comissionados, atacadistas ou intermediários. Até essa época, os empresários achavam melhor ampliar sua produção do que organizar uma rede de distribuição e vendas.<sup>18</sup>

## DICAS

### Em busca da administração

Antes de 1850, poucas empresas tinham uma estrutura administrativa que exigisse os serviços de um administrador em tempo integral, pois as empresas industriais eram pequenas. Em geral, eram negócios de família, em que dois ou três parentes conseguiam cuidar de todas as atividades principais. As empresas da época – agropecuárias, mineradoras, indústrias têxteis, estradas de ferro, construtoras, caça e comércio de peles, incipientes bancos – faziam parte de um contexto predominantemente rural, que não conhecia a administração de empresas. O presidente era o tesoureiro, o comprador ou o vendedor e atendia os agentes comissionados. Se o negócio crescia, os agentes se tornavam sócios da firma, integrando produção e distribuição. Após 1850, os grandes troncos ferroviários cobriam todo o mercado americano do leste urbano e do oeste agrícola. O desenvolvimento ferroviário e a construção urbana criaram o mercado de ferro e aço.

Na década de 1880, a Westinghouse e a General Electric dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de vendas com vendedores treinados, dando início ao que hoje denomina-se *marketing*. Ambas assumiram a organização do tipo funcional que seria adotada pela maioria das empresas americanas.<sup>21</sup>

1. Departamento de produção para cuidar da manufatura de fábricas isoladas.
2. Departamento de vendas para administrar um sistema nacional de escritórios distritais com vendedores.
3. Departamento técnico de engenharia para desenhar e desenvolver produtos.
4. Departamento financeiro.

Por volta de 1889, o capital da Westinghouse Electric e da General Electric já ultrapassava a marca de 40 milhões de dólares em cada uma delas. Para dominar novos mercados, as empresas acumulavam instalações e pessoal além do necessário. Os custos das várias unidades precisavam ser reduzidos por meio da criação de uma estrutura funcional que coordenasse fabricação, engenharia, vendas e finanças, para reduzir os riscos de flutuação do mercado. Os lucros iriam depender da organização e da racionalização dessa estrutura funcional.

Entre 1880 e 1890, as indústrias passaram a controlar as matérias-primas por meio de seus departamentos de compras, adquirindo firmas fornecedoras e controlando a distribuição para vender seus produtos diretamente ao varejista ou ao consumidor final. Procurava-se maior eficiência em produção, compras, distribuição e vendas. Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado foi se tornando saturado e as empresas passaram a procurar novos mercados por meio da diversificação de produtos. A velha estrutura funcional começou a emperrar. Assim surgiu a empresa

integrada e multidepartamental.

A etapa seguinte foi o controle do mercado de distribuição, eliminando os intermediários para vender mais barato ao consumidor final e deixando de depender dos atacadistas. Entre 1890 e 1900, ocorreu uma onda de fusões de empresas – a mais famosa foi a criação da US Steel Corporation, um negócio de bilhões de dólares – como meio de utilização racional das fábricas e de redução de preços. Um dos empreendedores da época, Gustavus Swift, o pioneiro da indústria frigorífica, criou uma estratégia que consistia em consolidar a fabricação, avançar para a distribuição própria e voltar atrás até o controle da matéria-prima.<sup>22</sup> Por volta de 1895, com o crescimento da integração vertical, a indústria frigorífica tornou-se um oligopólio. Os departamentos funcionais centrais controlavam as unidades de campo e os Big Five cobriam a totalidade do mercado, utilizando filiais, um sistema de transporte refrigerado, escritório central e departamentos funcionais.

Todos os pioneiros da indústria manufatureira – como Andrew Preston, da United Fruit; Duke, da American Tobacco; William Clark, da Singer; McCormick, das máquinas agrícolas – seguiram os passos de Swift na sistematização de seus impérios industriais.

Na virada do século XX, grandes corporações sucumbiram financeiramente, pois dirigir grandes empresas não era apenas uma questão de habilidade pessoal, como muitos empreendedores pensavam. Estavam criadas as condições para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Os capitães das indústrias – pioneiros e empreendedores – cederam seu lugar para os organizadores. Estava chegando a era da competição e da concorrência, como decorrência dos seguintes fatores:<sup>23</sup>

## DICAS

### O embrião da moderna organização

A empresa integrada verticalmente se formava por meio da combinação: vários pequenos produtores de determinado bem se agregavam em uma combinação horizontal – uma federação – sob o controle de uma holding. Essas alianças levaram a uma organização com escritórios centrais, permitindo a economia de escala por meio do processo-padrão, a concentração da produção em fábricas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto. Isso fez com que o escritório central passasse a decidir as atividades das fábricas e filiais de vendas e compras. Essas unidades deixaram de ser dirigidas pelos antigos donos ou famílias associadas e passaram a ser administradas por gerentes assalariados. Assim fizeram as grandes corporações americanas, como a Standard Oil e a American Bell Telephone.

- Desenvolvimento tecnológico, que proporcionou um crescente número de empresas e nações concorrendo nos mercados mundiais.
- Livre comércio.
- Mudança dos mercados vendedores para mercados compradores.
- Aumento da capacidade de investimento de capital e elevação dos níveis de ponto de equilíbrio.
- Rapidez do ritmo de mudança tecnológica, que rapidamente torna obsoleto um produto ou reduz drasticamente seus custos de produção.
- Crescimento dos negócios e das empresas.

Todos esses fatores completariam as condições propícias para a busca de bases científicas para a melhoria da prática empresarial e para o surgimento da Teoria Administrativa. A Revolução Industrial abriu as portas para o início da Era Industrial, que passou a dominar o mundo econômico até o final do século XX e foi o divisor de águas entre os países industrializados (mais avançados) e os não industrializados (emergentes e subdesenvolvidos). E igualmente, entre as organizações mais bem administradas e aquelas precariamente

## DICAS

### O desafio: organizar as empresas

Os grandes capitães de indústrias, como John D. Rockefeller, Gustavus Swift, James Duke, Westinghouse, Daimler, Benz e outros, não tinham condições de sistematizar seus vastos negócios com eficiência, pois eram empreendedores e não organizadores. A organização era um desafio tão ou mais difícil do que a criação dessas empresas. A impressionante magnitude dos recursos que conseguiram reunir complicava tudo. O final do século XIX revelou o crescimento dos impérios corporativos e a expansão da indústria. A preocupação dominante se deslocou para os riscos do continuado crescimento sem uma organização adequada.<sup>24</sup> Na verdade, entre 1860 e 1900, aconteceu a "idade heroica das invenções", que provocou um explosivo desenvolvimento tecnológico. O primeiro laboratório de pesquisas surgiu com a síntese da aspirina – a primeira droga puramente sintética –, realizada por Adolf von Baeyer (1835-1917) em 1899. O sucesso mundial da aspirina convenceu a indústria química do valor da pesquisa e da tecnologia.

## EXERCÍCIO

### A estratégia da Regência Sapatos

A Regência Sapatos é uma empresa que deseja ser competitiva. Hélio Santos, diretor de marketing, está indeciso entre imprimir uma estratégia de integração vertical (desde a produção das matérias-primas até o produto acabado) ou uma estratégia de integração horizontal (produzir para uma ampla cadeia de lojas próprias distribuídas em todo o território nacional). Contudo, ele precisa definir o assunto com o presidente da companhia. No lugar de Hélio, quais seriam seus argumentos prós e contras para as duas estratégias?

#### Quadro 1 A idade heroica das invenções

1823 → Invenção do eletroímã por William Sturgeon
1832 → Telégrafo com fio por Samuel Morse
1839 → Vulcanização da borracha por Charles Goodyear
1839 → Fotografia por Louis Daguerre
1845 → Máquina de costura por Elias Howe
1852 → Elevador por Elisha G. Otis
1866 → Máquina de escrever por C. L. Sholes
1867 → Dinamite por Alfred Nobel
1868 → Freio a ar por George Westinghouse
1876 → Telefone por Alexander Graham Bell
1877 → Fonógrafo por Thomas Alva Edison

1879 → Lâmpada elétrica por Thomas Alva Edison
1885 → Aço por Henry Bessemer
1885 → Motor de explosão por G. Daimler
1886 → Linotipia por Ottmar Mergenthaler
1892 → Motor a diesel por Rudolf Diesel
1895 → Projetor cinematográfico por Francis Jenkins
1895 → Telégrafo sem fio por Guglielmo Marconi
1895 → Veículo com motor de explosão por Karl F. Benz
1895 → Raios X por Wilhelm K. Roentgen
1896 → Rádio por Guglielmo Marconi
1898 → Submarino por John P. Holland
1906 → Avião por Alberto Santos Dumont

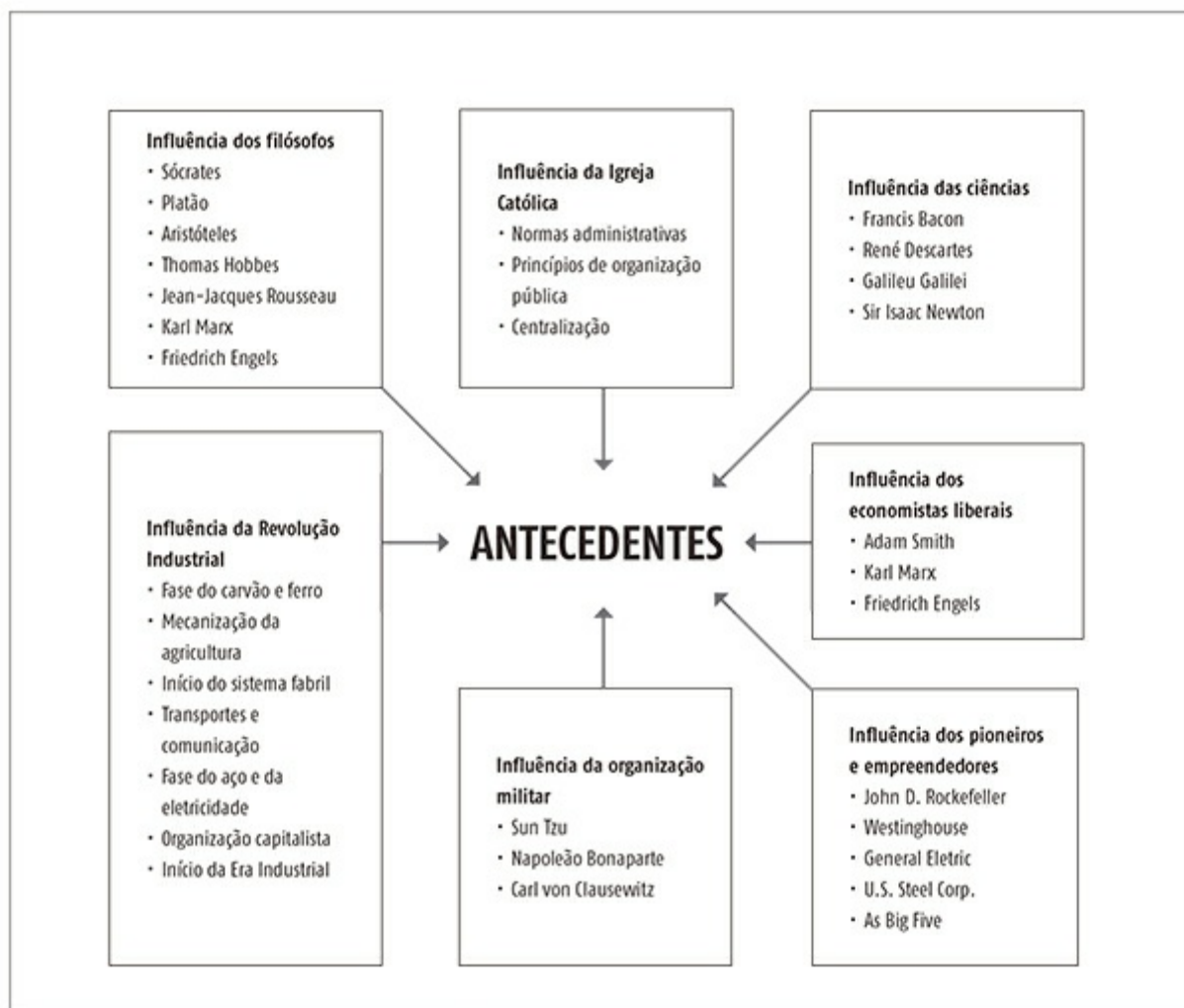


Figura 1 Mapa mental dos antecedentes históricos da administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Theo Haimann. *Dirección y Gerencia*. Madri: Hispano-Europea, 1965.
2. A respeito de Sócrates: [www.mundodosfilosofos.com.br/socrates.htm](http://www.mundodosfilosofos.com.br/socrates.htm).  
[pt.wikipedia.org/wiki/Sócrates](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sócrates). [www.antroposmoderno.com/antroarticulo.php?](http://www.antroposmoderno.com/antroarticulo.php?)  
[www.educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u369.jhtm](http://www.educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u369.jhtm).
3. A respeito de Platão: [www.mundodosfilosofos.com.br/platao.htm](http://www.mundodosfilosofos.com.br/platao.htm). [pt.wikipedia.org/wiki/Platão](http://pt.wikipedia.org/wiki/Platão).  
[www.10emtudo.com.br/artigos\\_1.asp?...41](http://www.10emtudo.com.br/artigos_1.asp?...41).  
[www.cfh.ufsc.br/~wfil/platao.htm](http://www.cfh.ufsc.br/~wfil/platao.htm). [www.greciantiga.org/arquivo.asp?num=0336](http://www.greciantiga.org/arquivo.asp?num=0336)
4. A respeito de Aristóteles: [www.mundodosfilosofos.com.br/aristoteles.htm](http://www.mundodosfilosofos.com.br/aristoteles.htm).  
[pt.wikipedia.org/wiki/Aristóteles](http://pt.wikipedia.org/wiki/Aristóteles). [www.suapesquisa.com/aristoteles/](http://www.suapesquisa.com/aristoteles/)  
[www.vidaslusofonas.pt/aristoteles.htm](http://www.vidaslusofonas.pt/aristoteles.htm). [educaterra.terra.com.br/.../aristoteles\\_politica.htm](http://educaterra.terra.com.br/.../aristoteles_politica.htm).
5. A respeito de Thomas Hobbes. [www.arqnet.pt/portal/teoria/hobbes.html](http://www.arqnet.pt/portal/teoria/hobbes.html).  
[educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u395.jhtm](http://educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u395.jhtm). [pt.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Hobbes](http://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes).  
[www.mundodosfilosofos.com.br/hobbes.htm](http://www.mundodosfilosofos.com.br/hobbes.htm). [www.consciencia.org/hobbesjune.shtml](http://www.consciencia.org/hobbesjune.shtml).
6. A respeito de Jean-Jacques Rousseau: [www.culturabrasil.pro.br/rousseau.htm](http://www.culturabrasil.pro.br/rousseau.htm).  
[educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u420.jhtm](http://educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u420.jhtm). [pt.wikipedia.org/wiki/JeanJacquesRousseau](http://pt.wikipedia.org/wiki/JeanJacquesRousseau).  
[www.consciencia.org/rousseau.shtml](http://www.consciencia.org/rousseau.shtml).
7. A respeito de Karl Marx e Friedrich Engels: [www.suapesquisa.com/biografias/marx](http://www.suapesquisa.com/biografias/marx).

- www.culturabrasil.org/marx.htm. pt.wikipedia.org/wiki/Karl\_Marx.  
educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u149.jhtm.  
pt.wikipedia.org/wiki/Friedrich\_Engels.www.suapesquisa.com/biografias/engels.htm.  
educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u186.jhtm. www.vidaslusofonas.pt/friedrich\_engels.htm.  
8. James D.Mooney. *The Principles of Organization*. op.cit. p.131.  
9. Sun Tzu. *A Arte da Guerra*. Lisboa: Europa-América, 1994. A respeito de Sun Tzu:www.suntzu.com.br/ pt.wikipedia.org/wiki/A\_Arte\_da\_Guerra pt.wikipedia.org/wiki/Sun\_Tzu.  
www.pensador.info > autores books.google.com.br/books?isbn=0976072696.  
10. A respeito de Napoleão Bonaparte:educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u153.jhtm.  
www.suapesquisa.com/biografias/napoleao.htm. www.vidaslusofonas.pt/napoleao\_bonaparte.htm.  
pt.wikipedia.org/wiki/Napoleão\_Bonaparte.  
11. Carl von Clausewitz. *On War*. Nova York: Barnes & Noble, s.s. Carl von Clausewitz.  
*Principles of War*. Harrisburgh: Military Service, 1832.  
12. A respeito de Francis Bacon:www.mundodosfilosofos.com.br/bacon.htm.  
educacao.uol.com.br/biografias/francisbacon.htmpt.wikipedia.org/wiki/Francis\_Bacon\_(filosofo)  
www.pensador.info>.  
13. A respeito de René Descartes:www.mundodosfilosofos.com.br/descartes.htm.  
pt.wikipedia.org/wiki/René\_Descartes.www.mundodosfilosofos.com.br/descartes2.htm.  
educacao.uol.com.br/biografias/ ult1789u702.jhtm. www.consciencia.org/descartes.shtml.  
14. A respeito de Galileu Galilei:pt.wikipedia.org/wiki/Galileu\_Galilei.  
www.suapesquisa.com/biografias/galileu/ www.fortunecity.com/tatooine/.../272/galileu.htm.  
educacao.uol.com.br/biografias/ ult1789u202.jhtm. www.coladaweb.com www.pdfqueen.com.  
15. A respeito de Sir Isaac Newton:www.ifi.unicamp.br/~ghic/.../Newton/Newton3.htm.  
www.suapesquisa.com/biografias/isaacnewton/ pt.wikipedia.org/wiki/Isaac\_Newton.  
astro.if.ufrgs.br/bib/newton.htm. www.netsaber.com.br/.../ver\_biografia.php?c=773.  
www.pensador.info > autores > isaac newton.  
16. Clemente Pereira. *A Ciência da Gestão*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004. p.33.  
17. Edward McNall Burns. *História da Civilização Ocidental*. Porto Alegre: Globo, 1957. p.647-74.  
18. Claude S. George Jr. *The History of Management Thought*. Nova York: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1968. Ver trad. bras. *História do Pensamento Administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1974.  
19. Adam Smith. *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*. London: A. Strahan & T. Cadell, 1776.  
20. Paulo Sandroni (org.). *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1989. p.182, 187-8.  
21. João Bosco Lodi. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1987. p.6.  
22. Ernest Dale. *The Great Organizers*. Nova York: McGraw-Hill, 1960.  
23. Alfred Schandler, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of industrial enterprise*. New York: Doubleday, 1966.  
24. Harold Koontz, Cyril O'Donnell & Heinz Weihrich. *Management*. Tóquio: McGraw Hill, Kogakusha, 1980. p.33.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Aristóteles:** filósofo grego (383-322 a.C.), discípulo de Platão, foi o criador da metafísica, lógica, política e outras ciências que fizeram parte da filosofia até a filosofia moderna.

**Artesanato:** regime de produção individual ou grupal (com divisão do trabalho elementar, na qual o artesão executa todas as etapas da produção) em que o trabalhador é o dono dos meios de produção (geralmente instrumentos rudimentares) e do produto do seu trabalho.

**Assessoria:** Estado-maior de especialistas que compõem o *staff*. Ver *staff*.

**Bacon**, Francis: filósofo inglês (1561-1626) considerado o fundador da lógica moderna, baseada no método experimental e indutivo que iniciou a ciência moderna.

**Capitalismo:** sistema econômico e social predominante nos países industrializados ou em processo de industrialização. A economia se baseia na separação entre trabalhadores que dispõem da força de trabalho e a vendem em troca de salário, e capitalistas, que são proprietários dos meios de produção e contratam os trabalhadores para produzirem mercadorias visando à obtenção de lucros.

**Centralização** do comando: decisões concentradas na cúpula da organização.

**Companhia:** nome geralmente dado às sociedades anônimas ou às grandes empresas.

**Corporações** de ofício: associações profissionais de comerciantes ou artesãos da Idade Média. Recebiam o nome de confrarias, grêmios, fraternidades ou guildas; situavam-se nas cidades e comunas medievais e eram organizações fechadas, cujos membros monopolizavam o exercício da profissão ou atividade comercial. Até os mendigos tinham suas corporações.

**Criadores de impérios ou *empire builders*** : empreendedores financeiros do final do século XIX que adquiriam empresas (concorrentes, fornecedoras ou vendedoras) e as integravam aos seus negócios, deixando sua administração por conta dos ex-proprietários.

**Descentralização** da execução: as tarefas são descentralizadas e delegadas para o pessoal que trabalha na base da organização, ou seja, no nível operacional.

**Empresa:** organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro. Há quatro categorias de empresas, conforme o tipo de produção: agrícolas, industriais, comerciais e financeiras, cada qual com um modo de funcionamento próprio.

**Era industrial:** período que se iniciou com a Revolução Industrial, substituiu a Era da Agricultura e se prolongou até o início da última década do século XX. É o período da industrialização no qual a fábrica aparece como a empresa típica dominante e o poder financeiro das grandes empresas.

**Estado-maior:** conjunto de assessores especializados que compõem o *staff* da organização.

**Estrutura** orgânica: mesmo que estrutura organizacional, como representada no organograma.

**Gerentes** profissionais: primeiros profissionais assalariados e especializados em organizar as fábricas, tornando-as mais produtivas, no final do século XIX.

**Hierarquia** de autoridade: estratos de autoridade existentes em toda organização humana, na qual os superiores comandam os inferiores.

**Liberalismo** econômico: doutrina que serviu de base ideológica para as revoluções antiabsolutistas na Europa e a independência dos Estados Unidos. Defende a liberdade individual, a democracia representativa, o direito à propriedade e à livre-iniciativa e a concorrência como meios para harmonizar os interesses individuais e coletivos.

**Linha:** autoridade de comando e de ação que decorre da posição hierárquica ocupada.

**Manufatura:** estabelecimento fabril em que a produção é artesanal e há divisão do trabalho, desempenhado por grande número de operários sob a direção do empresário.

**Materialismo histórico:** concepção marxista da história que trata dos modos de produção historicamente determinados (das comunidades primitivas, da Antiguidade, escravista, asiático, feudal, capitalista e socialista), sua gênese, transição e sucessão de um modo de produção para outro.

**Mecanização:** substituição do trabalho do homem pela máquina. Foi a inovação tecnológica da Revolução Industrial, quando a máquina a vapor, a energia elétrica e o motor a explosão passaram a mover máquinas em fábricas de tecidos, minas, transportes e agricultura.

**Mercado:** designa um grupo de compradores e vendedores em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. O mercado pode ser o local físico, teórico ou não, de encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia.

**Método** cartesiano: método científico de Descartes baseado em quatro princípios: dúvida sistemática, análise ou decomposição, síntese ou composição e enumeração ou verificação. Influenciou poderosamente a maneira de abordar e solucionar os problemas científicos.

**Platão:** filósofo grego (428-348 a.C.) que defendeu o reformismo social da época.

**Princípio** da unidade de comando: cada pessoa tem um chefe e apenas um chefe.

**Revolução industrial:** conjunto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa (principalmente na Inglaterra) nos séculos XVIII e XIX e que deram origem ao sistema fabril e ao modo de produção capitalista. Surgiu com o aperfeiçoamento de máquinas de fiação e tecelagem e com a invenção da máquina a vapor, da locomotiva e das máquinas-ferramentas.

**Sindicalismo:** conjunto de doutrinas sobre a atuação e organização do movimento sindical. Com a Revolução Industrial, as primeiras organizações operárias na Europa (principalmente na Inglaterra) foram influenciadas pelas teorias políticas, sobretudo de correntes socialistas.

**Smith, Adam:** economista escocês (1723-1790), criador da economia clássica, analisou os efeitos da divisão do trabalho sobre a produtividade.

**Socialismo:** conjunto de doutrinas e movimentos políticos orientados para os interesses dos operários, tendo como objetivo uma sociedade na qual não haja propriedade privada dos meios de produção.

**Staff:** conjunto de órgãos e pessoas que trabalham no gabinete para assessorar, aconselhar e dar consultoria e recomendação sobre assuntos diversos.

## PARTE III

### Abordagem clássica da administração

O mundo havia ingressado na era industrial, deixando a era da agricultura e o artesanato para trás. Os países que rapidamente começaram o processo de industrialização – os chamados países industrializados – logo se transformaram em países do primeiro mundo. Neles, a indústria conquistou o espaço econômico e financeiro da época e as fábricas não paravam de crescer.

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da administração. O norte-americano Frederick Winslow Taylor iniciou a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O europeu Henri Fayol desenvolveu a chamada *Teoria Clássica*, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas. Muito embora ambos não tenham se comunicado e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmo opostos, o certo é que suas ideias constituem as bases da chamada *Abordagem Clássica da Administração*, cujos postulados dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

Em função dessas duas correntes, a Abordagem Clássica da Administração é desdobrada em duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se complementam com relativa coerência.

De um lado, está a Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, baseada nos trabalhos de Taylor, que era formada principalmente por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) e outros. Henry Ford (1863-1947) costuma ser incluído entre eles pela aplicação desses princípios em seus negócios. A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial). Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para sua execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos, etc., que constituem a chamada *Organização Racional do Trabalho* (ORT). Foi, acima de tudo, uma corrente de ideias desenvolvida por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática. A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica.

Por outro lado, está a corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol. Essa escola teve como expoentes Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (1891-1979), Luther Gulick e outros. Essa corrente é chamada de *Teoria Clássica*. A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e da disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização. Nesse sentido, a abordagem da Corrente Anatômica e Fisiologista é uma abordagem inversa à Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos).<sup>1</sup> Predominava a atenção para a estrutura organizacional, os elementos da administração, os princípios gerais da administração e a departamentalização. Esse cuidado com a síntese e com a visão



global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal.<sup>2</sup> Foi uma corrente teórica e orientada administrativamente.<sup>3</sup> A ênfase na estrutura é a sua principal característica.

## A BUSCA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

O panorama industrial no início do século XX tinha todas as características e elementos para inspirar uma ciência da administração: uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento dos recursos utilizados, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, alto volume de perdas por decisões mal formuladas, etc. Inicialmente, os autores clássicos queriam desenvolver uma ciência da administração, cujos princípios, em substituição às leis científicas, pudessem ser aplicados para resolver os problemas da organização.<sup>4</sup>

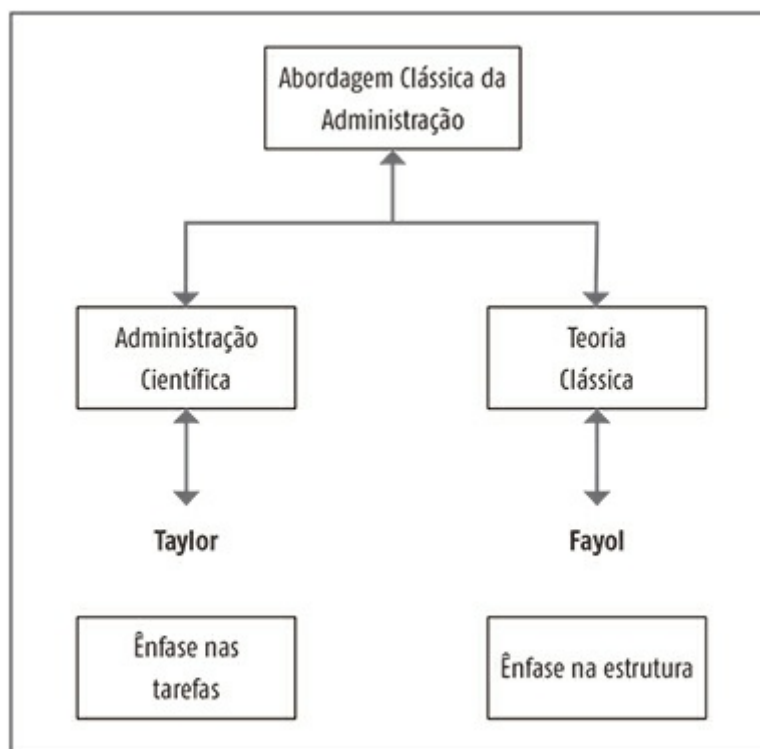


Figura 1 Desdobramento da abordagem clássica.

## ORIGENS DA ABORDAGEM CLÁSSICA

As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos genéricos:

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituisse o empirismo e a improvisação até então dominantes. O aumento do tamanho das empresas leva à substituição das teorias de caráter totalizante e global – como visto no capítulo anterior – por teorias microindustriais de alcance médio e parcial – como será visto nos próximos capítulos. Com a grande empresa, surgem as condições iniciais de planejamento da produção, reduzindo a improvisação.
2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas. Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias – torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão de obra.

Surge a divisão de trabalho entre aqueles que pensam (gerentes) e os que executam (trabalhadores). Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, determinam funções e estudam métodos de administração e normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para o surgimento do taylorismo e do fordismo nos Estados Unidos e do fayolismo na Europa.

A Administração Científica de Taylor e de seus seguidores e a Teoria Clássica de Fayol são abordadas, respectivamente, nos capítulos 3 e 4, para um enfoque da Abordagem Clássica da Administração. Nesses dois capítulos, pretende-se desenvolver uma ideia abrangente da Abordagem Clássica, suas características e maneiras de aplicação. Em outros termos, pretende-se mostrar o modelo de administração utilizado pelas empresas americanas e europeias nas primeiras décadas do século XX e apresentar suas adequações e vantagens, bem como restrições e falhas.

**Quadro 1 Cronologia da Abordagem Clássica**

Anos	Autores	Livros
1895	Frederick W. Taylor	<i>Piece Rating System</i>
1903	Frederick W. Taylor	<i>Shop Management</i>
1909	Harrington Emerson	<i>Efficiency as a Basis for Operations and Wages</i>
1910	H. L. Gantt	<i>Work, Wages and Profits</i>
1911	F. B. Gilbreth	<i>Motion Study</i>
	Frederick W. Taylor	<i>The Principles of Scientific Management</i>
1912	Harrington Emerson	<i>The Twelve Principles of Efficiency</i>
	F. B. Gilbreth	<i>Primer of Scientific Management</i>
1914	L. M. Gilbreth	<i>The Psychology of Management</i>
1915	R. F. Hoxie	<i>Scientific Management and Labor</i>
1916	Henri Fayol	<i>Administration Industrielle et Générale</i>
1919	F. B. Gilbreth	<i>Fatigue Study</i>
	H. L. Gantt	<i>Organizing for Work</i>
1923	Oliver Sheldon	<i>The Philosophy of Management</i>
	Henry Ford	<i>My Life and Work</i>
1930	Henri Fayol	<i>Industrial and General Administration (trad. Inglesa)</i>
1931	J. D. Mooney & A. C. Riley	<i>Onward Industry</i>
	H. S. Denn	<i>Organization Engineering</i>
1932	H. Myersison	<i>Human Engineering</i>
1933	Lyndall F. Urwick	<i>Management of Tomorrow</i>
1937	L. Gulick & L. F. Urwick	<i>Papers on the Science of Administration</i>
1938	C. P. McCormick	<i>Multiple Management</i>
1939	James D. Mooney	<i>The Principles of Organization</i>
	L. D. White	<i>Introduction to the Study of Public Administration</i>
1941	Mary Parker Follett	<i>Dynamic Administration</i>
1943	Lyndall F. Urwick	<i>The Elements of Administration</i>
1944	Peter F. Druker	<i>Concept of a Corporation</i>
1945	L. Urwick & F. L. Brech	<i>The Making of Scientific Management</i>
	M. Dimock	<i>The Executive in Action</i>
1949	M. C. H. Niles	<i>Middle Management</i>
	R. M. Barnes	<i>Motion and Time Study</i>
1999	Robert Kanigel	<i>The One Best Way: Frederick Taylor and the Enigma of Efficiency</i>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 . Beatriz M. de Souza Wahrlich. *Uma Análise das Teorias de Organização*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1971. p.7-19.
- 2 . Luther Gulick. Notes on the Theory of Organization. In Luther Gulick e Lyndall F. Urwick (eds.) *Papers on the Science of Administration*. Columbia University, Institute of Public Administration, 1937. p.11.
- 3 . Dwight Waldo. *The Status and Prospects of Administrative Theory*. Washington, DC, Sep. 1953 (49ª Annual Conference of American Political Science Association).
- 4 . Harwood F. Merrill (ed.). *Classics in Management*. Nova York: American Management Association, 1960, apresenta os autores clássicos em Administração:
  - Robert Owen (1771-1858)
  - Charles Babbage (1792-1871)
  - Henry Metcalfe (1847-1917)
  - Henry Robinson Towne (1844-1924)
  - Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
  - Henry Lawrence Gantt (1861-1919)
  - Russel Robb (1864-1927)
  - Harrington Emerson (1853-1931)
  - Alexander Hamilton Church (1866-1936)
  - Henri Fayol (1841-1925)
  - Leon Pratt Alford (1877-1942)
  - Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)
  - Oliver Sheldon (1894-1951)
  - Mary Parker Follett (1868-1933)
  - Harry Arthur Hopt (1882-1949)
  - George Elton Mayo (1880-1949)

### 3

## ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

### Arrumando o chão da fábrica

#### Objetivos de aprendizagem

- Mostrar os fundamentos da Administração Científica e sua preocupação com os princípios da administração e com a Organização Racional do Trabalho (ORT).
- Identificar a ênfase na tarefa e nos meios (métodos e processos de trabalho) e na busca da eficiência (a melhor maneira de fazer um trabalho), como os aspectos que modelaram a administração no decorrer das primeiras décadas do século XX.
- Indicar a mudança de atitudes e comportamentos das organizações e das pessoas em função da nova filosofia da Administração Científica.
- Identificar limitações e restrições da Administração Científica dentro de uma apreciação crítica.

#### O que veremos adiante

- A obra de Taylor.
- Administração como ciência.
- A organização racional do trabalho.
- Os princípios da Administração Científica.
- A apreciação crítica da Administração Científica.

No início do século XX, surgiu a administração como ciência. Sua primeira abordagem, conhecida como Escola da Administração Científica, baseia-se na ênfase colocada nas tarefas.

O nome Administração Científica deve-se à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são a observação e a mensuração. A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria Geral da Administração (TGA). Taylor teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

## A OBRA 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 a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou 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.

## Primeiro período de Taylor

O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro *Shop Management*<sup>1</sup> (1903), sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*). Taylor começou por baixo, com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada trabalhador, decompondo seus movimentos e processos de trabalho para aperfeiçoá-los e racionalizá-los. Verificou que o operário médio, com o equipamento disponível, produzia muito menos do que era potencialmente capaz. Concluiu que, se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que o seu colega menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade. Daí a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais. Em essência, Taylor diz, em *Shop Management*, que:

- O objetivo da administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção.
- Para realizar tal objetivo, a administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.
- Os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequadas para que as normas sejam cumpridas.
- Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa, para que a produção normal seja cumprida.
- A administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico.<sup>2</sup>

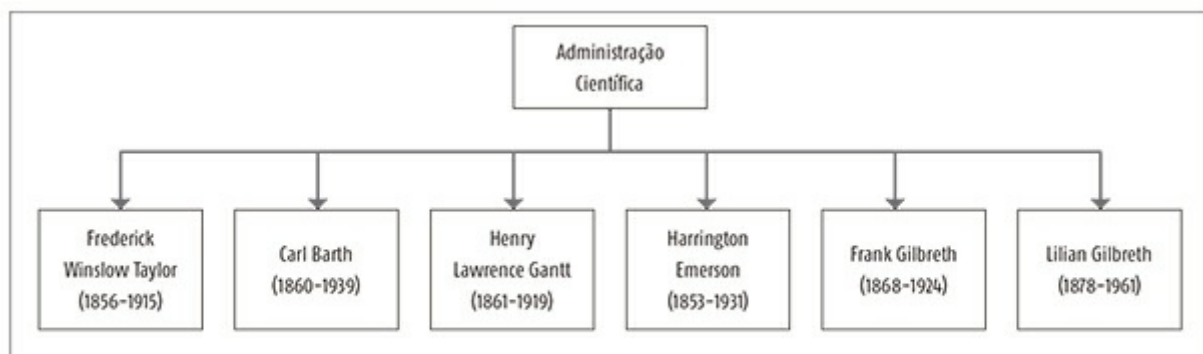


Figura 1 Principais vultos da Administração Científica.

## Segundo período de Taylor

Corresponde à publicação do seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911),<sup>3</sup> quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo. A partir daí, desenvolveu seus estudos sobre a administração geral, a qual denominou Administração Científica, sem deixar de lado sua preocupação quanto à tarefa do operário.

Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

1. Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção a cerca de 1/3 da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência. Há três causas determinantes da vadiagem no trabalho.<sup>4</sup>
  - O engano disseminado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca desemprego.
  - O sistema defeituoso de administração que força os operários à ociosidade no trabalho, a fim de proteger seus interesses pessoais.
  - Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço e tempo.
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
3. Falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho.

Para sanar esses três males, Taylor idealizou o *scientific management*, difundido sob os nomes de Administração Científica, Sistema de Taylor, Gerência Científica, Organização Científica no Trabalho e Organização Racional do Trabalho. Segundo Taylor, o *scientific management* é uma evolução, e não uma teoria, tendo como ingredientes 75% de análise e 25% de bom senso.<sup>4</sup> Para Taylor, a implantação da Administração Científica deve ser gradual e obedecer a um período de 4 a 5 anos para evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízo aos patrões. A Administração Científica é uma combinação de: “Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação, e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade”.

## DICAS

### A aplicação do método cartesiano

O ponto de partida de Taylor foi a aplicação dos princípios da tecnologia de sua época ao trabalho manual. Procurou aplicar às operações manuais os mesmos princípios que os projetistas aplicavam às operações das máquinas no século XIX. Para tanto, ele identificava o trabalho a ser feito, decompunha-o em suas operações individuais, designava a maneira certa de realizar cada operação e, finalmente, reunia as operações na sequência que permitia realizá-lo mais rapidamente e com maior economia de tempo e movimentos. O método cartesiano está na base desse raciocínio. Tudo isso parece hoje comum, mas foi a primeira vez que se deu atenção ao trabalho manual. Ao longo de toda a história da humanidade, o trabalho sempre foi considerado um ato natural e consumado.

## DICAS

### A lenta construção da eficiência

Apesar de sua atitude pessimista a respeito da natureza humana, já que considerava o operário como irresponsável, vadio e negligente, Taylor se preocupou em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência empresarial e, em uma visão mais ampla, reduzir a enorme perda que o país vinha sofrendo com a vadiagem e a ineficiência dos operários em quase todos os atos diários.

O modelo científico inspirador do taylorismo foi a termodinâmica de N. Carnot, de

onde Taylor extraiu a ideia da maximização da eficiência industrial com base na maximização da eficiência de cada uma das tarefas elementares: a melhoria da eficiência de cada operário conduz à melhoria em toda a empresa.

## ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA

Para Taylor, a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente, e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento, e o empirismo, à ciência – a ciência da administração. Como pioneiro, o mérito de Taylor reside em sua contribuição para encarar sistematicamente o estudo da organização. O fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, incluindo tempos e movimentos, estabelecer padrões de execução, treinar os operários, especializar o pessoal, inclusive o de direção, instalar uma sala de planejamento, em resumo, assumir uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de trabalho, adotando esse critério até o topo da organização, eleva Taylor a uma altura não comum no campo da organização.<sup>5</sup>

Taylor procurou aplicar a Administração Científica nos padrões de produção: padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para a execução de tarefas e prêmios de produção para incentivar a produtividade.<sup>4</sup> Embora Taylor se preocupasse mais com a filosofia – com a essência da ideia que exige uma revolução mental tanto da parte da direção como da parte dos operários –, a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com as técnicas do que com a filosofia da Administração Científica.<sup>5</sup>

O principal objetivo da administração é assegurar, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado. Assim, deve haver identidade de interesses entre empregados e empregadores.

### EXERCÍCIO

#### A desconfiança gerencial

Dora Lopes sempre foi uma pessoa muito desconfiada e relutante. Sua maior preocupação é que nenhum de seus funcionários fique vadiando nos corredores da fábrica. Quase sempre, Dora percorre as instalações para se certificar de que todos estejam trabalhando. Isso é correto? Como Dora deveria proceder?

## ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de *Organização Racional do Trabalho* (ORT).

A ORT se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. Análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos.
2. Estudo da fadiga humana.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
4. Desenho de cargos e de tarefas.
5. Incentivos salariais e prêmios de produção.



6. Conceito de *homo economicus*.
7. Condições ambientais de trabalho.
8. Padronização.

## DICAS

### **A divisão do trabalho entre gerência e execução**

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente. Antes, o supervisor deixava a critério de cada operário a escolha do método de execução de seu trabalho para encorajar sua iniciativa. Com a Administração Científica, ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo do trabalho do operário e estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção) enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho. A gerência pensa enquanto o trabalhador executa.

## Análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos

O instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários era o estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*). 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 da tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário. A essa análise do trabalho seguia-se 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 à sua execução. Método é a 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:<sup>6</sup>

- 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.



### Quadro 1 Os movimentos elementares (*therbligs*) de Gilbreth

1. Procurar
2. Escolher
3. Pegar
4 Transportar vazio
5 Transportar cheio
6 Posicionar (colocar em posição)
7 Preposicionar (preparar para colocar em posição)
8 Unir (ligar ou anotar)
9 Separar
10 Utilizar
11 Soltar a carga
12 Inspeccionar
13 Segurar
14 Esperar inevitavelmente
15 Esperar quando evitável
16 Repousar
17 Planejar

- 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 equitativos e prêmios de produção.

O engenheiro norte-americano Frank B. Gilbreth

(1868-1924) acompanhou Taylor em seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade.<sup>7</sup> Introduziu o estudo de tempos e movimentos dos operários como técnica administrativa básica para a racionalização do trabalho.

Gilbreth concluiu que todo trabalho manual pode ser reduzido a movimentos elementares (aos quais deu o nome de *therblig*, anagrama de Gilbreth), para definir os movimentos necessários à execução de qualquer tarefa.<sup>8</sup>

Os movimentos elementares (*therbligs*) permitem decompor e analisar qualquer tarefa. A tarefa de colocar parafusos representa sete movimentos elementares: pegar o parafuso, transportá-lo até a peça, posicioná-lo, pegar e transportar a chave de fenda até o parafuso, utilizá-la e posicioná-la na situação anterior.

O *therblig* é o elemento básico da Administração Científica e a unidade fundamental de trabalho.

### Estudo da fadiga humana

O estudo dos movimentos humanos tem uma tripla finalidade:

1. Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa.
2. Execução econômica dos movimentos úteis do ponto de vista fisiológico.
3. Seriação apropriada aos movimentos (princípios de economia de movimentos).

O estudo dos movimentos baseia-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 da eficiência.

Para reduzir a fadiga, Gilbreth propôs princípios de economia de movimentos 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 do equipamento.

A Administração Científica pretendia racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estão diretamente relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

## DICAS

### Conceito de eficiência

O conceito de eficiência é fundamental para a Administração Científica. A análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos buscava a melhor maneira de executar uma tarefa e elevar a eficiência do operário. A eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis. Pode ser definida pela equação  $E = P/R$ , em que P são os produtos resultantes e R, os recursos utilizados. A organização racional do trabalho busca a melhor maneira, isto é, os métodos de trabalho para estabelecer os padrões de desempenho das tarefas. Uma vez estabelecidos os padrões de desempenho, a eficiência do operário passou a ser a relação entre o desempenho real e o desempenho previamente estabelecido como eficiência igual a 100% (tempo-padrão). Daí, a expressão porcentagem de eficiência para representar o resultado daquela equação. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas, etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios e os métodos que precisam ser planejados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. Emerson utiliza a expressão "engenharia de eficiência" como uma especialidade na obtenção e maximização da eficiência. Para ele, "eficiência é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido". A consequência direta da eficiência é a produtividade. A produtividade pode ser definida como a produção de uma unidade produtora por uma unidade de tempo. Quanto maior a eficiência, tanto maior a produtividade.

## 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.

## DICAS

### O aparecimento da linha de montagem

A especialização – limitação de cada operário à execução de uma única tarefa de maneira contínua e repetitiva – encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. Essas ideias tiveram rápida aplicação na indústria americana e estenderam-se rapidamente a todos os demais países e a todos os campos de atividades. A partir daí, o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passou a ser confinado à execução automática e repetitiva, durante toda sua jornada de trabalho, de uma operação ou tarefa manual, simples, repetitiva e padronizada. A ideia básica era de que a eficiência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário, tanto maior será sua eficiência.

## 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 o pioneiro. Como todo pioneiro, é reverenciado por alguns e criticado por outros.

Tarefa é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa é a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva.

Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

A simplificação no desenho dos cargos permite as seguintes vantagens:

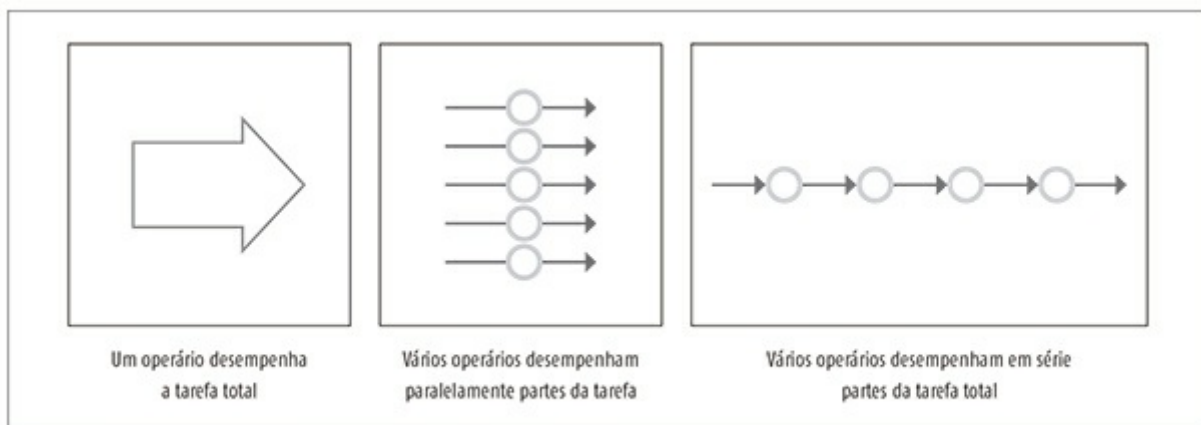


Figura 2 Divisão do trabalho e especialização do operário.

## DICAS

### A rotinização do trabalho

A Administração Científica trouxe a preocupação com a racionalização do trabalho do operário e com o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as

tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificarem os cargos no intuito de obter o máximo de especialização de cada trabalhador: cada operário ficaria restrito a uma simples e específica tarefa que deveria ser executada cíclica e repetitivamente para aumentar sua eficiência. Os cargos e as tarefas são desenhados para uma execução automatizada por parte do trabalhador: ele deve fazer, e não pensar ou decidir. A simplicidade dos cargos permite que o ocupante aprenda rapidamente os métodos prescritos exigindo um mínimo de treinamento. A simplicidade também permite controle e acompanhamento visual por parte do supervisor. Com isso, enfatiza-se o conceito de linha de montagem ou linha de produção: em vez de um operário executar uma tarefa complexa ao redor da matéria-prima, esta passa por uma linha móvel de produção na qual cada operário especializado executa sequencialmente sua tarefa específica. Ao longo da linha de produção, a matéria-prima caminha e é processada por uma sequência de operários, cada qual realizando uma tarefa específica. Cada operário é treinado no método de trabalho, isto é, na maneira de executar a tarefa específica, para desempenhar as atividades rotinizadas. Em caso de ocorrência imprevista, o ocupante deve procurar seu superior. A relação de trabalho de cada operário é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. Os contatos com colegas relacionados com a tarefa são controlados para evitar perda de tempo. O fluxo sequencial do trabalho é previamente estabelecido, assim como seu tempo de duração.

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.

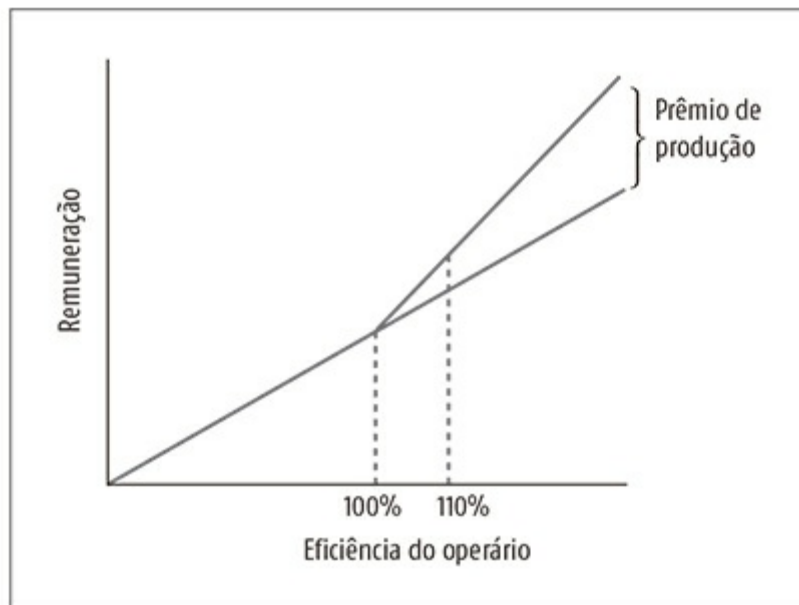
### Incentivos salariais e prêmios de produção

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.

## DICAS

### **Tempo-padrão**

O tempo-padrão – tempo médio necessário para o operário realizar a tarefa racionalizada – é o nível de eficiência equivalente a 100%. A produção individual até o nível de 100% de eficiência é remunerada pelo número de peças produzidas. Acima de 100% de eficiência, o salário por peça é acrescido de um prêmio de produção ou incentivo salarial adicional, que aumenta à medida que se eleva a eficiência do operário.



**Figura 3** Plano de incentivo salarial.

## DICAS

### A criação da riqueza

Com o plano de incentivo salarial, Taylor procurava conciliar os interesses da empresa - custo de produção cada vez mais reduzido e, conseqüentemente, maior produtividade e maior rendimento - com os interesses dos operários em obter salários mais elevados. Essa identidade de interesses de patrões e empregados quanto à participação nos ganhos proporcionados pela Administração Científica levou Taylor a julgar que o que era bom para a empresa (eficiência = maior lucro) era igualmente bom para os empregados (maior produção = maior salário). Todavia, a implantação da Administração Científica levou o operário americano a ser um dos operários mais bem pagos do mundo industrializado e detentor de elevado padrão de vida graças aos seus salários. Contudo, esse operário de bom salário e de bom padrão teve de suportar durante longas décadas um trabalho simples, repetitivo, chato, padronizado e monótono, pois os engenheiros da Administração Científica partiam de certas pressuposições errôneas a respeito da natureza humana, como será visto a seguir.

A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (p.ex., salário por peça): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais ganha na proporção de sua produção. O estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassem o tempo-padrão é o prêmio de produção.

### Conceito de homo economicus

A Administração Científica baseou-se 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, ensinado o método de trabalho e condicionada sua remuneração à eficiência, ele passaria a produzir o máximo dentro de sua capacidade física.

## DICAS

### **O conceito do homem econômico**

É uma visão estreita da natureza humana: o homem econômico não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro; via no operário da época um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo-padrão.

## 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 a 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.

## DICAS

### **Conforto e produtividade andam de mãos dadas**

A Administração Científica deu muita importância às condições de trabalho no aumento da eficiência. O conforto do operário e a melhoria do ambiente físico (iluminação, ventilação, ruído, aspectos visuais da fábrica, etc.) passaram a ser valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque são essenciais para a melhoria da eficiência do trabalhador.

## 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 incentivos salariais. Foi mais 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.

## DICAS

### Conceito de padrão

Padrão é uma unidade de medida adotada e aceita comumente como critério, e padronização é a aplicação de padrões em uma organização, a fim de obter uniformidade e redução de custos. A padronização passou a ser vital para a Administração Científica na melhoria da eficiência, pois conduz à simplificação à medida que a uniformidade reduz a variabilidade e as exceções que complicam o processo produtivo.

## EXERCÍCIO

### Produtividade da BMZ

João Salgado é gerente da fábrica de motores da BMZ. Sua responsabilidade é manter a fábrica funcionando regularmente e com eficiência. João está preocupado, pois não consegue alcançar os padrões de fábricas concorrentes, que atingem uma média de 10 mil motores anuais por empregado. Ele tem tentado melhorar a produtividade de sua fábrica, que não chega a alcançar 7 mil motores anuais por empregado. O que fazer?

## DICAS

### Visão prática: produtividade

A palavra produtividade significa a relação entre a produção obtida e os recursos empregados, isto é, o quociente entre o que se consegue fazer e o que se gasta para fazer. Assim, pode-se aumentar a produtividade gastando menos para fazer o mesmo ou gastando o mesmo para fazer mais. Na verdade, o administrador deve sempre tentar fazer cada vez mais com cada vez menos. Este é o seu permanente desafio.

## PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A preocupação de racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta ao administrador levou os engenheiros da Administração Científica a pensarem que tais princípios pudessem ser aplicados a todas as situações possíveis. Um princípio é uma afirmação válida para determinada situação; é uma previsão antecipada do que deverá ser feito quando ocorrer aquela situação. Entre a profusão de princípios defendidos pelos autores da Administração Científica, os mais importantes são os seguintes.

### Princípios da Administração Científica de Taylor

Para Taylor, a gerência deve seguir quatro princípios:

1. **Princípio de planejamento:** substituir, no trabalho, o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática por métodos baseados em procedimentos científicos; substituir a



improvisação pela ciência por meio do planejamento do método de trabalho.

2. **Princípio de preparo:** selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado; preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.
3. **Princípio do controle:** controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.
4. **Princípio da execução:** distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

## Princípios de eficiência de Emerson

O engenheiro Harrington Emerson (1853-1931) simplificou os métodos de trabalho. Popularizou a Administração Científica e desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Seus princípios de rendimento são:<sup>10</sup>

1. Traçar um plano bem definido, de acordo com os objetivos.
2. Estabelecer o domínio do bom senso.
3. Oferecer orientação e supervisão competentes.
4. Manter a disciplina.
5. Impor honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho.
6. Manter registros precisos, imediatos e adequados.
7. Oferecer remuneração proporcional ao trabalho.
8. Fixar normas padronizadas para as condições de trabalho.
9. Fixar normas padronizadas para o trabalho em si.
0. Fixar normas padronizadas para as operações.
1. Estabelecer instruções precisas.
2. Oferecer incentivos ao pessoal para aumentar o rendimento e a eficiência.

Emerson antecipou-se à administração por objetivos proposta por Peter Drucker por volta da década de 1960.

## EXERCÍCIO

### Expansão da MMWX

A MMWX é uma indústria produtora de peças para automóveis. Em função das exigências do mercado, a fábrica precisa aumentar sua produção em 15% no próximo ano. Para tanto, devem ser contratados cerca de 80 novos empregados, além de alterações em máquinas, equipamentos e métodos de produção. Como proceder nessa situação?

## Princípios básicos de Ford

Provavelmente o mais conhecido de todos os precursores da Administração Científica, Henry Ford (1863-1947) iniciou sua vida como mecânico. Projetou um modelo de carro e em 1899 fundou sua primeira fábrica de automóveis, que logo depois foi fechada. Sem desanimar, fundou, em 1903, a Ford Motor Co. Sua ideia era popularizar um produto antes artesanal e destinado a milionários, ou seja, vender carros a preços populares, com assistência técnica garantida, revolucionando a estratégia comercial da época. 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.

Essa inovação teve maior impacto sobre a maneira de viver do homem do que muitas das maiores invenções do passado da humanidade. Em 1913, já fabricava 800 carros por dia. Em 1914, repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da empresa. Estabeleceu o salário mínimo de 5 dólares por dia e jornada diária de 8 horas, quando, na época, a jornada variava entre 10 e 12 horas. Em 1926, já tinha 88 fábricas e empregava 150 mil pessoas, fabricando 2 milhões de carros por ano.

## DICAS

### O fordismo

A racionalização da produção proporcionou a linha de montagem que permite a produção em série. Na produção em série ou em massa, o produto é padronizado, bem como o maquinário, o material, a mão de obra e o desenho do produto, o que proporciona um custo mínimo. Daí a produção em grandes quantidades, cuja condição precedente é a capacidade de consumo em massa, real ou potencial, na outra ponta.

Ford utilizou o sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, e a concentração horizontal, por meio de uma cadeia de distribuição comercial com agências próprias. Tornou-se uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

A condição-chave da produção em massa é a simplicidade. Três aspectos suportam o sistema:

1. A progressão do produto pelo processo produtivo é planejada, ordenada e contínua.
2. O trabalho é entregue ao trabalhador em vez de deixá-lo com a iniciativa de ir buscá-lo.
3. As operações são analisadas em seus elementos constituintes.

Para obter um esquema caracterizado pela aceleração da produção por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico, Ford adotou três princípios básicos:

1. **Princípio de intensificação:** diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e das matérias-primas e a rápida colocação do produto no mercado.
2. **Princípio de economicidade:** reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida. A velocidade de produção deve ser rápida: “o minério sai da mina no sábado e é entregue ao consumidor sob a forma de carro na terça-feira à tarde”.<sup>11</sup>
3. **Princípio de produtividade:** aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais, e o empresário tem maior produção.

## DICAS

### O 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 de marketing perdeu a percepção e a noção daquilo que os clientes passaram a aspirar.<sup>12</sup>

## Princípio da exceção

Taylor adotou um sistema de controle operacional simples e baseado não no desempenho médio, mas na verificação das exceções ou desvios dos padrões normais. Em outros termos, tudo o que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar demasiadamente a atenção do administrador. Ele deve estar preocupado com as ocorrências que se afastam dos padrões – as exceções –, para que sejam corrigidas. Os desvios positivos ou negativos que fogem dos padrões normais devem ser identificados e localizados para a tomada de providências.

## DICAS

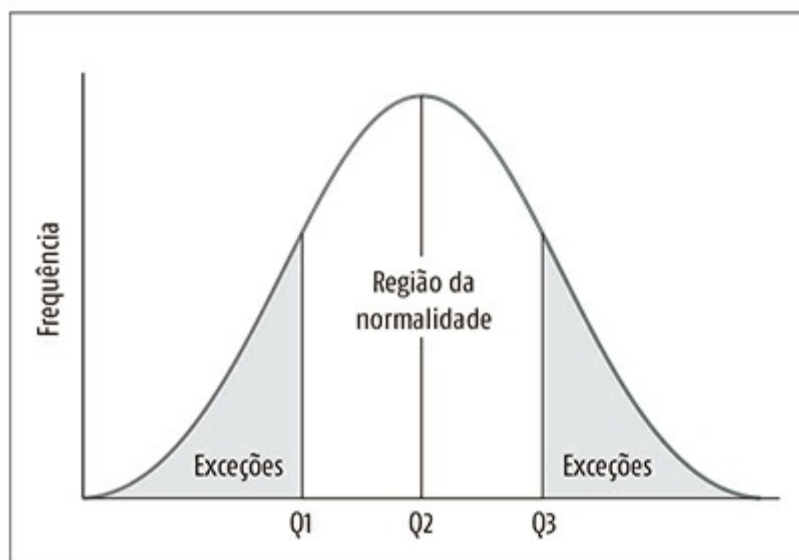
### O princípio da exceção

Princípio segundo o qual as decisões mais frequentes devem ser transformadas em rotina e delegadas aos subordinados, deixando os problemas mais sérios e importantes para os superiores. O princípio da exceção é um sistema de informação que acusa os resultados concretos que divergem ou se distanciam dos resultados previstos.<sup>13</sup> Baseia-se em relatórios condensados e resumidos que mostram apenas os desvios ou afastamentos, omitindo as ocorrências normais, tornando-os comparativos e de fácil utilização e visualização. Essa foi a forma pela qual Taylor concebeu a delegação, que se tornaria depois um princípio de organização amplamente aceito.<sup>5</sup>

## EXERCÍCIO

### Rendimento da linha de montagem

Para melhorar o rendimento da linha de montagem de sua seção, Alexandra pretende medir os tempos e movimentos do pessoal para melhor balancear o ritmo e a cadência do trabalho. Como deveria agir Alexandra como supervisora da seção?



**Figura 4** Princípio da exceção.

## DICAS

### **Visão prática – Como aplicar a teoria: o legado da Administração Científica**

A primeira coisa que surge na cabeça quando se fala em Administração Científica é a fábrica, a indústria e, principalmente, a indústria automobilística. E quase sempre a ideia está presa ao chão da fábrica. Mas isso é pouco, é estreito demais. O taylorismo está presente em todo fenômeno produtivo: bancos, restaurantes, docas e portos, centros de distribuição, oficinas e companhias aéreas. É famoso o exemplo do McDonalds, cuja operação em suas unidades de fast-food, baseada nos conceitos de organização que produz algo em série, ainda depende totalmente do taylorismo.

## **APRECIÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

Na verdade, a Administração Científica deveria ser denominada Estudo Científico do Trabalho, pois foi a precursora da moderna organização do trabalho. A obra de Taylor e seguidores é suscetível a críticas, que não diminuem o mérito e o galardão de pioneiros e desbravadores da nascente Teoria da Administração. Na época, a mentalidade reinante e os preconceitos – tanto dos dirigentes como dos empregados –, a falta de conhecimento sobre assuntos administrativos e a precária experiência industrial e empresarial não apresentavam condições propícias de formulação de hipóteses nem o suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos. As principais críticas à Administração Científica são as seguintes.

### **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 concebeu-se a organização como “um arranjo rígido e estático de peças”,<sup>14</sup> ou seja, como uma máquina; assim como se constrói uma máquina com um conjunto de peças e especificações, também se constrói uma organização de acordo com um projeto. Daí a denominação “teoria da máquina”<sup>15</sup> dada à Administração Científica.

## DICAS

### **A nova revolução industrial provocada pela Administração Científica**

A consequência imediata da Administração Científica foi uma redução revolucionária no custo dos bens manufaturados, em geral, de 1 para 10 e algumas vezes de 1 para 20 do que haviam custado anteriormente. Aquilo que era um luxo acessível apenas aos ricos, como automóveis ou aparelhos domésticos, rapidamente tornou-se disponível para as massas. Mais importante, talvez, foi o fato de que a Administração Científica tornou possível o aumento substancial dos salários, ao mesmo tempo em que reduzia o custo total dos produtos. Até então, o baixo custo de um produto acabado significava sempre salários mais baixos para o trabalhador. A Administração Científica proclamava o contrário: o menor custo deve significar maiores salários e maior renda para o trabalhador. Além disso, modificou a estrutura e incrementou a composição da força de trabalho. O operário não especializado que trabalhava com um baixo salário, suficiente apenas para sua subsistência, e que constituía o maior contingente da força de trabalho do século XIX, tornou-se rapidamente obsoleto. Em seu lugar surgiu um novo grupo, os operadores de máquinas, como os homens das linhas de montagem do automóvel, por exemplo. Entre 1910 e 1940, os operadores de máquinas tornaram-se o maior grupo ocupacional em todos os países industrializados, ultrapassando os trabalhadores do campo e os operários em quantidade.<sup>16</sup>

## DICAS

### **A visão lógica do trabalho humano**

Os engenheiros da Administração Científica achavam que os estudos de tempos e movimentos permitiam a determinação do melhor método de trabalho e que, juntamente com a seleção científica do trabalhador e com os cuidados para evitar a fadiga humana, proporcionariam um padrão de produção mais elevado e que, coadjuvado por uma supervisão do tipo funcional, com um plano de incentivo salarial e condições ambientais adequadas de trabalho, conduziria à máxima eficiência possível e, portanto, a maiores lucros e maiores salários. Essa visão mecanicista e lógica nem sempre foi plenamente realizada.

As “principais ferramentas da Administração Científica foram os estudos de tempos e movimentos. Os períodos de descanso durante o dia de trabalho foram estudados em termos de recuperação da fadiga fisiológica. Os salários e os pagamentos de incentivos, como fontes de motivação, foram concebidos em termos de um modelo do homem econômico”.<sup>16</sup> A pressuposição é a de que os empregados “são essencialmente instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência provida de qualquer significado”.<sup>17</sup>

Verificou-se que a velocidade não é o melhor critério para medir a facilidade com que o operário realiza a operação. O método é mais uma intensificação do trabalho do que racionalização do processo de trabalho, procurando sempre o rendimento máximo, e não o rendimento ótimo.

Os mesmos princípios que Taylor adotou para conciliar os interesses entre patrões e empregados foram a causa de transtornos e críticas sofridos 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.

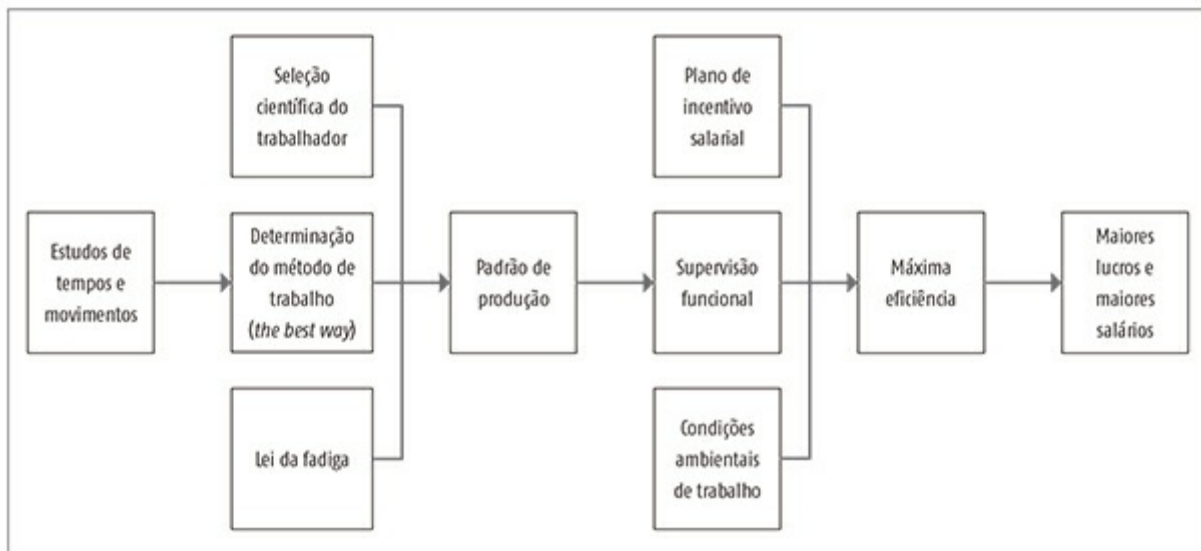


Figura 5 Abordagem microscópica e mecanicista da Administração Científica.

## DICAS

### A pesquisa Hoxie

A primeira crítica séria sofrida pelo taylorismo ocorreu com a chamada pesquisa Hoxie, organizada pelo Senado norte-americano e dirigida pelo professor Hoxie, para estudar o problema de greves e tumultos de operários nas empresas norte-americanas. Foi constituído o Comitê para as Relações Industriais, que mostrou os inconvenientes morais, psicológicos e sociais do sistema baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência, justificando a reação de defesa dos trabalhadores por meio de greves e protestos. As críticas feitas à Administração Científica pelos trabalhadores dos arsenais militares norte-americanos – que eram civis e sindicalizados – provocou a convocação de Taylor para um depoimento no Congresso norte-americano. Um dos congressistas mostrou que a técnica de Gilbreth havia aumentado a eficiência do pedreiro em 300%, mas seus ganhos haviam crescido apenas 30%. Taylor demonstrou que, em compensação, o pedreiro estava gastando 1/3 da energia que gastava antes. O inquérito terminou com a proibição do uso do cronômetro e dos pagamentos de incentivos, mas as demais técnicas da Administração Científica foram preservadas, resultando em ganhos de eficiência na produção de armas e munições, o que aumentou o poderio militar americano quando a Primeira Guerra Mundial começou.

A filosofia do taylorismo, destinada a estabelecer a harmonia industrial em vez da discórdia, encontrou forte oposição entre os trabalhadores e sindicatos, pois os operários não conseguiam trabalhar dentro do ritmo de tempo-padrão preestabelecido pelos técnicos e passaram a se queixar de uma nova forma de exploração sutil do empregado: a fixação de padrões elevados de desempenho favoráveis à empresa e desfavoráveis aos trabalhadores. O trabalho superespecializado passou a ser considerado degradante e humilhante pelos trabalhadores, seja pela monotonia, pelo automatismo, pela diminuição da exigência de raciocínio ou pela destituição completa de qualquer significado psicológico do trabalho. O homem deveria produzir como máquina ou robô, uma vez que Taylor procurava, sem conhecer devidamente o organismo humano, conseguir o rendimento máximo, quando deveria conseguir o rendimento ótimo.

De modo geral, a abordagem dos engenheiros norte-americanos concebeu a organização dentro de um sentido mecânico, e o emprego de técnicas mecanicistas passou a representar a desumanização do trabalho industrial.

### Superespecialização do operário

Na busca da eficiência, a Administração Científica preconizava a especialização do operário por meio da divisão e da subdivisão de toda a 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. Por outro lado, alcança-se uma respeitável padronização no desempenho dos operários, pois à medida que as tarefas vão se fracionando, a maneira de executá-las se torna padronizada.<sup>16</sup> Essas “formas de organização de tarefas privam os operários da satisfação no trabalho e, pior, violam a dignidade humana”.<sup>19</sup>

O taylorismo demonstrou que a maneira espontânea com que os trabalhadores executavam suas tarefas era a mais fatigante, a menos econômica e segura. “Em lugar dos erros do passado, o taylorismo propõe uma verdadeira racionalização; é esse seu papel positivo. Uma nova ordem de coisas. O taylorismo propõe diminuir o número de atribuições de cada indivíduo e especializar as atribuições de cada chefe. Isso é a negação de apreender a situação total em cada nível. Trata-se de uma decomposição analítica das funções, a recusa de reconhecer os grupos e a negação da visão da situação a cada nível.”<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup>

## DICAS

### **Produtividade como consequência do conhecimento**

Há de se ressaltar que o trabalho de Taylor repousava sobre o pressuposto de que o conhecimento, e não a habilidade manual, era a principal fonte produtiva. Taylor apregoava que a produtividade exigia que a execução fosse dissociada do planejamento, isto é, que fosse baseada no conhecimento tecnológico sistemático. Com base em seu trabalho, resultou uma tremenda expansão do número de pessoas educadas requeridas para a força de trabalho e, por fim, em uma guinada no enfoque do trabalho, passando do esforço físico para o conhecimento. A substituição do esforço manual pelo conhecimento como fonte produtiva do trabalho é a maior mudança na história do trabalho, que é, naturalmente, um processo tão velho quanto o próprio homem. Criar produtividade por meio do conhecimento sistemático, ou seja, tornar produtivo o trabalhador manual, passou a ser a nova onda. E foi essa iniciativa bem-sucedida da Administração Científica que fundamentou o crescimento e o comportamento econômico dos Estados Unidos, da Europa ocidental e do Japão.

## DICAS

### **Superespecialização do operário**

A especialização do operário, por meio da fragmentação das tarefas, torna supérflua sua qualificação; facilita-se com isso a seleção, o treinamento e a supervisão do pessoal. A partir daí, a divisão do trabalho contribui para facilitar a execução da tarefa e permitir a constante troca de indivíduos, além de incorporar forças de trabalho de nível mais baixo, ampliando o mercado de trabalho. Até certo ponto, esse esquema

foi o responsável pelo alcance de altos lucros a curto prazo, com baixo nível salarial e à custa de tensões sociais e sindicais. Mas, o desencanto se fez presente com a Grande Depressão. Aldous Huxley (1894-1964) publicou em 1932 seu livro *Admirável Mundo Novo*, no qual retrata a sociedade do futuro, em que a tecnologia é o senhor e o homem, seu escravo. Charles Chaplin (1889-1975) manifestou essa ideia em 1936, em seu filme *Tempos Modernos*, no qual pintava Carlitos como o homem robotizado como a desafortunada vítima de uma tecnologia desumana. O repúdio à tecnologia não é a melhor resposta, mas, sim, o esforço de fazê-la trabalhar como instrumento a serviço do homem: novos instrumentos requerem carpinteiros mais competentes, e não carpinteiros mais servis.

## Visão microscópica do homem

A Administração Científica visualiza cada empregado individualmente, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Com base em 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”.<sup>4</sup> “O esquema de Taylor implica a proliferação do trabalho desqualificado que coexiste com uma estrutura administrativa monocrática, alienante, na qual a principal virtude é a obediência às ordens.”<sup>23</sup>

## DICAS

### A omissão do trabalho em grupo

Uma das críticas é que Taylor “perpetrou um erro (de pioneiro) ao basear seu sistema, visando à produtividade industrial, em um princípio que individualiza cada operário em termos de suas relações com seus instrumentos de trabalho, companheiros e superiores, quando nenhum resultado de recentes pesquisas no terreno social-psicológico é mais impressionante do que a unanimidade de opinião quanto à importância do grupo informal”.<sup>22</sup> Os engenheiros norte-americanos desenvolveram uma engenharia humana com uma enorme escassez de variáveis e com um desequilíbrio na ponderação dessas variáveis. Daí o unilateralismo dessa teoria<sup>21</sup> e sua concentração nos aspectos relacionados ao cargo ou à função.

Ao lado dessa concepção atomística do homem, há outra decorrência da visão microscópica do trabalhador. Apesar de Taylor e seguidores terem se preocupado com a adequação dos dois elementos que constituem a essência do trabalho –

as características do homem e da máquina –, essa preocupação inicial não chegou a se confirmar em seus trabalhos posteriores. Os engenheiros norte-americanos limitaram-se às características físicas do corpo humano em trabalhos rotineiros, com ênfase nos estudos dos movimentos e da fadiga. O trabalho do homem foi sendo abordado como um processo acessório da máquina, substituindo a inicial preocupação de se adaptarem mutuamente os recursos humanos e mecânicos. O desempenho humano passou a ser estudado dentro de seus limites físicos, em termos de cargas, velocidade e fadiga. A utilização dos seres humanos na organização limitou-se às tarefas que se executam na linha de produção e nos escritórios, abrangendo apenas as variáveis fisiológicas. Tanto assim, a Administração Científica é chamada de **teoria fisiológica da organização**.<sup>17</sup> No fundo, Taylor considerou os recursos humanos e materiais não tanto reciprocamente ajustáveis, mas, sobretudo, o homem trabalhando como um apêndice da maquinaria



## Ausência de comprovação científica

A Administração Científica é criticada por pretender criar uma ciência sem o cuidado de apresentar comprovação científica das suas proposições e princípios. Em outros termos, os engenheiros norte-americanos utilizaram pouquíssima pesquisa e experimentação científica para comprovar suas teses. Seu método é empírico e concreto, no qual o conhecimento é alcançado pela evidência, e não pela abstração: baseia-se em dados singulares e observáveis pelo analista de tempos e movimentos relacionados com o “como”, e não com o “por que” da ação do operário.

## Abordagem incompleta da organização

A Administração Científica é incompleta, parcial e inacabada, por se limitar apenas aos aspectos formais da organização, omitindo a organização informal e os aspectos humanos da organização. Essa perspectiva incompleta ignora a vida social interna dos participantes da organização. As pessoas são tomadas como indivíduos isolados e arranjados de acordo com suas habilidades pessoais e com as demandas da tarefa a ser executada. Também omite certas variáveis críticas, como o compromisso pessoal e a orientação profissional dos membros da organização, o conflito entre objetivos individuais e organizacionais, etc.

## Limitação do campo de aplicação

A Administração Científica também ficou restrita aos problemas de produção na fábrica, não considerando os demais aspectos da vida da organização, como financeiros, comerciais, logísticos, etc. Além disso, o desenho de cargos e tarefas retrata suas concepções a respeito da natureza humana (homem econômico) e se fundamenta em uma expectativa de estabilidade e previsibilidade das operações da organização.

### DICAS

#### **Padronização e rotinização**

Em outros termos, o desenho de cargos e os métodos e procedimentos padronizados e rotinizados baseiam-se na presunção de que a tecnologia utilizada permanecerá inalterada para compensar o investimento de tempo, dinheiro e esforço aplicado à análise e ao estudo do trabalho. A estabilidade do produto e do processo funciona como limitação ao desenho de cargos e tarefas: a não ocorrência de mudanças é essencial para que o pensar seja separado do fazer e que os empregados sejam selecionados e treinados para executar a longo prazo tarefas simples e repetitivas. Tais aspectos são importantes na continuidade da produção em massa, da superespecialização dos cargos e da repetição constante do trabalho. No mutável mundo de hoje, essa permanência e continuidade funcionam como limitadores e bloqueadores da inovação e da mudança.

## Abordagem prescritiva e normativa

A Administração Científica caracteriza-se pela preocupação em prescrever princípios normativos que devem ser aplicados como receituário em todas as circunstâncias para que o administrador seja bem-sucedido. Essa abordagem prescritiva e normativa padroniza situações para prescrever a maneira como elas devem ser administradas. É uma abordagem com receitas antecipadas, soluções enlatadas e princípios

normativos que regem como fazer as coisas dentro das organizações. Essa perspectiva visualiza a organização como ela deveria funcionar, em vez de explicar seu funcionamento.<sup>25</sup>

## DICAS

### **A organização como sistema fechado e hermético**

O comportamento de um sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico: suas partes funcionam dentro de uma lógica irrepreensível. No entanto, as organizações nunca se comporiam como sistemas fechados nem podem ser reduzidas a algumas poucas variáveis ou a alguns poucos aspectos importantes.

## Abordagem de sistema fechado

A Administração Científica visualiza as organizações como se elas existissem no vácuo ou como se fossem entidades autônomas, absolutas e hermeticamente fechadas a qualquer influência vinda de fora delas. É uma abordagem de sistema fechado que, como se verá em capítulos posteriores, caracteriza-se pelo fato de visualizar somente aquilo que acontece dentro de uma organização, sem levar em conta o meio ambiente em que está situada. Outra característica da abordagem de sistema fechado é a maneira de ver tudo o que acontece dentro de uma organização sob o ponto de vista de algumas variáveis mais importantes apenas, omitindo-se outras cuja influência não seja bem conhecida no conjunto.

## Pioneirismo na administração

A Administração Científica é o ponto de partida da administração nos seguintes aspectos:

1. Foi o primeiro esforço científico para analisar e padronizar os processos produtivos com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência.
2. Obteve enorme êxito na racionalização das empresas da época.
3. Complementou a tecnologia da época, desenvolvendo técnicas e métodos que racionalizaram a produção, logrando forte aumento da produtividade.

Na verdade, a Administração Científica preocupa-se com a competência técnica como principal requisito para o gerente, adotando o pressuposto simplista de que mais engenharia, melhores métodos e melhores equipamentos produzem necessariamente melhores resultados.<sup>26</sup> Essa é uma simplificação enganosa, como será visto adiante, e que tem custado muito caro às organizações de hoje.<sup>25</sup>

## CONCLUSÃO

Em resumo, os alicerces fundamentais da Administração Científica foram:<sup>27</sup>

1. **Comando e controle:** a gerência funciona como uma ditadura benigna inspirada nos modelos militares. O gerente planeja e controla o trabalho; os trabalhadores o executam. Em suma, o gerente deve pensar e mandar; os trabalhadores obedecer e fazer de acordo com o plano.
2. **Uma única maneira certa (*the one best way*):** o método estabelecido pelo gerente é a melhor maneira de executar uma tarefa. O papel dos trabalhadores é utilizar o método sem questioná-lo.
3. **Mão de obra e não recursos humanos:** a força de trabalho é a mão de obra, ou seja, a mão contratada sem qualquer envolvimento da pessoa na organização. Como a oferta de trabalhadores era abundante, a empresa nada devia a eles, embora esperasse lealdade de sua parte.

4. **Segurança e não insegurança:** embora os operários não ganhassem reconhecimento ou responsabilidade, havia um acordo tácito baseado na segurança e na permanência no emprego. As empresas davam uma sensação de estabilidade, dominando seus mercados. O futuro parecia previsível, e o destino de cada empresa no futuro ainda mais previsível.

## DICAS

### O surgimento da engenharia industrial

Na década de 1920, Barnes<sup>28</sup> condensou as ideias principais da Administração Científica estabelecendo as bases da chamada Engenharia Industrial, que passaria a ser o modelo para a organização racional da produção e manufatura das fábricas do mundo ocidental. Até o final do século XX, a Engenharia Industrial – subproduto da Administração Científica – reinou tranquilamente no chão das fábricas de todo o mundo. Somente na década de 1980 surgiu a Teoria das Restrições:<sup>29</sup> a eficiência da cadeia produtiva nunca é maior que o seu elo mais fraco. Em outras palavras, o fluxo de produção tem o seu nível máximo de eficiência determinado pelo seu ponto de maior ineficiência. Para melhorar e aumentar a eficiência, deve-se descobrir e localizar as restrições e os estrangulamentos ao longo do processo produtivo e corrigi-los adequadamente.

Com a Administração Científica, começou a luta incessante e permanente pela produtividade que perdurou até o final do século XX. Produtividade significa a relação entre a quantidade de produto obtida no processo de produção e a quantidade do fator necessário para sua obtenção. Contudo, a simples relação física entre um e outro tem significado apenas técnico. A distinção entre produtividade e rentabilidade é dada pelo fato de a segunda implicar definição dos custos em dinheiro na relação entre fator e produto, enquanto a produtividade considera o dispêndio de trabalho do fator para a produção da quantidade desejada do produto.<sup>30</sup>

O importante é que a Administração Científica comprovou o fato de que existe uma nova maneira de ganhar dinheiro e que as empresas não têm sabido usar: deixar de perdê-lo. A luta contra o desperdício – seja de tempo, de esforço, de capacidade instalada, de energia, etc. – foi uma de suas principais bandeiras.<sup>12</sup>

Apesar de todas as críticas formuladas à Administração Científica, há uma forte tendência atual no intuito de reabilitar a imagem de Taylor. Alguns autores<sup>26</sup> chegam a apontá-lo como o criador da Administração Científica e o pai da Teoria das Relações Humanas, considerando-o um cientista social interessado nos problemas de motivação e de comportamento das pessoas dentro de sua maneira de ver as coisas. O certo é que Taylor teve uma profunda influência na vida do século XX e no forte desenvolvimento industrial que suas ideias proporcionaram. Sua importância decorre de um fato extremamente simples: ele deu certo! E é cada vez mais atual nas organizações de hoje.

## DICAS

### O toyotismo

O modelo de produção baseado no princípio taylorista/fordista de produção em massa foi superado no final da década de 1960 pela Toyota, quando ela adotou uma nova forma de organização do trabalho: mais flexível, com menor espaço e menor concentração de estoques. Taiichi Ohno passou a fazer mudanças na produção introduzindo técnicas que permitiam alterar rapidamente as máquinas e flexibilizar os

processos por meio de algumas regras criteriosas. Todo elemento que não agregasse valor ao produto deveria ser eliminado por ser desperdício. Ohno classificou o desperdício em sete tipos principais:

1. Tempo perdido para consertos ou refugos.
2. Produção maior do que a necessária ou antes do necessário.
3. Operações desnecessárias no processo de manufatura.
4. Transporte.
5. Estoque.
6. Movimentação humana.
7. Tempo de espera.

Com base nisso, surgiu o modelo de produção Toyota composto por:<sup>31</sup>

- **Automatização:** realizada por meio de máquinas capazes de parar automaticamente quando surgem problemas. O trabalhador que fazia seu trabalho em uma única máquina começa a poder atuar em várias, reduzindo o número de trabalhadores.
- **Just-in-time:** toda demanda deve ser produzida após efetivada sua venda, a fim de manter um fluxo contínuo de produção. Para tanto, utilizam-se sistemas visuais de informação (kanban) para mostrar a quantidade de peças necessárias para o dia.
- **Trabalho em equipe:** para racionalizar a utilização de mão de obra. Consiste em agrupar os trabalhadores em equipes sob a orientação de um líder para coordenar e substituir qualquer deles que se ausente. Isso elimina o tempo (tempo morto) entre um trabalhador e outro. Além disso, cada trabalhador deve descobrir os tempos mortos para eliminá-los. A racionalização é a fábrica mínima, ou seja, com efetivo mínimo. O objetivo é reduzir trabalhadores, e não diminuir o trabalho.
- **Administração por estresse:** o trabalho em equipe representa a pressão que cada trabalhador sofre para desempenhar sua função com qualidade, sob pena de ser rejeitado pelos participantes da equipe.
- **Flexibilização da mão de obra:** cada trabalhador deve ser polivalente para assumir qualquer posto que seja necessário. É uma antecipação ao recente princípio de multifuncionalidade pelo qual cada pessoa precisa desenvolver várias habilidades e competências para ingressar ou se manter no mercado de trabalho. Essa flexibilização requer qualificação das pessoas para garantir um índice zero de desperdício.
- **Gestão participativa:** os trabalhadores são tratados como participantes ou parceiros da empresa e passam a responder pelo andamento da produção ao mesmo tempo em que participam do processo de controle de qualidade. Isso estimula a meritocracia.
- **Controle de qualidade:** o controle de qualidade passa a ser descentralizado e entregue à responsabilidade direta dos trabalhadores.
- **Subcontratação ou terceirização:** tudo o que não for essencial pode e deve ser delegado a outras empresas que façam melhor e mais barato.

O modelo de produção da Toyota – o toyotismo – passou a ser rapidamente imitado em muitos países do mundo.

## EXERCÍCIO

### **O problema de Waldemar Lemos**

Diante dos problemas existentes em sua indústria, Waldemar Lemos solicitou a assessoria de um consultor de empresas. Depois de um cuidadoso diagnóstico da situação da indústria, o consultor elaborou um longo relatório no qual mencionava, entre outras coisas, que a empresa somente se preocupava com sua área industrial; que a visão predominante na empresa era tipicamente mecanicista, com uma abordagem de sistema fechado; que os operários eram superespecializados e os gerentes tinham uma visão microscópica de seus subordinados e se preocupavam mais em como fazer do que com o que fazer. O que o consultor queria dizer com essas afirmações?

A Administração Científica – iniciada por Taylor e seus seguidores – é a primeira Teoria Administrativa. A preocupação em criar uma ciência da administração começou com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com a ênfase nas tarefas. No primeiro período de sua obra, Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho dos operários, estendendo-se no segundo período à definição de princípios de administração aplicáveis a todas as situações da empresa. A organização racional do trabalho fundamenta-se na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Buscava-se a eliminação do desperdício e da ociosidade operária e a redução dos custos de produção. A forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, com base no tempo-padrão (eficiência = 100%) e na convicção de que o salário é a única fonte de motivação para o trabalhador (homem econômico). O desenho de cargos e tarefas enfatiza o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem a eficiência. Verificou-se que não adiantava racionalizar o trabalho do operário se o supervisor, o chefe, o gerente e o diretor continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior. Para envolver os escalões mais elevados, os engenheiros da Administração Científica passaram a se preocupar com os princípios de administração capazes de balizar o comportamento dos gerentes e chefes. Contudo, inúmeras críticas são feitas à Administração Científica: o mecanicismo de sua abordagem, que lhe garante o nome de teoria da máquina; a superespecialização que robotiza o operário; a visão microscópica do homem tomado isoladamente e como um apêndice da maquinaria industrial; a ausência de qualquer comprovação científica de suas afirmações e princípios; a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização formal; a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida de uma empresa; a abordagem prescritiva, normativa e típica de sistema fechado. No entanto, essas limitações e restrições não apagam o fato de que a Administração Científica foi o primeiro passo na busca de uma Teoria Administrativa. É um passo pioneiro e irreversível.

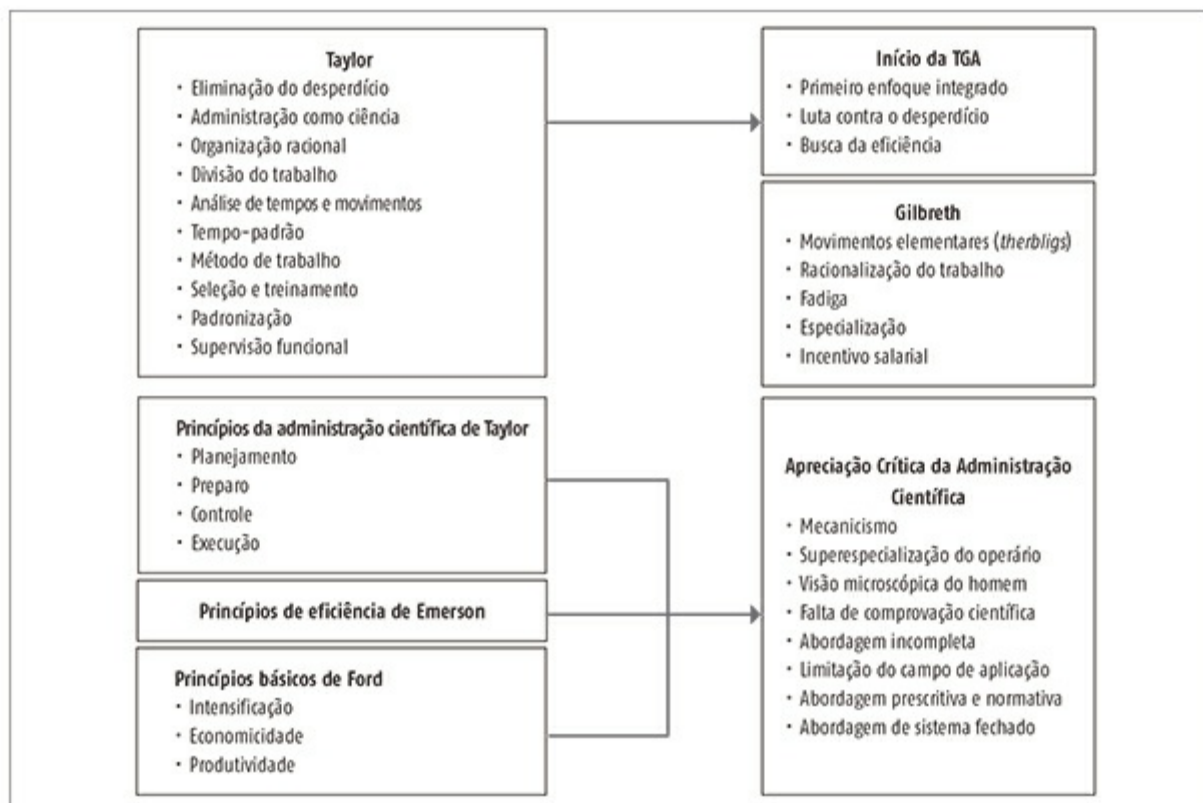


Figura 6 Mapa mental da Administração Científica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Frederick W. Taylor. *Shop Management*. Nova York: Harper & Bros., 1903.
2. Claude S. George Jr. *História do Pensamento Administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1974. p.136.
3. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. Nova York: Harper & Bros., 1911.
4. Frederick W. Taylor. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970. p.29-31, 34, 82.
5. Beatriz Marques de S. Wahrlich. *Uma Análise das Teorias de Organização*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serv. Publicações, 1971. p.11, 13, 17, 84.
6. Warren Haynes e Joseph L. Massie. *Management: Analysis, Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 1969. p.26.
7. As principais obras de Frank B. Gilbreth são:

- *Concret System*. Nova York: The Engineering New Publishing, 1908;
- *Bricklaying System*. Nova York: The Myron C. Clark, 1909;
- *Motion Study*. Nova York: D. Van Nostrand. 1911;
- *Primer of Scientific Management*. Nova York: Van Nostrand, 1912;
- *Nova York: Sturgis & Walton, 1916.*

Em coautoria com sua esposa Lilian M. Gilbreth:

- *Applied Motion Study*: Nova York: Sturgis & Walton, 1917;

- “Scientific Management in Other Countries than the United States”. *Taylor Society Bulletin*, Jun. 1924. p.132;
- “The Achievements of Motion Psychology”. *Taylor Society Bulletin*, dec. 1924. p.322.

As principais obras de Lilian M. Gilbreth são:

- *The Psychology of Management*. Nova York: Sturgis, Sturgis & Walton, 1914;
- *The Quest of the One Best Way*. Chicago: Society of Industrial Engineers, 1924.
- Mais recentemente publicou um outro livro: Lilian M. Gilbreth e A. R. Cook. *The Foremen in Manpower*. Nova York: McGraw-Hill Book, 1947.

8. Frank B. Gilbreth e Lilian M. Gilbreth. *Applied Motion Study*, op. cit.
9. Harrington Emerson. *The Twelve Principles of Efficiency*. Nova York: The Engineering Magazine, 1912.
10. Emerson publicou dois livros: *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*. Nova York: The Engineering Magazine, 1909; e *The Twelve Principles of Efficiency*, cit., 1912.
11. Henry Ford. *My Life Work*. Nova York: 1923. p.77-90.
12. Stuart Cramer. *Key Management Ideas: Thinkers that Changed the Management World*. Londres: Pearson Education, 1998. p.19-20, 43-5.
13. V.L.R. Bittel. *Management by Exception: Systematizing and Simplifying the Manager's Job*. Nova York: McGraw- Hill Book, 1964.
14. J.C. Worthy. “Organizational Structure and Employee Morale”. *American Sociological Review*, 1950. v.15. p.169-79.
15. Peter F. Drucker. *Tecnologia, Gerência e Sociedade*. Petrópolis, Vozes, 1973. p.88.
16. Daniel Katz e Robert L. Kahn. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1970. p.90-2.
17. James G. March e Herbert A. Simon. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serv. de Publicações, 1966. p.9, 18.
18. Hugh G. J. Aitken. *Taylorism at Watertown Arsenal*. Cambridge: Harvard University, 1960.
19. William G. Scott. *Human Relations in Management*. Homewood, 1962, p.43.
20. Robert Meigniez. *Pathologie Sociale de L'Enterprise, la Crise et la Fonction de Direction*. Paris: Gauthier-Villars, 1971. p.25.
21. Herbert A. Simon. *O Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serv. de Publicações, 1974.
22. Morton Grodzinz. “Public Administration and the Science of Human Relation”. *Public Administration Review*, 1951. p.88-102.
23. Maurício Tragtenberg. *Ideologia e Burocracia*. op. cit. p.194.
24. Amitai Etzioni. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967. p.37-9.
25. J. Eugene Haas e Thomas E. Drabek. *Complex Organizations: A Sociological Perspective*. Nova York: The MacMillan, 1973, p.37-41.
26. Michael H. Mescon, William Rogers Hammod, Lloyd L. Byars e Joseph Forest Jr. *The Management of Enterprise*. Nova York: The MacMillan, 1973, Cap. 12.
27. Robert Kanigel. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. Nova York: Viking, 2000.
28. J. Barnes. *Handbook of Industrial Engineering*. Nova York: Knopf, 1922.
29. Eliyahu M. Goldratt. *A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua*. São Paulo: Nobel, 1992.
30. Peter B. Petersen. “Scientific Management at the Water Town Arsenal”. In Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p.47.
31. Thomas Gounet. *El toyotismo o el incremento de la explotación*. Vide:



## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Administração Científica:** corrente administrativa iniciada por Taylor e que enfatiza a administração das tarefas, isto é, focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos de organização racional do trabalho.

**Divisão do trabalho:** distribuição de tarefas entre os indivíduos ou grupos sociais, de acordo com a posição que cada um deles ocupa na estrutura social e nas relações de propriedade. Cada pessoa ou grupo torna-se um especialista para realizar um tipo específico de atividade.

**Eficiência:** fazer as coisas bem-feitas e corretamente de acordo com o método preestabelecido. A eficiência corresponde a 100% do tempo-padrão estabelecido pelo estudo de tempos e movimentos.

**Engenharia industrial:** área da engenharia que cuida basicamente do aumento da eficiência da produção por meio do estudo de tempos e movimentos, da racionalização do trabalho humano e do estabelecimento de métodos de trabalho.

**Ergonomia:** do grego *ergon* (trabalho) e *nomos* (uso, regulamentação), é a ciência que estuda os ritmos e métodos de trabalho no intuito da melhor adaptação do homem ao processo de trabalho. É também denominada engenharia humana.

**Especialização:** distribuição de diferentes atividades entre as pessoas no sentido de aumentar o potencial de capacidades, a economia de tempo, a aquisição de habilidades por treinamento e prática e, em consequência, aumentar a produção, a redução de custos e a economia de escala.

**Fadiga:** cansaço ou estafa decorrente do trabalho continuado. A fadiga pode ser física ou psicológica.

**Padronização:** aplicação de normas fixas para homogeneizar ciclos de produção a fim de obter redução de custos e aumento de eficiência.

**Princípio da execução:** distribuir distintamente atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

**Princípios de administração:** regras básicas para o trabalho do administrador. Para Taylor são: planejamento, preparo, execução e controle.

**Princípio do controle:** controlar o trabalho para se certificar de que ele está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto.

**Princípio do planejamento:** substituir o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírica e prática por métodos baseados em procedimentos científicos.

**Princípio do preparo:** selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado.

**Racionalização:** emprego de métodos científicos de trabalho visando ao planejamento e à organização de atividades para obter redução de custos e aumento da eficiência e da produtividade dos operários.

**Tempos e movimentos (*motion-time*):** setor da área de organização e métodos (O&M) ou engenharia industrial que define o método científico e o tempo necessário para a realização de determinado trabalho.

**Therblig:** anagrama do nome de Gilbreth. Significa a menor unidade de movimento para a determinação de tempos e movimentos dos operários e na definição do método de trabalho; movimentos elementares.

**Trabalho:** toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade. Trata-se de um dos fatores de produção para os economistas, juntamente com a natureza e o capital.

## 4

# TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

## Organizando a empresa

### Objetivos de aprendizagem

- Apresentar os fundamentos da Teoria Clássica da Administração.
- Mostrar a ênfase na estrutura da organização como base para o alcance da eficiência.
- Definir os elementos e os princípios de administração como as bases do processo administrativo.
- Identificar as limitações e restrições da Teoria Clássica dentro de uma apreciação crítica.

### O que veremos adiante

- A época.
- A obra de Fayol.
- Teoria da administração.
- Elementos da administração.
- Princípios da administração.
- Apreciação crítica da Teoria Clássica.
- Extremo racionalismo na concepção da administração.

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916, surgiu na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório das eficiências individuais.

A Teoria Clássica, ao contrário, partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (seções, departamentos, etc.) ou pessoas (ocupantes de cargos e executores de tarefas). A microabordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada no nível da organização como um todo em relação à sua estrutura organizacional. A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da Teoria Geral da Administração (TGA). O engenheiro francês Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor.

## A ÉPOCA

A segunda década do século XX foi tumultuada. A Primeira Guerra Mundial (1914-1917) envolveu a Europa e os Estados Unidos em operações militares conjuntas. Em seguida, os meios de transporte tiveram enorme expansão, com a indústria automobilística, as ferrovias e o início da aviação militar, civil e comercial. As comunicações também passaram por enorme expansão do jornalismo e do rádio em ondas médias e curtas. E na Europa, surgiu a Teoria Clássica da Administração.

## A OBRA DE FAYOL

Henri Fayol (1841-1925), 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, na qual fez sua carreira. Fayol expôs sua Teoria de Administração no livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916.<sup>1</sup> Seu trabalho, antes da tradução para o inglês, foi divulgado por Urwick e Gulick,<sup>2</sup> dois autores clássicos.

### Funções básicas da empresa

Fayol salienta que toda empresa apresenta seis funções:<sup>1</sup>

1. **Técnicas:** relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. **Comerciais:** relacionadas com compra, venda e permutação.
3. **Financeiras:** relacionadas com procura e gerência de capitais.
4. **De segurança:** relacionadas com proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. **Contábeis:** relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. **Administrativas:** relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

## DICAS

### Funções básicas da empresa de hoje

A visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa está ultrapassada. Hoje, as funções recebem o nome de áreas da administração; assim, as funções administrativas são a área de administração geral; funções técnicas, área de produção, manufatura ou operações; funções comerciais, área de vendas/marketing. As funções de segurança passaram para um nível mais baixo. As funções contábeis são subordinadas às funções financeiras. E, finalmente, surgiu a área de recursos humanos ou gestão de pessoas. Todavia, outras mudanças estão ocorrendo: as áreas citadas estão sendo geridas por equipes, e não exclusivamente por departamentos, como antigamente.

Para Fayol, “nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra função, designada pelo nome de administração”.<sup>1</sup>

### Conceito de administração

Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador:

1. **Prever:** visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. **Organizar:** constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. **Comandar:** dirigir e orientar o pessoal.
4. **Coordenar:** ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
5. **Controlar:** verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Esses são os elementos da administração que constituem o chamado processo administrativo – são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa.

Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, como o supervisor – cada qual em seu respectivo nível – desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

#### **Quadro 1 Funções do administrador, segundo Fayol**

- |  |
|--|
| 1. <b>Previsão:</b> avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele  |
| 2. <b>Organização:</b> proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social  |
| 3. <b>Comando:</b> leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio  |
| 4. <b>Coordenação:</b> harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados  |
| 5. <b>Controle:</b> é a verificação que certifica se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência |

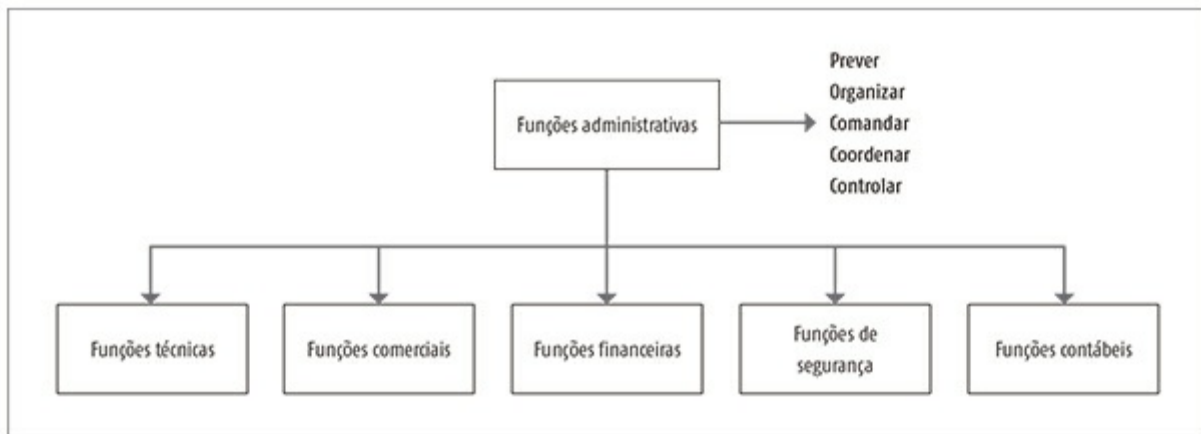


Figura 1 Seis funções básicas da empresa para Fayol.

### Proporcionalidade das funções administrativas

Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa: ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. A função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, aumenta a proporção das outras funções da empresa, e quando se sobe na escala hierárquica, aumentam a extensão e o volume das funções administrativas.

## EXERCÍCIO

### A organização formal da Alimenta

A Alimenta é uma das mais tradicionais empresas do mercado alimentício. Tem três divisões, cada qual com um gerente: comercial, industrial e financeira. O diretor-geral acumula as funções administrativas e coordena o trabalho dos gerentes. Como montar um organograma com a descrição das funções de cada divisão?

### Diferença entre administração e organização

Ainda que reconhecendo o emprego da palavra administração como sinônimo de organização, Fayol faz uma distinção entre elas. Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e compreensivo de administração – como um conjunto de processos entrosados e unificados – abrange aspectos que a organização por si só não envolve, como previsão, comando e controle. A organização abrange apenas a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada.

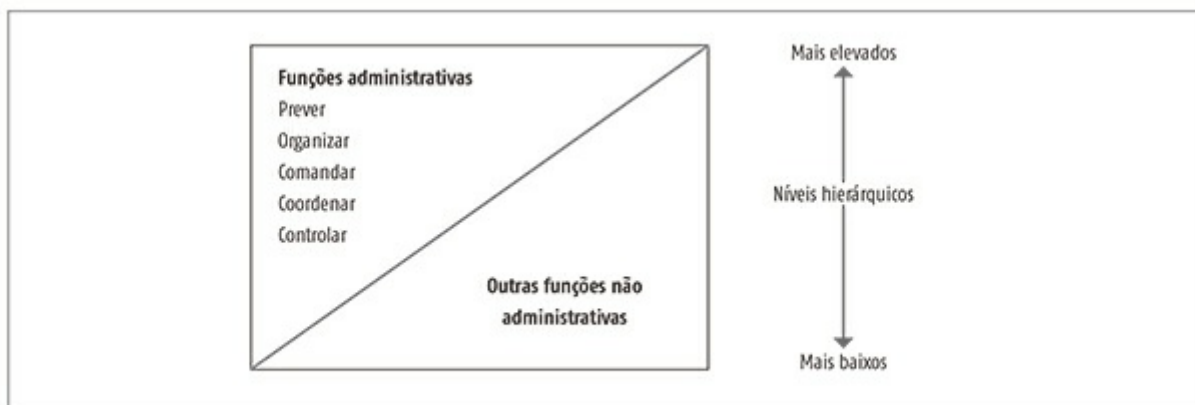


Figura 2 Proporcionalidade da função administrativa.

A partir daí, organização passa a ter dois significados diferentes:

1. **Organização como uma entidade social:** na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas são um exemplo de organização social.
2. **Organização como função administrativa:** parte do processo administrativo (como previsão, comando, coordenação e controle). Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos, definir os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

### Princípios gerais de administração para Fayol

Como toda ciência, a administração deve se basear em leis ou princípios. Fayol definiu os princípios gerais de administração, sistematizando-os sem muita originalidade, porquanto os coletou de diversos autores de sua época. Fayol adota a denominação princípio, afastando dela qualquer ideia de rigidez, pois nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Tudo em administração é questão de medida, ponderação e bom-senso. Os princípios são universais e maleáveis e se adaptam a qualquer tempo, lugar ou circunstância. Os 14 princípios gerais da administração, segundo Fayol, são:<sup>1</sup>

1. **Divisão do trabalho:** consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. **Autoridade e responsabilidade:** autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. **Disciplina:** depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** os interesses gerais da empresa devem se sobrepor aos interesses particulares das pessoas.
7. **Remuneração do pessoal:** deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. **Centralização:** refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia escalar:** linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do

princípio do comando.

0. **Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
1. **Equidade:** amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
2. **Estabilidade do pessoal:** a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
3. **Iniciativa:** capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
4. **Espírito de equipe:** a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

## DICAS

### Enfoque prescritivo e normativo

A Teoria Clássica caracteriza-se por seu enfoque prescritivo e normativo: prescreve os elementos da administração (funções do administrador) e normatiza os princípios gerais que o administrador deve adotar em sua atividade. Esse enfoque é o filão da Teoria Clássica. É a velha receita do bolo.

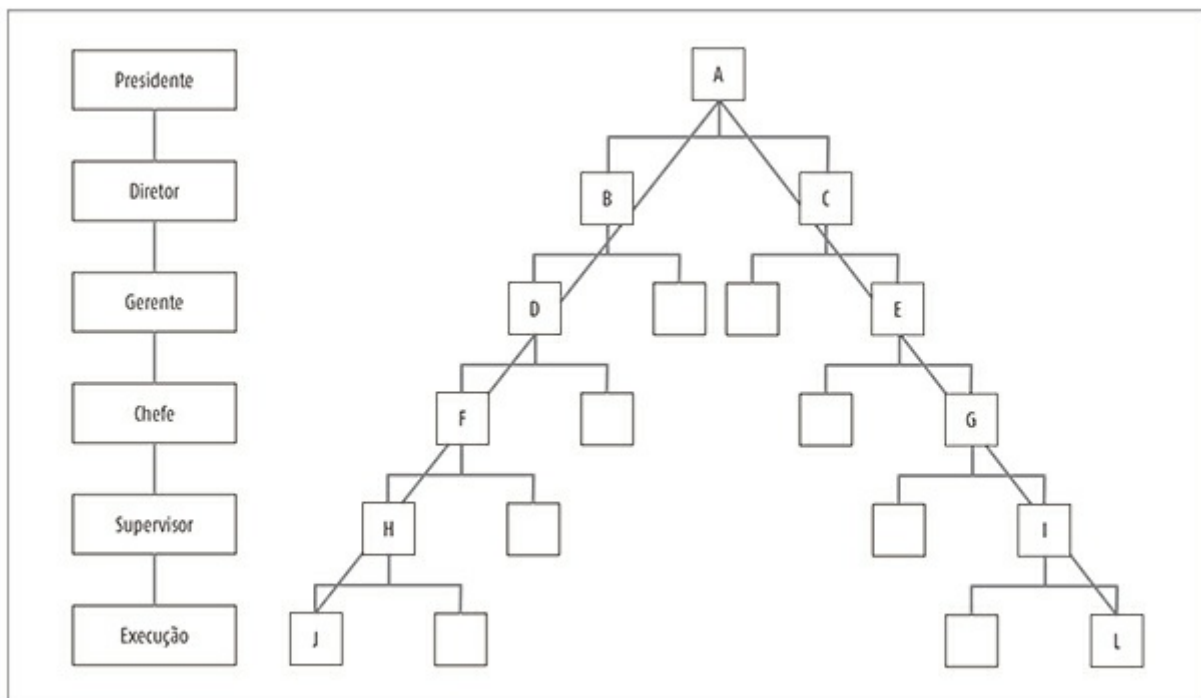


Figura 3 Cadeia de comando e cadeia escalar de Fayol.

## TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Os autores clássicos pretendiam criar uma teoria da administração baseada em divisão do trabalho, especialização, coordenação e atividades de linha e de *staff*.

### Administração como ciência

O ponto de partida dos autores da Teoria Clássica é o estudo científico da administração, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Pretendia-se elaborar uma ciência da administração. Fayol defendia a necessidade de um ensino organizado e metódico da administração, de caráter geral para



formar administradores. Em sua época, essa ideia era uma novidade.

## Teoria da organização

A Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como as organizações militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas. Nesse aspecto, a Teoria Clássica não se desligou do passado.<sup>3</sup> Embora tenha contribuído para tirar a organização industrial da confusão inicial que enfrentava em decorrência da Revolução Industrial, a Teoria Clássica pouco avançou em termos de teoria da organização. Para Fayol, a organização envolve a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada. James Mooney (1884-1957) acrescenta que “a organização é a forma de toda associação humana para a realização de um fim comum. A técnica de organização pode ser descrita como a técnica de correlacionar atividades específicas ou funções em um todo coordenado”.<sup>4</sup> Daí a importância que assume a coordenação. Para Lyndall Urwick (1891-1983), a organização militar é o modelo do comportamento administrativo. Assim, a preocupação com a estrutura e com a forma da organização marca a essência da Teoria Clássica, que concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes.

A estrutura organizacional é uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando – também denominada cadeia escalar – baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

Para a Teoria Clássica, a estrutura organizacional é analisada de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo para as partes (da síntese para a análise), ao contrário da abordagem da Administração Científica.

## Divisão do trabalho e especialização

A organização se caracteriza por uma divisão do trabalho claramente definida. “A divisão do trabalho constitui a base da organização; na verdade, é a própria razão da organização.”<sup>5</sup> A divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas, ou seja, à heterogeneidade. A ideia era a de que as organizações com maior divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho. Enquanto a Administração Científica se ocupava com a divisão do trabalho no nível do operário, fragmentando as tarefas dele, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão no nível dos órgãos que compõem a organização, isto é, departamentos, divisões, seções, unidades, etc. Para a Teoria Clássica, a divisão do trabalho pode acontecer em duas direções:

1. **Divisão vertical do trabalho:** refere-se aos níveis de autoridade e responsabilidade (como na escala hierárquica de Fayol ou no princípio escalar de Mooney), definindo os escalões da organização que detêm diferentes níveis de autoridade. A autoridade aumenta à medida que se sobe na hierarquia da organização. A hierarquia define a graduação das responsabilidades conforme os graus de autoridade. Em toda organização há uma escala hierárquica de autoridade (princípio escalar ou cadeia escalar). Daí a denominação autoridade de linha, para significar a autoridade de comando de um superior sobre um subordinado.
2. **Divisão horizontal do trabalho:** refere-se aos diferentes tipos de atividades da organização (como na especialização de Fayol ou no princípio de homogeneidade de Gulick). No mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria.

A divisão do trabalho no sentido horizontal que assegura homogeneidade e equilíbrio é chamada departamentalização: refere-se à especialização horizontal da organização. A homogeneidade na

organização é obtida quando são reunidos, na mesma unidade, todos os que estiverem executando o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar. Qualquer um desses quatro fatores – função, processo, clientela, localização – proporciona, respectivamente, departamentalização por função, por processo, por clientela ou por localização geográfica. A ideia básica era a de que quanto mais departamentalizada a organização, mais ela será eficiente.<sup>5</sup>

## DICAS

### Departamentalização

Urwick salienta as duas formas de divisão do trabalho ao enunciar: “Em uma organização, o agrupamento de atividades se processa em dois sentidos contrários: um em que as linhas divisórias são verticais, indicando tipos ou variedades de atividades; e outro no qual as linhas delimitadoras são horizontais, indicando níveis de autoridade. É impossível definir qualquer atividade em qualquer organização sem enquadrá-la nesses dois sentidos, da mesma maneira que é impossível fixar um ponto em um mapa a não ser em termos de suas coordenadas”.<sup>6</sup>

## Coordenação

Fayol incluiu a coordenação como um dos elementos da administração, enquanto outros autores clássicos a incluíram nos princípios de administração. Para Fayol, a coordenação é a reunião, a unificação e a harmonização de toda atividade e esforço, enquanto para Gulick, se a subdivisão do trabalho é indispensável, a coordenação é obrigatória. Para Mooney, a “coordenação é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um fio comum”.<sup>4</sup> A coordenação deve ser baseada em uma real comunhão de interesses. Ela indica que há um alvo ou objetivo a alcançar e que deve guiar os atos de todos.<sup>4</sup> A pressuposição básica era de que quanto maior a organização e a divisão do trabalho, maior será a necessidade de coordenação, para assegurar a eficiência da organização como um todo.

## EXERCÍCIO

### A reorganização de Sara

Ao ser promovida para a presidência da Continental S.A., Sara Plechman queria mudar a empresa. Sua primeira providência foi analisar a estrutura organizacional, a forma e a disposição dos departamentos, a cadeia de comando, as especializações vertical e horizontal existentes, a coordenação necessária entre os diversos órgãos e quais órgãos deveriam trabalhar como suporte e apoio dos demais (como pessoal, contabilidade, propaganda, organização e métodos, etc.). Como você procederia no lugar de Sara?

## ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Ao definir o que é administração, Fayol definiu os elementos que a compõem: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Esses cinco elementos constituem as chamadas funções do administrador. Contudo, seus seguidores não aceitaram os elementos da administração tais como o velho mestre afirmara. Cada autor clássico define a seu modo os elementos da administração, embora não se afastem muito da concepção fayoliana.

## Elementos da administração para Urwick

Lyndall Urwick (1891-1983)<sup>7</sup> propõe sete elementos da administração como as funções do administrador:

- Investigação.
- Previsão.
- Planejamento.
- Organização.
- Coordenação.
- Comando.
- Controle.

No fundo, Urwick apenas desdobrou a previsão (primeiro elemento de Fayol) em três distintos elementos (investigação, previsão e planejamento). Para ele, os elementos da administração constituem a base da boa organização, uma vez que uma empresa não pode ser desenvolvida em torno de pessoas, mas de sua organização.<sup>6</sup>

## Elementos da administração para Gulick

Luther Gulick (1892-1993), considerado o autor mais erudito da Teoria Clássica, propôs sete elementos da Administração:<sup>5</sup>

1. **Planejamento (*planning*):** tarefa de traçar as linhas gerais do que deve ser feito e dos métodos de fazê-lo, a fim de atingir os objetivos da empresa.
2. **Organização (*organizing*):** estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões de trabalho são integradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista.
3. **Assessoria (*staffing*):** função de preparar e treinar o pessoal e manter condições favoráveis de trabalho.
4. **Direção (*directing*):** tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais, e ainda a de funcionar como líder da empresa.
5. **Coordenação (*coordinating*):** estabelecimento de relações entre as várias partes do trabalho.
6. **Informação (*reporting*):** esforço de manter informados, a respeito do que se passa, aqueles perante quem o chefe é responsável; pressupõe a existência de registros, documentação, pesquisa e inspeções.
7. **Orçamento (*budgeting*):** função relacionada a elaboração, execução e fiscalização orçamentárias, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle.

As palavras (*planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting* e *budgeting*) formam o acróstico POSDCORB, que Gulick utiliza para memorizar os elementos da administração. Gulick enumera planejamento, organização, comando e coordenação mencionados por Fayol. No entanto, os elementos *staffing*, *reporting* e *budgeting* são novos.

### DICAS

#### Os elementos da administração

A proposição fayoliana foi alterada por Urwick (investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle) e por Gulick (POSDCORB). Os autores neoclássicos, como será visto no capítulo dedicado à Teoria Neoclássica, retomam o assunto e fazem novas proposições aceitas na atualidade. Os elementos

da administração tomados em seu conjunto formam o processo administrativo.

## PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Para os autores clássicos, não basta enunciar os elementos da administração que servem como base para as funções do administrador. É preciso ir além e estabelecer as condições e as normas dentro das quais as funções do administrador devem ser aplicadas e desenvolvidas. O administrador deve obedecer às normas ou às regras de comportamento, isto é, aos princípios gerais que permitem desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Daí os princípios gerais de administração tomados como normas capazes de resolver os problemas organizacionais. Fayol enuncia 14 princípios. Os demais autores são menos ambiciosos e propõem uma quantidade menor.

### Princípios da administração para Urwick

Urwick propõe quatro princípios da administração:<sup>6</sup>

1. **Princípio da especialização:** cada pessoa deve exercer uma só função, o que determina uma divisão especializada do trabalho. Esse princípio dá origem às organizações de linha, de *staff* e funcional.
2. **Princípio de autoridade:** deve haver uma linha de autoridade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo da organização até cada indivíduo de base.
3. **Princípio da amplitude administrativa (*span of control*):** cada superior deve ter um certo número de subordinados. O superior tem pessoas para supervisionar, bem como as relações entre as pessoas que supervisiona. O número ótimo de subordinados varia segundo o nível e a natureza dos cargos, a complexidade do trabalho e o preparo dos subordinados.
4. **Princípio da definição:** deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações com os outros cargos devem ser definidos por escrito e comunicados a todos.

## EXERCÍCIO

### Os princípios orientadores da Imperial Tintas

Ao assumir a diretoria-geral da Imperial Tintas, Reinaldo Borba pretendia colocar a casa em ordem. Sua primeira providência foi convocar os três diretores a ele subordinados para definir os princípios orientadores da companhia. Reinaldo pretende dar novos rumos à companhia e, segundo ele, nada melhor do que estabelecer regras e princípios. O que você acha disso?

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA CLÁSSICA

As críticas à Teoria Clássica são numerosas. Todas as teorias posteriores da administração se preocuparam em apontar falhas, distorções e omissões nessa abordagem, que representou, durante várias décadas, o figurino que serviu de modelo para as organizações.

### Abordagem simplificada da organização formal

Os autores clássicos concebem a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem

considerar seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Limitam-se à organização formal, estabelecendo esquemas lógicos e preestabelecidos, segundo os quais as organizações devem ser construídas e governadas. Nesse sentido, são prescritivos e normativos:<sup>8</sup> como o administrador deve conduzir-se em todas as situações pelo processo administrativo e os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Sem dúvida, a preocupação com a estrutura da organização constitui uma substancial ampliação do objeto de estudo da TGA. A microabordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada no nível da empresa como um todo em relação à sua estrutura organizacional.

## DICAS

### **Princípios gerais e universais de administração**

Os autores clássicos partem do pressuposto de que a simples adoção dos princípios gerais de administração –como divisão do trabalho, especialização, unidade de comando e amplitude de controle – permite uma organização formal da empresa capaz de proporcionar-lhe a máxima eficiência possível. Trata-se de uma abordagem extremamente simplificada da organização formal. Daí, a crítica quanto a essa visão simplória e reducionista da atividade organizacional.

## **Ausência de trabalhos experimentais**

A Teoria Clássica pretendeu elaborar uma ciência de administração para estudar e tratar a administração, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. No entanto, os autores clássicos fundamentam seus conceitos na observação e no senso comum. Seu método é empírico e concreto, baseado na experiência direta e no pragmatismo, e não confrontam a teoria com elementos de prova. Suas afirmações se dissolvem quando postas em experimentação.<sup>9</sup> O fato de denominarem princípios muitas de suas proposições é criticado como um procedimento presunçoso.<sup>10</sup> As ideias mais importantes foram catalogadas como princípios, o que provocou críticas, pois o princípio utilizado como sinônimo de lei deve, como esta, envolver alto grau de regularidade e consistência, permitindo razoável previsão em sua aplicação, tal como acontece nas outras ciências.<sup>10</sup>

## **Extremo racionalismo na concepção da administração**

Os autores clássicos se preocupavam com a apresentação racional e lógica das suas proposições, sacrificando a clareza das suas ideias. O abstracionismo e o formalismo são criticados por levarem a análise da Administração à superficialidade, à supersimplificação e à falta de realismo.<sup>11</sup> A insistência sobre a concepção da administração com um conjunto de princípios universalmente aplicáveis provocou a denominação Escola Universalista.<sup>12</sup> Alguns autores preferem, pelo espírito pragmático e utilitarista, a denominação Teoria Pragmática.<sup>13</sup> O pragmatismo do sistema leva-o a apelar à experiência direta e não representativa para obter soluções aplicáveis de modo imediato.<sup>14</sup> Além do fato de erigir como verdades absolutas a descrição limitada e restrita de experiências e torná-las verdades, universalizando o particular, quase sempre somente é verdadeiro para aquela específica circunstância.

## DICAS

### **Nenhuma comprovação científica**

Wahrlich salienta que Fayol, “com os seus princípios de administração

complementados com os elementos da administração, lançou as bases para uma concepção teórica do assunto. Muitos de seus princípios resistem melhor à crítica do que outros sugeridos mais tarde por outros autores: tanto assim que soam hoje como truísmos”.<sup>8</sup> A mesma autora acrescenta: “seus princípios da administração, contudo, carecem de apresentação metódica: muitas vezes, o autor apresenta-se enfático e dogmático em seus esforços para provar o acerto de suas opiniões”.<sup>8</sup> Em resumo, falta comprovação científica para as afirmações dos autores clássicos.

## DICAS

### **Organização como meio para obter máxima eficiência**

O racionalismo da Teoria Clássica visa à eficiência do ponto de vista técnico e econômico; em outros termos, a organização é um meio para atingir a eficiência máxima sob o aspecto técnico e econômico. Daí a visão anatômica da organização em termos de organização formal apenas, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo, que assegurem a máxima eficiência.

## **Teoria da máquina**

A Teoria Clássica recebe a denominação de teoria da máquina pelo fato de considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina: a determinadas ações ou causas decorrem determinados efeitos ou consequências dentro de uma correlação determinística. A organização deve ser arranjada tal como uma máquina. Os modelos administrativos correspondem à divisão mecanicista do trabalho, em que esta é a mola do sistema. A abordagem mecânica, lógica e determinística da organização foi o fator que conduziu erradamente os clássicos à busca de uma ciência da administração.

## DICAS

### **Como aplicar a teoria: as velhas soluções clássicas**

Ainda hoje muitas empresas ainda adotam soluções clássicas. É só ver as funções de cada empresa. Invariavelmente, encontram-se a área financeira, a área comercial ou de marketing, a área industrial ou de produção e assim por diante. Esse formato organizacional vem desde o início do século passado. Embora novas e inovadoras formatações estejam sendo desenvolvidas, ainda persiste a solução clássica para a tarefa organizacional. Só os nomes mudaram. A divisão do trabalho ainda é a mesma.

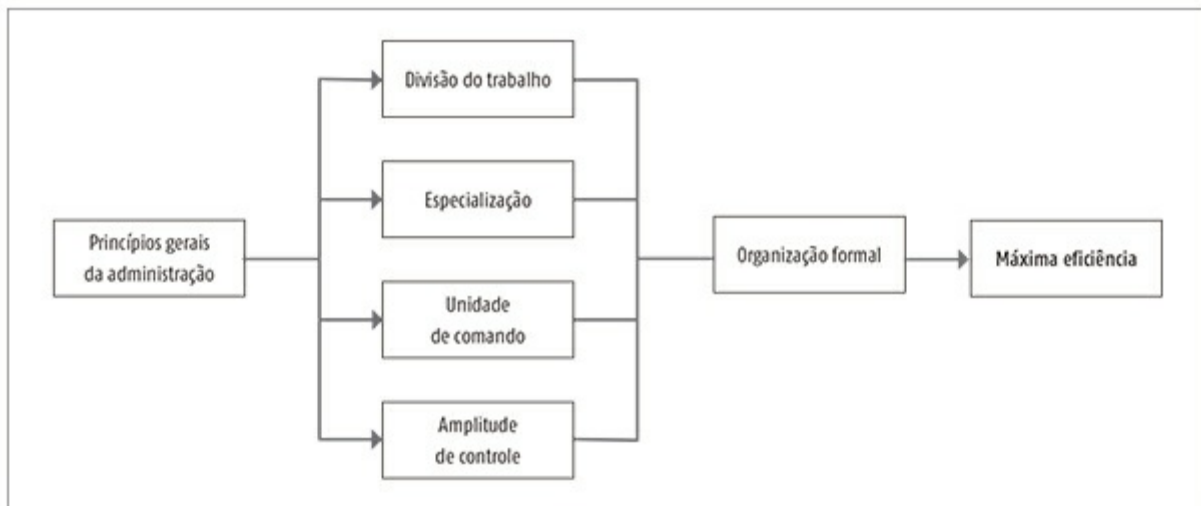


Figura 4 Abordagem prescritiva e normativa da Teoria Clássica.

## DICAS

### O que fazer com a Teoria Clássica?

Apesar dessa limitação aos aspectos formais, “isso não quer dizer que a Teoria Clássica esteja completamente errada ou que tenha de ser totalmente substituída, mas que tratar uma organização como simples mecanismo produz resultados não previstos pela Teoria Clássica”.<sup>15</sup> Em outros termos, a abordagem está simplificada e incompleta, pois não considera o comportamento humano na organização. Mesmo Urwick e Gulick, quando escreveram suas obras, já conheciam os resultados da experiência de Hawthorne, que inaugurou a Escola das Relações Humanas e mostrou o componente humano dentro das organizações. Contudo, preferiram manter a posição ortodoxa da Teoria Clássica. Pliffner,<sup>16</sup> referindo-se a Gulick, salienta que “o criador do POSDCORB preferiu ignorar as novas tendências, ficando com a corrente tradicionalista que, embora tomasse em consideração o fator humano, não o fazia como um dos elementos fundamentais para a administração, quer a encaremos como atividade, quer a encaremos como disciplina”.

### Abordagem incompleta da organização

Tal como aconteceu com a Administração Científica, a Teoria Clássica preocupou-se apenas com a organização formal, descuidando-se da organização informal. O foco na forma e a ênfase na estrutura levaram a exageros. A teoria da organização formal não ignorava os problemas humanos da organização, porém, não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre pessoas e grupos informais, nem aos conflitos intraorganizacionais e ao processo decisório.<sup>17</sup>

### Abordagem de sistema fechado

A Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, composto de algumas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que são manipulados por meio de princípios gerais e universais. Contudo, apesar de todas as críticas, a Teoria Clássica é a abordagem mais utilizada para treinamento de neófitos em administração, pois permite uma abordagem sistemática e ordenada. Também para a execução de tarefas administrativas rotineiras, a abordagem clássica dissecou o trabalho gerencial em categorias compreensíveis e úteis. Os princípios proporcionam guias gerais e



permitem ao administrador manipular os deveres do dia a dia de seu trabalho com confiança. Mantendo essa filosofia dos fatores básicos da administração, a escola clássica permite uma abordagem simplificada. Sem mudar sua base, ela pode absorver novos elementos como fatores adicionais em sua filosofia.<sup>18</sup>

## CONCLUSÃO

Apesar de todas as críticas, a Teoria Clássica ainda é a abordagem mais utilizada para os iniciantes em administração, pois permite uma visão simples e ordenada. Também para a execução de tarefas administrativas rotineiras, a abordagem clássica dissectiona o trabalho organizacional em categorias compreensíveis e úteis. Os princípios proporcionam guias gerais que permitem ao administrador manipular os deveres do cotidiano do seu trabalho com mais segurança e confiança.<sup>19</sup> Contudo, em uma era de mudança e instabilidade como a que se atravessa, a abordagem clássica mostra-se rígida, inflexível e conservadora, pois ela foi concebida em uma época de estabilidade e permanência. Em resumo, a Teoria Clássica ainda tem a sua utilidade no mundo de hoje, como se verá adiante. Ela é indispensável na compreensão das bases da moderna administração.

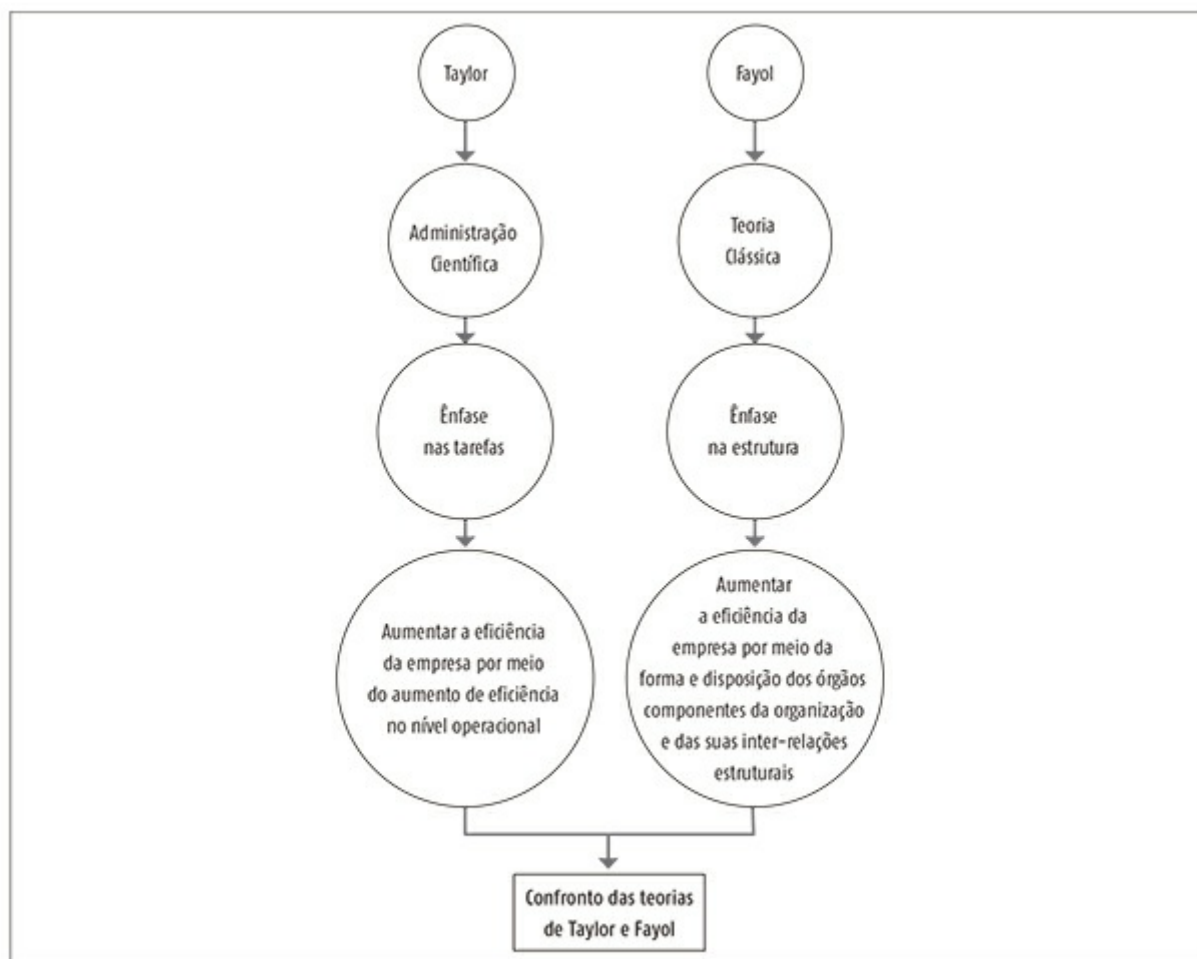
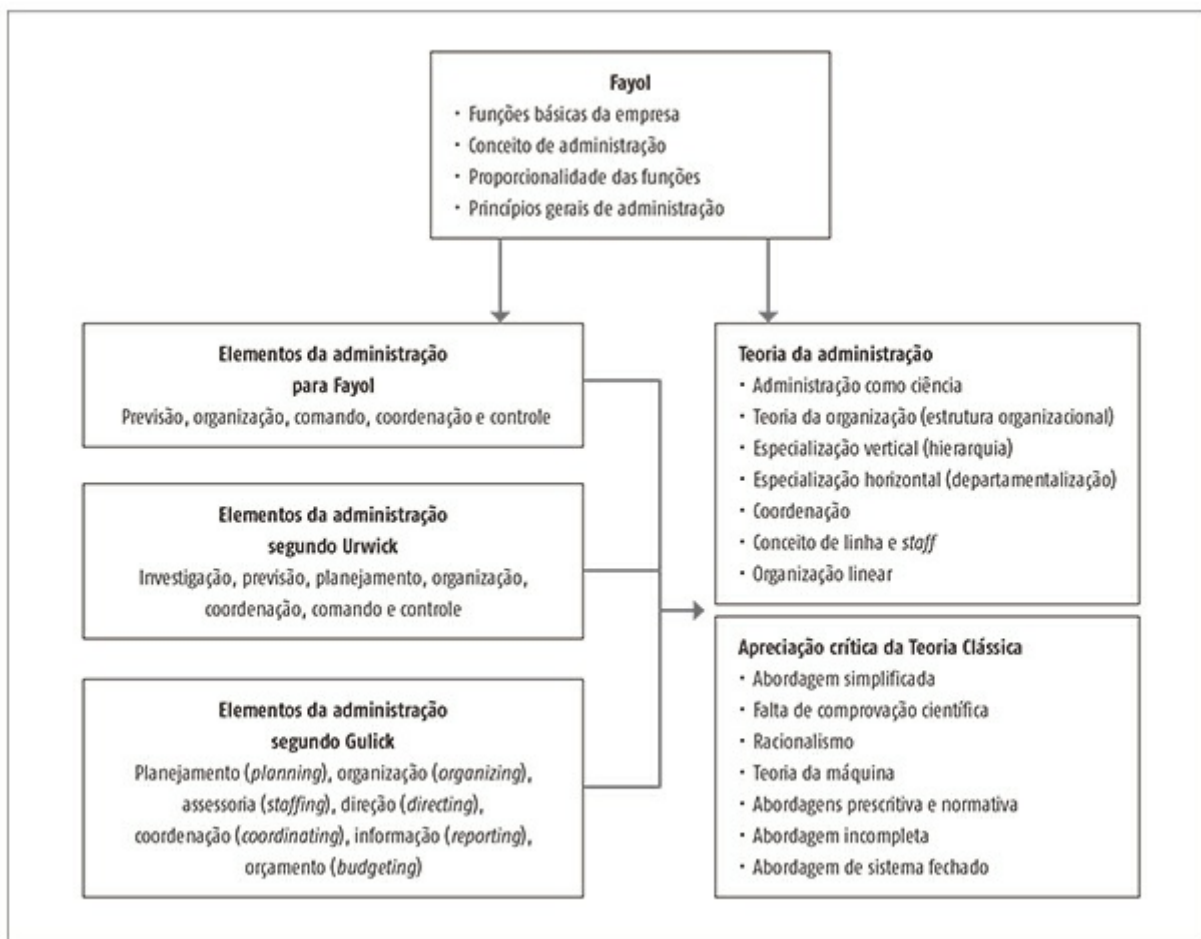


Figura 5 Confronto entre as teorias de Taylor e de Fayol.



**Figura 6** Características que marcaram a Era Industrial.



**Figura 7** Mapa mental da Teoria Clássica.

Para entender a abordagem clássica, é necessário compreender a época e o contexto que se caracterizou pelo predomínio de um modelo de administração adequado para aquela situação. A Figura 6 dá uma ideia resumida disso.

## EXERCÍCIO

### O relatório de Alberto

O especialista em organização Alberto Goldman preparou extenso relatório para a diretoria da Penta Organizações, no qual comenta que existe uma abordagem

simplificada da organização formal, um forte racionalismo dentro da empresa e a utilização de conceitos típicos da teoria da máquina, uma abordagem incompleta da organização e limitada aos aspectos formais e, sobretudo, uma abordagem de sistema fechado. A diretoria leu essas afirmações do relatório e não as entendeu. Como explicá-las?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Henri Fayol. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo, Atlas, 1950, p. 7, 10, 27-55.
2. Lyndall Urwick. "The Functions of Administration with Special Reference to the Work of Henri Fayol". In: Luther & Lyndall F. Urwick. *Papers on the Science of Administration*. cit.
3. Orlando Behling. "Unification of Management Theory: A Pessimistic View" apud Max S. Wortman Jr. e Fred Luthans. *Emerging Concepts in Management. Process, Behavioral, Qualitative, and Systems*. London, The Macmillan Co., Collier-Macmillan. 1969. p.34-43.
4. James D. Mooney & Allan Reiley. *Onward Industry*. Nova York, Harper & Bros., 1931. Este livro foi apresentado posteriormente com revisões com outro título: James D. Mooney. *The Principles of Organization*. Nova York: Harper & Bros. 1947. p. 5-11, 47-164.
5. Luther Gulick. *Papers on the Science of Administration*. op. cit. p.3, 15.
6. Lyndall F. Urwick. *The Elements of Administration*. op. cit. p.47.
7. Lyndall F. Urwick (1891-1970), coronel inglês, foi presidente da Urwick Orr and Partners Ltd., empresa de consultoria em administração. Escreveu vários livros para sistematizar e divulgar o conhecimento sobre a Administração: F. Urwick. *The Making of Scientific Management*. Londres, Pitman, 1945-1950; v. I: "Thirteen Pioneers"; v. II: "Management in British Industry"; v. III: "The Hawthorne Investigations". E. F. L. Brech & L. F. Urwick. *A Short Survey of Industrial Management*. B.I.M. Ocasional Papers, n. 1, Revised, 1962.
8. Beatriz M. de Souza Wahrlich. *Uma Análise das Teorias de Organização*. op. cit. p. 63, 83-94.
9. J. G. March e H. A. Simon. *Teoria das Organizações*. op. cit. p.42-3.
10. John M. Pffiffer e Franck P. Sherwood. *Organização Administrativa*. São Paulo, Bestseller, 1965. p.60, 73.
11. H. A. Simon. *Comportamento Administrativo*, op. cit.
12. V. Waino W. Suojanen. "Management Theory: Functional and Evolutionary". *Academy of Management Journal*, Mar. 1963, v. VI, p.7.
13. Harold Koontz. *Princípios de Administração*. op. cit., p.174-88.
14. Maurício Tragtenberg. *Ideologia e Burocracia*. op. cit., p.79.
15. J. G. March e H.A. Simon. *Teoria das Organizações*, op. cit., p.46.
16. John M. Pffiffer. "Que Aconteceu ao POSDCORB?". *Revista do Serviço Público*, 97 (1), p. 86-95, jan./fev./mar. 1965.
17. William G. Scott. *Organization Theory – A Behavioral Analysis for Management*, Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1967, p.109.
18. Maneck S. Wadia. *The Nature and Scope of Management*. Chicago, Scott, Foresman and Co., 1966. p.33.
19. Maneck S. Wadia. *The Nature and Scope of Management*. Chicago, Scott, Foresman & Co., 1966, p.33.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Autoridade:** direito de dar ordens e esperar obediência. Está relacionada com a posição que o

administrador ocupa formalmente na organização.

**Cadeia de comando:** linha de autoridade que interliga as posições da organização e especifica quem se subordina a quem.

**Cadeia escalar:** mesmo que cadeia de comando.

**Comando:** nome dado por Fayol à função de direção. Significa dirigir e orientar o pessoal.

**Controle:** função administrativa que cuida para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

**Direção:** função administrativa que interpreta os objetivos e os planos para alcançá-los, conduz e orienta as pessoas rumo a eles.

**Elementos da administração:** funções que compõem o processo administrativo. Urwick e Gulick enunciaram sete elementos da administração.

**Funções administrativas:** funções relacionadas com a integração das outras cinco funções (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas). Para Fayol, as funções administrativas englobam: prever, organizar, comandar, controlar e coordenar. Atualmente, as funções administrativas envolvem: planejamento, organização, direção e controle. Em seu conjunto, as funções administrativas formam o processo administrativo.

**Funções básicas da empresa:** para Fayol, toda empresa está dividida em seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Atualmente, as funções básicas são: produção ou operações, *marketing* ou comercialização, finanças (incluindo contabilidade), recursos humanos e administrativas.

**Hierarquia:** conjunto de níveis de autoridade existentes em uma organização formal.

**Organização:** do ponto de vista de função administrativa, é aquela que constitui o duplo organismo material e social da empresa. Do ponto de vista de entidade social, constitui o conjunto de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos específicos.

**Organização formal:** nome dado à organização oficialmente adotada pela empresa e retratada pelo organograma.

**Planejamento:** função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente, substitui a previsão no processo administrativo.

**Previsão:** para Fayol, é a função administrativa que visualiza o futuro e traça o programa de ação. Atualmente, a previsão foi substituída pelo planejamento na composição do processo administrativo.

**Princípios de administração:** regras básicas de conduta do administrador para conduzir a direção. Constituem a base da ciência da administração. Fayol enunciou 14 princípios gerais e universais de administração.

**Processo administrativo:** nome dado ao conjunto de funções administrativas, envolvendo planejamento, organização, direção e controle.

**Responsabilidade:** dever de uma pessoa de prestar contas a seu superior.

**Teoria Clássica:** corrente administrativa predominante na primeira metade do século XX e que enfatiza a estrutura organizacional e os princípios universais de administração. Foi iniciada por Henri Fayol.

## PARTE IV

### Abordagem humanística da administração

Com a abordagem humanística, a teoria administrativa passou por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações ou que participam delas. A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina, o método de trabalho, a organização formal e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os psicológicos e sociológicos.

A abordagem humanística ocorreu com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a psicologia e, em particular, a psicologia do trabalho, que passou por duas etapas em seu desenvolvimento:

1. **Análise do trabalho e adaptação do trabalhador a ele:** nesta primeira etapa, dominou o aspecto meramente produtivo. O objetivo da psicologia do trabalho – ou psicologia industrial – era a análise das características humanas que cada tarefa exige do seu executante e a seleção científica dos empregados baseada nessas características por meio de testes psicológicos. Os temas predominantes são a seleção de pessoal, a orientação profissional, o treinamento e os métodos de aprendizagem, a fisiologia do trabalho e o estudo de acidentes e fadiga.
2. **Adaptação do trabalho ao trabalhador:** nesta etapa, a psicologia industrial está voltada para os aspectos individuais e sociais do trabalho, que predominam sobre os aspectos produtivos (pelo menos em teoria). Os temas predominantes são o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, a motivação e os incentivos do trabalho, a liderança, as comunicações e as relações interpessoais e sociais dentro da organização.

A psicologia industrial contribuiu para demonstrar a parcialidade dos princípios de administração adotados pela Teoria Clássica. Além do mais, as modificações ocorridas no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da administração. Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. Essa crise mundial provocou indiretamente uma reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos de administração até então aceitos, apesar de seu caráter dogmático e prescritivo.

A abordagem humanística da administração começou no segundo período de Taylor, mas apenas a partir de 1930 é que recebeu enorme aceitação nos Estados Unidos, graças às suas características democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos ocorreu somente bem depois do final da Segunda Guerra Mundial.

## TEORIAS TRANSITIVAS

Já em meio à Teoria Clássica e antecipando-se à Teoria das Relações Humanas, surgiram autores que, apesar de defenderem os princípios clássicos, iniciaram um trabalho pioneiro de revisão, crítica e reformulação das bases da teoria administrativa. Embora, a rigor, não houvessem consolidado uma corrente e não dispusessem de uma conexão teórica, alguns autores podem ser colocados nessa zona de transição entre o classicismo e o humanismo na administração, como:

1. **Hugo Münsterberg (1863-1916):** introdutor da psicologia aplicada nas organizações e do uso de testes de seleção de pessoal.<sup>1</sup>
2. **Ordway Tead (1860-1933):** pioneiro a tratar da liderança democrática na administração.<sup>2</sup>
3. **Mary Parker Follett (1868-1933):** introduziu a corrente psicológica na administração.<sup>3</sup> Rejeita qualquer fórmula universal ou única e introduz a lei da situação: é a situação concreta que deve determinar o que é certo ou errado. Toda decisão é um momento de um processo, por isso importante conhecer o seu contexto.<sup>4</sup>
4. **Chester I. Barnard (1886-1961):** introduziu a teoria da cooperação na organização.<sup>5</sup> Como as pessoas têm limitações – biológicas, físicas e psicológicas –, elas precisam superá-las por meio do trabalho conjunto. A cooperação entre as pessoas surge da necessidade de sobrepujar as limitações que restringem a ação isolada de cada uma. A necessidade de cooperar entre si leva as pessoas a constituírem grupos sociais e organizações. Um grupo social existe quando:
  - Existe interação entre duas ou mais pessoas.
  - Há desejo e disposição para cooperar.
  - Existem objetivos comuns entre elas.

Assim, a organização é um sistema cooperativo racional. A racionalidade reside nos fins visados pela organização, isto é, no alcance dos objetivos comuns. No fundo, as organizações existem para alcançar objetivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar.

## ÉPOCA

A abordagem humanística teve seu início no final da segunda década do século XX. Foi um período difícil marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego e forte atuação dos sindicatos.

**Quadro 1 Cronologia da abordagem de relações humanas**

Ano	Autor	Livro
1911	Hugo Münsterberg	<i>Psychologie und Wirtschaftsleben</i>
1920	Mary Parker Follett	<i>The New State</i>
1925	William James	<i>The Principles of Psychology</i>
1927 a 1932	Elton Mayo	<i>Experiência de Hawthorne</i>
1929	Ordway Tead	<i>Human Nature and Management</i>
1930	John Dewey	<i>Human Nature and Conduct</i>
1932	Morris Viteles	<i>Industrial Psychology</i>
1933	Elton Mayo	<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i>
1934	Morris Viteles	<i>The Science of Work</i>
	Jacob Moreno	<i>Who Shall Survive?</i>
1935	Kurt Lewin	<i>A Dynamic Theory of Personality</i>
	Ordway Tead	<i>The Art of Leadership</i>
	Vilfredo Pareto	<i>The Mind and Society</i>
1936	T. N. Whitehead	<i>Leadership in a Free Society</i>
	Kurt Lewin	<i>Principles of Topological Psychology</i>
1937	Dale Yoder	<i>Labor Economics and Labor Relations</i>
	Dale Carnegie	<i>How Making Friends and Influencing Persons</i>
1938	T. N. Whitehead	<i>The Industrial Worker</i>
1939	F. J. Roethlisberger & W. Dickson	<i>Management and the Worker</i>
	P. Pigors, L. C. McKenney & T. O. Armstrong	<i>Social Problems in Labor Relations</i>
1940	H. C. Metcalf & L. Urwick	<i>The Collected Papers of Mary P. Follett</i>
1941	F. J. Roethlisberger	<i>Management and Morale</i>
	Carl Rogers	<i>Counseling and Psychotherapy</i>
1942	Joseph Tiffin	<i>Industrial Psychology</i>
1943	J. B. Fox & J. F. Scott	<i>Absenteeism, Management's Problems</i>
1945	Elton Mayo	<i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i>
	Burleigh B. Gardner	<i>Human Relations in Industry</i>
1946	Jacob Moreno	<i>Psychodrama</i>
	Elton Mayo	<i>The Political Problems in an Industrial Civilization</i>
	Alex Bavelas	<i>Role Playing and Management Training</i>
	T. M. Newcomb & E. F. Hartley	<i>Readings in Social Psychology</i>
	P. Pigors & C. Myers	<i>Personnel Administration</i>
1948	Kurt Lewin	<i>Resolving Social Conflicts</i>
	E. E. Ghiselli & C. W. Brown	<i>Personnel and Industrial Psychology</i>

(continua)



**Quadro 1 Cronologia da abordagem de relações humanas (continuação)**

Ano	Autor	Livro
1950	George C. Homans	<i>The Human Group</i>
1951	Kurt Lewin	<i>Field Theory in Social Science</i>
	Robert Dubin	<i>Human Relations in Administration</i>
1952	N. R. F. Maier	<i>Principles of Human Relations</i>
1953	D. Cartwright & A. Zander	<i>Group Dynamics</i>
1958	A. Zalesnik, C. R. Christensen & F. J. Roethlisberger	<i>The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers</i>
	H. A. Landsberger	<i>Hawthorne Revisited</i>
1959	J. C. Worthy & W. F. Whyte	<i>Man and Organization</i>
1960	R. Lippit & R. K. White	<i>Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry</i>
1961	R. Tannenbaum, I. Weschler & F. Massarik	<i>Leadership and Organization</i>
1962	R. T. Golembiewski	<i>The Small Group</i>
1966	W. J. Dickson & F. J. Roethlisberger	<i>Counseling in an Organization</i>
1998	Art Kleiner	<i>The Age of Heretics</i>
1999	Jon R. Katzenbach	<i>The Work of Teams</i>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Claude S. George, Jr. *História do Pensamento Administrativo*. São Paulo, Cultrix, 1974. p. 153-4.
2. Ordway Tead. *Human Nature and Management*. Nova York, Houghton Mifflin, 1929.
3. Mary Parker Follet. *The New State: Group Organization*. Londres, Longman, 1918.
4. Mary Parker Follet. *Dynamic Organization*. Nova York, Harper & Brothers, 1941.
5. Chester I. Barnard. *As Funções do Executivo*. São Paulo, Pioneira, 1971.

## 5

# TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

## Humanizando a empresa

### Objetivos de aprendizagem

- Identificar as origens e o contexto no qual surgiu a Teoria das Relações Humanas, deslocando a ênfase na estrutura e nas tarefas para a ênfase nas pessoas.
- Mostrar a Experiência de Hawthorne e suas conclusões.
- Mostrar a preocupação psicológica e sociológica quanto à influência massificante da civilização industrial sobre o ser humano e o papel da administração nesse aspecto.
- Identificar a concepção de administração a partir de uma nova concepção da natureza do ser humano: o homem social.

### O que veremos adiante

- As origens da Teoria das Relações Humanas.
- A experiência de Hawthorne.
- A civilização industrializada e o homem.

A Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração.

## ORIGENS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

- **Necessidade de humanizar e democratizar a administração**, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido, a Teoria das Relações Humanas\* se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.
- **Desenvolvimento das ciências humanas**, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
- **Ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin\*\*** fundamentais para o humanismo na administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção,<sup>2</sup> e a sociologia de Pareto foi fundamental.<sup>3</sup>
- **Conclusões da Experiência de Hawthorne**: realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de

Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da administração.

## DICAS

### **As críticas à abordagem clássica**

A Teoria Clássica pretendeu desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial, na qual a tecnologia e o método de trabalho fossem as preocupações básicas do administrador. Todavia, apesar da hegemonia da Teoria Clássica e do fato de não ter sido questionada por nenhuma outra teoria administrativa durante as quatro primeiras décadas do século XX, seus princípios nem sempre foram pacificamente aceitos. Em um país democrático como os Estados Unidos, os trabalhadores e sindicatos passaram a visualizar e interpretar a Administração Científica como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. A Pesquisa de Hoxie<sup>1</sup> foi um alerta à autocracia do sistema de Taylor. Verificou-se que a administração se baseava em princípios inadequados ao estilo democrático de vida americano. Assim, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.

## **EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE**

Em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos fez uma pesquisa para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Pouco antes, Mayo conduzira uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal (ao redor de 250% ao ano) e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu.<sup>4</sup>

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo,<sup>\*\*\*</sup> e estendeu-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, o que fez a experiência se prolongar até 1932.

### **Primeira fase da experiência de Hawthorne**

Na primeira fase da experiência foram escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Os observadores não encontraram correlação direta entre ambas as variáveis, mas verificaram, desapontados, a existência de uma variável difícil de ser isolada, denominada fator psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e o contrário quando diminuía. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.<sup>7</sup> Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto à sua

influência negativa, os pesquisadores pretenderam isolá-lo ou eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno.

## DICAS

### **O contexto da Experiência de Hawthorne**

A literatura a respeito da Experiência de Hawthorne é volumosa.<sup>4-7</sup> A Western Electric Company fabrica equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na fábrica de Hawthorne, havia um departamento de montagem de relés de telefone constituído de operárias (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam de sua rapidez. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados.

### **Segunda fase da Experiência de Hawthorne**

A segunda fase da experiência começou em 1927.<sup>7</sup> Foi criado um grupo de observação (ou grupo experimental): cinco operárias montavam os relés, enquanto uma sexta fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de provas era separada do departamento (onde estava o grupo de controle) por uma divisão de madeira. O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em fita perfurada. A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho) e o grupo de controle (trabalho em condições constantes).

O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, além de um observador que permanecia na sala e observava o trabalho e assegurava o espírito de cooperação das mulheres. Elas foram convidadas para participar da pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho, etc.). Eram informadas a respeito dos resultados e as modificações eram antes submetidas à sua aprovação. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no trabalho. A pesquisa com o grupo experimental foi dividida em 12 períodos, para observar sua produção.

1. Esse período durou 2 semanas. Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por força) que passou a ser comparada com a dos demais períodos.
2. Esse período durou 5 semanas. O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se o ritmo de produção. Serviu para verificar o efeito da mudança de local de trabalho.
3. Nesse período, modificou-se o sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Os grupos eram numerosos – compostos por mais de cem mulheres; as variações de produção de cada uma eram diluídas na produção e não se refletiam no salário individual. Separou-se o pagamento do grupo experimental e, como ele era pequeno, os esforços individuais repercutiam diretamente no salário. Esse período durou 8 semanas. Verificou-se aumento de produção.
4. Esse período marca o início da introdução de mudanças no trabalho: um intervalo de 5 minutos de descanso no período da manhã e outro igual no período da tarde. Verificou-se novo aumento de produção.
5. Nesse período, os intervalos de descanso foram aumentados para 10 minutos cada, verificando-se novo aumento de produção.

6. Nesse período, introduziu-se três intervalos de 5 minutos na manhã e três à tarde. A produção não aumentou, havendo queixas quanto à quebra do ritmo de trabalho.
7. Nesse período, voltou-se a dois intervalos de 10 minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou novamente.
8. Nesse período, foram mantidas as mesmas condições do período anterior, e o grupo experimental passou a trabalhar até às 16h30, e não até às 17 horas, como o grupo de controle. Houve acentuado aumento da produção.
9. Nesse período, o grupo experimental passou a trabalhar até às 16 horas. A produção permaneceu estacionária.
0. Nesse período, o grupo experimental voltou a trabalhar até às 17 horas, como no 7º período. A produção aumentou bastante.
1. Nesse período, estabeleceu-se a semana de 5 dias, com sábado livre. A produção diária do grupo experimental continuou a subir.
2. Nesse período, voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com o assentimento das operárias. Esse período, último e decisivo, durou 12 semanas. Inesperadamente, a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3 mil unidades semanais por operária).

As condições físicas de trabalho foram iguais nos 7º, 10º e 12º períodos. Contudo, a produção aumentou seguidamente de um período para o outro. No 11º período, um ano após o início da experiência, os pesquisadores perceberam que os resultados eram estranhos. Havia um fator psicológico que já havia aparecido na experiência anterior sobre iluminação. A experiência da sala de montagem de relés trouxe as seguintes conclusões:

- As mulheres gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade.
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho.
- Não havia temor ao supervisor, pois ele funcionava como orientador.
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As mulheres faziam amizade entre si e tornaram-se uma *equipe*.
- O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalhar normalmente.

### **Terceira fase da experiência de Hawthorne**

Preocupados com a diferença de atitudes entre as mulheres do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores se afastaram do objetivo inicial de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a se fixar no estudo das relações humanas no trabalho. Verificaram que, no grupo de controle, as operárias consideravam humilhante e constrangedora a supervisão vigilante. Apesar de sua política pessoal aberta, a empresa pouco ou nada sabia acerca dos fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e à própria organização.

Assim, em 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas (*Interviewing Program*) com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e ao tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito do treinamento dos supervisores. O programa foi bem recebido entre operários e supervisores, e os resultados se mostraram animadores. Em função disso, foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais, para ampliar o programa e entrevistar anualmente todos os empregados. Para uma empresa com mais de 40 mil empregados, o plano se revelou ambicioso. Entre

1928 e 1930 foram entrevistados cerca de 21.126 empregados.<sup>7</sup> Em 1931, adotou-se a técnica da entrevista não diretiva, que permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse impor um roteiro prévio.

Com a organização informal, os operários se mantêm unidos por laços de lealdade. Quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento. Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram uma quarta fase da experiência.

## DICAS

### Organização informal

O Programa de Entrevista revelou a existência da organização informal dos operários a fim de se protegerem contra o que percebiam como ameaças da administração. Essa organização informal manifesta-se por meio de:<sup>7</sup>

- Padrões de produção que os operários julgavam ser a produção normal que deveriam ter e que não eram ultrapassados por nenhum deles.
- Práticas não formalizadas de punição social que o grupo aplica aos operários que excedem os padrões (e são considerados sabotadores).
- Expressões que fazem transparecer a insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção.
- Liderança informal de alguns operários que mantêm o grupo unido e asseguram o respeito pelas regras de conduta.
- Contentamentos e descontentamentos em relação às atitudes dos superiores a respeito do comportamento dos operários.

## Quarta fase da Experiência de Hawthorne

Foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento. Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistava o grupo. Essa experiência visava a analisar a organização informal dos operários.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários só podiam ser maiores se a produção total aumentasse. Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam várias artimanhas: logo que montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Os operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” sua produção por meio de punições simbólicas. Essa quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

A Experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 por motivos financeiros. Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.

## Conclusões da Experiência de Hawthorne

A Experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Suas conclusões são as seguintes.

## O nível de produção é resultante da integração social

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência, e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

### DICAS

#### **Abordagem social, e não individual**

A administração não pode tratar os empregados, um a um, como se fossem átomos isolados. Precisa, sim, tratá-los como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. Os trabalhadores não reagem à administração, a suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. É a teoria do controle social sobre o comportamento individual.<sup>2</sup> A amizade e o agrupamento social dos trabalhadores devem ser considerados aspectos relevantes para a administração. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção atomística do homem.

## Comportamento social dos empregados

O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. A qualquer desvio das normas grupais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais dos colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo. Enquanto os padrões do grupo permanecerem imutáveis, o indivíduo resistirá as mudanças para não se afastar deles.<sup>8</sup>

## Recompensas e sanções sociais

O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Os operários que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração dos colegas. Os operários preferiram produzir menos – e ganhar menos – a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas em relação à administração. Essas crenças e expectativas – sejam reais ou imaginárias – influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas são avaliadas pelo grupo em relação a essas normas e padrões de comportamento: são bons colegas se seu comportamento se ajusta a suas normas e padrões de comportamento ou são péssimos colegas se o comportamento se afasta delas.

### DICAS

#### **Conceito de homem social**

Os precursores da Administração Científica se baseavam no conceito do homo



economicus – pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais – e elaboravam planos de incentivo salarial para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem.

## Grupos informais

Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de administração, departamentalização, etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação, etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa.

Os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção.<sup>9</sup> Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.<sup>6</sup>

## Relações humanas

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas com os contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa tem uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos e vice-versa. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas e grupos: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações. O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, graças ao grande número de grupos e interações resultantes. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

## Importância do conteúdo do cargo

A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado com esse aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a especialização proposta pela Teoria Clássica não cria a organização mais eficiente. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas provocavam efeitos negativos na produção, mas elevavam o moral do grupo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes, afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

## Ênfase nos aspectos emocionais

Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores

## EXERCÍCIO

### As linhas de montagem da TLT

A TLT é uma empresa que produz telefones fixos e celulares. O seu modelo mais importante é o TLT-

-5455, cuja produção é realizada por quatro linhas de montagem. Cada linha envolve cerca de 28 operárias que trabalham em tarefas superespecializadas e fragmentadas. A matéria-prima segue pela linha de montagem, enquanto cada operária, ao longo dela, acrescenta um parafuso ou peça e, na ponta final, sai o produto acabado: uma sucessão de acréscimos feitos pelas várias operárias. A linha 1 produz, em média, 480 telefones por dia; a linha 2, cerca de 460; a linha 3 alcança 510; e a linha 4 chega a 550. Marina Fortes, gerente de produção do TLT-5455, acha que o ideal seria que todas as quatro linhas apresentassem uma média equivalente com pequeno desvio-padrão. O que fazer?

## DICAS

### Visão prática – Como aplicar a teoria: redes sociais

As relações humanas criam redes sociais. Estamos no novo milênio descobrindo que a organização informal que emerge pelas fissuras da organização formal e da hierarquia tem um enorme poder e força de ação. E esse poder, que antes era visto como algo subterrâneo e irregular, está sendo fortalecido pela conectibilidade da tecnologia da informação, pela internet e intranet e pela nova geração de empreendedores. A pergunta que se faz agora é: quantas redes atuam em cada organização? Será que nossas organizações são capazes de criar estratégias que envolvam todas elas? E também suas interconexões? Desde a cúpula até a base, cada pessoa da organização cria no seu cotidiano relações humanas que se traduzem em conexões e alianças de todos os tipos e que transformam as redes sociais em relações de amizade, de apoio mútuo, de ensino e aprendizagem, um intercâmbio de experiências que definem e redefinem a cultura da organização. Sem contar as redes sociais que cada pessoa cria fora dos limites da organização, como amigos de escola, futebol, igreja, associação profissional e política, gerando uma enorme complexidade de relacionamentos que se espalham. Procure mapear as redes sociais que estão ao seu redor, em sua organização, e tome conhecimento do enorme poder que você pode utilizar de maneira positiva e construtiva para tornar sua organização mais conectada e integrada.

## A CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA E O HOMEM

A Teoria das Relações Humanas mostra o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo, fundador do movimento, dedicou três livros<sup>4, 11, 12</sup> aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes da civilização, baseados na industrialização e na tecnologia.

## DICAS

### **Para onde vai a cooperação humana?**

Enquanto a eficiência material aumentou vigorosamente nos últimos 200 anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve esse ritmo de desenvolvimento. Com base nos sociólogos Le Play e Durkheim, cujas observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial provocou um desgaste no sentimento espontâneo de cooperação, Mayo afirma que a cooperação não pode ser encontrada pelo simples retorno às formas tradicionais de organização. Deve haver uma nova concepção das relações humanas no trabalho. A colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

Os métodos de trabalho visam à eficiência, e não à cooperação. A cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional. Mayo defende os seguintes pontos de vista:

1. **O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.** A conclusão é a de que o nível de produção é influenciado mais pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção. A atitude do empregado diante do trabalho e a natureza do grupo social do qual ele participa são os fatores decisivos da produtividade.
2. **O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.** As mudanças tecnológicas tendem a romper os laços informais de camaradagem e de amizade dentro do trabalho e privar o operário do espírito gregário.
3. **A tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e comunicar;** com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos para todo o pessoal. Em vez de tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve perceber as limitações dessa lógica e entender a lógica dos trabalhadores. Para Mayo, “já passamos do estágio de organização humana em que a comunicação e a colaboração eram asseguradas pelas rotinas estabelecidas. A sociedade civilizada alterou seus postulados”.<sup>11</sup>
4. **Passou-se de uma sociedade estável para uma sociedade adaptável,** mas a habilidade social foi negligenciada. A capacidade de colaborar com os outros está se deteriorando. “Somos tecnicamente competentes como nenhuma outra idade na História o foi, e combinamos isso com uma total incompetência social.”<sup>11</sup> É necessária a formação de uma elite social capaz de recobrar a cooperação.
5. **O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de receber adequada comunicação.** Mayo se contrapõe à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era salarial (*homo economicus*), a fim de usufruir de uma remuneração mais elevada. Para Mayo, a organização eficiente, por si só, não leva à maior produção, pois ela é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas e satisfeitas. Lodi<sup>13</sup> explica as diferentes posições de Taylor e de Mayo, pelo fato de o primeiro haver subido na empresa por meio de um trabalho árduo e dedicado, acreditando que todos os empregados eram motivados como ele, enquanto o segundo era um sociólogo, vivendo no meio universitário e penalizado com as condições dos operários de seu tempo, com a pouca possibilidade de satisfação de suas necessidades psicológicas e sociais.
6. **A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade,** como a família, os grupos informais e a religião, enquanto a fábrica surge como uma nova unidade social que proporciona um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos. Dentro dessa visão romântica, o operário encontra na fábrica uma administração compreensiva e paternal, capaz de satisfazer suas necessidades psicológicas e sociais.<sup>14</sup>

Já que os métodos convergem para a eficiência, e não para a cooperação humana – e muito menos para

objetivos humanos –, há um conflito social na sociedade industrial: a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os individuais dos empregados. Ambos nunca se deram muito bem, principalmente quando a preocupação exclusiva com a eficiência sufoca o trabalhador. O conflito social deve ser evitado a todo custo por meio de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação são a chave para evitar o conflito social. Mayo não vê possibilidade de solução construtiva e positiva do conflito social. Para ele, o conflito social é o germe da destruição da própria sociedade. “O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem-estar social.”<sup>14</sup>

## EXERCÍCIO

### **O ambiente interno da Lucen Lac**

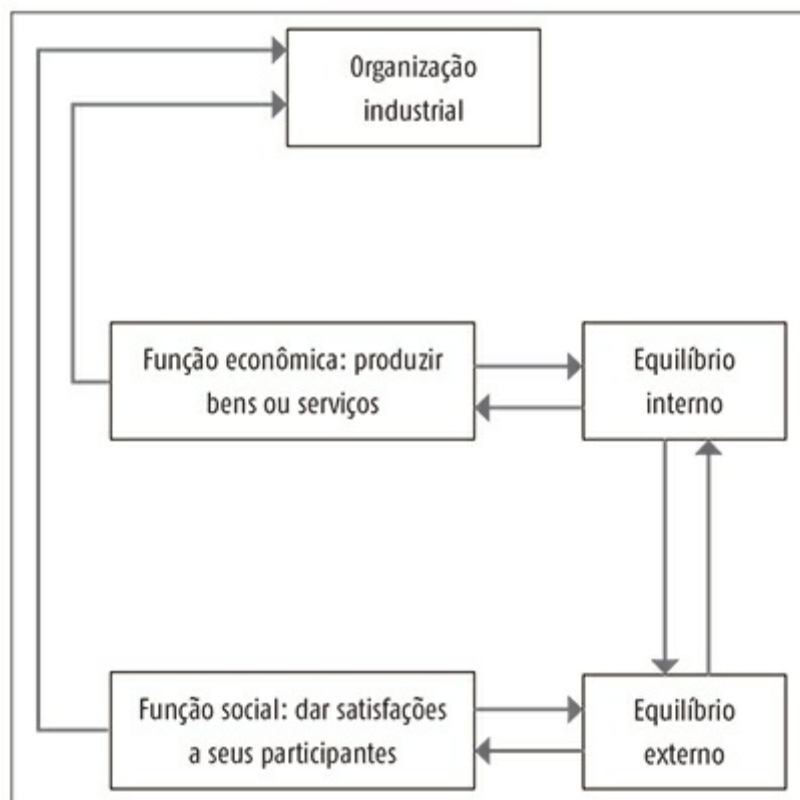
Como empresária, Celeste Aguiar Luz considera-se uma mulher bem-sucedida. Sua empresa, a Lucen Lac, alcança excelentes resultados financeiros e elevada lucratividade. Contudo, Celeste nota que o ambiente interno é frio, inamistoso e negativo. O clima é pesado e agressivo. Quando passa por entre os funcionários, Celeste percebe que não é bem recebida. Afinal, qual é o problema?

## **Funções básicas da organização industrial**

A Experiência de Hawthorne promoveu uma nova literatura e novos conceitos sobre a administração. Roethlisberger e Dickson,<sup>6</sup> dois relatores da pesquisa, conceberam a fábrica como um sistema social. Para eles, a organização industrial tem duas funções principais: produzir bens ou serviços (função econômica que busca o equilíbrio externo) e distribuir satisfações entre seus participantes (função social que busca o equilíbrio interno da organização), antecipando-se às atuais preocupações com a responsabilidade social das organizações. A organização industrial deve buscar simultaneamente essas duas formas de equilíbrio. A organização da época – estritamente calcada na Teoria Clássica – somente se preocupava com o equilíbrio econômico e externo e não apresentava maturidade suficiente para obter a cooperação do pessoal, característica fundamental para o alcance do equilíbrio interno.

A organização industrial é composta de uma organização técnica (prédios, máquinas, equipamentos, instalações, produtos ou serviços produzidos, matérias-primas, etc.) e de uma humana (pessoas que constituem a organização social), que tem por base as pessoas. Cada pessoa avalia o ambiente em que vive e as circunstâncias que a cercam de acordo com sua vivência anterior e com as interações humanas feitas durante toda a sua vida. A organização humana é mais do que a soma dos indivíduos graças à interação social diária e constante. Todo evento dentro da fábrica torna-se objeto de um sistema de sentimentos, ideias, crenças e expectativas, que visualiza os fatos e os representa sob a forma de símbolos que distinguem o comportamento “bom” ou “mau” e o nível social “superior” e “inferior”. Cada fato, atitude ou decisão se torna objeto de um sistema de sentimentos: de aprovação, rejeição, neutralidade ou resistência, os quais podem conduzir à cooperação ou à oposição ou confusão, dependendo da forma como são compreendidos e interpretados pelas pessoas.

A organização técnica e a organização humana – formal e informal – são subsistemas interligados e interdependentes. Os dois subsistemas permanecem em estado de equilíbrio, no qual uma modificação em uma parte provoca reação da outra no sentido de restabelecer a condição anterior de equilíbrio preexistente. Lodi<sup>20</sup> assinala a influência do conceito de equilíbrio social de Vilfredo Pareto nessa concepção.



**Figura 1** Funções básicas da organização, segundo Roethlisberger e Dickson.

**Quadro 1** Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Divisão acentuada do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal e interpessoal

A colaboração humana é determinada mais pela organização informal do que pela organização formal. A colaboração é um fenômeno social, não lógico, baseado em códigos sociais, convenções, tradições, expectativas e modos de reagir às situações. Não é questão de lógica, mas de psicologia. Dentro desse espírito, a Teoria das Relações Humanas trouxe novas dimensões e variáveis para a TGA.

As conclusões de Hawthorne somente tiveram impacto decisivo e definitivo na teoria administrativa a partir da década de 1950, com o aparecimento da Teoria Comportamental, que será vista adiante.

## EXERCÍCIO

### Moral baixo

Marcelo Tupinambá é um gerente extremamente preocupado com a satisfação de seus funcionários. Nos últimos tempos, Marcelo tem notado forte angústia entre seus subordinados: relacionamento humano precário, agressividade solta e constantes

queixas e reclamações que demonstram elevado grau de insatisfação no trabalho. A barra está pesada. O que fazer?

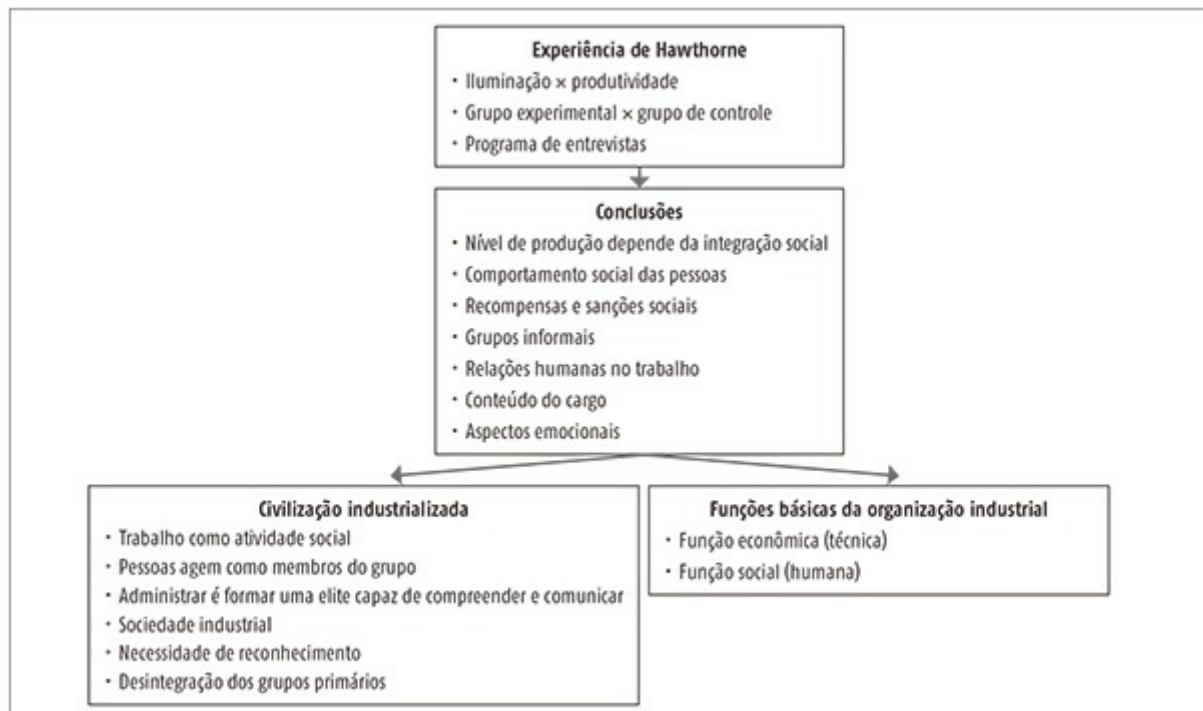


Figura 2 Mapa mental da Teoria das Relações Humanas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. R. F. Hoxie. "Scientific Management and Labor". *Journal of Political Economy*. v.24, p.838, nov. 1916.
2. Amitai Etzioni. *Organizações Modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967. p.54, 57-64.
3. Lawrence J. Henderson. *Pareto's General Sociology*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1935.
4. Elton Mayo. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nova York, The Macmillan, 1933.
5. T. N. Whitehead. *The Industrial Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University, 1938.
6. Fritz J. Roethlisberger & William Dickson. *A Organização e o Trabalhador*, São Paulo, Atlas, 1971.
7. George C. Homans. "As Pesquisas na Western Electric". In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), *O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, p.5-43.
8. Kurt Lewin. "Group Decision and Social Change", In: G. E. Swanson, T. M. Newcomb & E.L. Hartley (eds.). *Readings in Social Psychology*. Nova York, Holt, 1952, p. 472.
9. William F. Whyte. *Human Relations in the Restaurant Industry*. Nova York, McGraw-Hill, 1948.
10. Beatriz M. de Souza Wahrlich. *Uma Análise das Teorias da Organização*, op. cit., p. 102.
11. Elton Mayo. *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard University, 1945; p. 30, 31, 120.
12. Elton Mayo. *The Political Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Harvard University, 1947.



13. João Bosco Lodi. *Administração por Objetivos*, op. cit., p. 70, 75.

14. Elton Mayo. *Democracy and Freedom, An Essay in Social Logic*. Austrália, 1919, p. 48.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Ciências sociais:** conjunto de matérias que estudam o homem em relação ao seu meio físico, cultural e social. Incluem antropologia, arqueologia, criminologia, demografia, economia, educação, ciência política, psicologia e sociologia.

**Comportamento social:** o comportamento das pessoas se apoia totalmente no grupo do qual fazem parte.

**Experiência de Hawthorne:** experiência coordenada por Elton Mayo, entre 1927 e 1932, que proporcionou conclusões que deram origem à Teoria das Relações Humanas.

**Função econômica:** função de produzir bens e serviços e de manter o equilíbrio externo com o mercado.

**Função social :** função de proporcionar satisfações aos participantes e de manter o equilíbrio interno da empresa.

**Grupo de controle:** grupo que trabalha sempre nas mesmas condições de trabalho a fim de comparar resultados com o grupo experimental.

**Grupo experimental:** grupo formado para participar de uma pesquisa e sujeito a mudanças nas condições de trabalho.

**Grupos informais:** grupos espontâneos de pessoas que formam a organização informal.

**Grupos sociais:** conjuntos de pessoas que interagem entre si por meio de padrões de relacionamento.

**Organização informal:** conjunto de grupos espontâneos que existe em toda organização e que condiciona fortemente o comportamento de seus membros.

**Recompensas sociais:** satisfação de necessidades psicológicas, como reconhecimento, aprovação social e participação em grupos sociais.

**Relações humanas:** interação social existente entre pessoas e grupos por meio de ações e atitudes.

**Sanções sociais:** castigos e punições adotados pelo grupo como meios de controlar o comportamento dos participantes, a fim de se protegerem das ameaças da empresa.

**Satisfação:** atendimento das necessidades humanas.

**Teoria das Relações Humanas:** corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica.

---

\* A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida por cientistas sociais. Dentre suas principais figuras estão: George Elton Mayo (1880-1949), Kurt Lewin (1890-1947), Fritz J. Roethlisberger, George C. Homans, Robert Tannenbaum, Ronald Lippit, Ralph K. White, Norman R. F. Maier, T. N. Whitehead, Jack R. P. French, Dorwin Cartwright, Leon Festinger, Alex Bavelas, Musapher Sherif, Irving Knickerbocker, Fred Massarik, Burleigh B. Gardner, Morris S. Viteles, Alvin Zander, Lester Coch.

\*\* Kurt Lewin, fundador da psicologia social. Foi professor da Universidade de Cornell, de Iowa. Em 1944, tornou-se diretor do Centro de Pesquisas para Dinâmica de Grupo do Massachusetts Institute of Technology (MIT).

\*\*\*George Elton Mayo (1880-1949), cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administration.



## 6

# DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

## Dando importância aos grupos

### Objetivos de aprendizagem

- Identificar a administração baseada em uma nova concepção do ser humano: o homem social passou a substituir o *homo economicus*.
- Delinear a influência da motivação humana na administração, sua repercussão sobre o moral e a atitude das pessoas.
- Mostrar as experiências sobre liderança e comunicações e o impacto dos seus resultados sobre a teoria administrativa.
- Conceituar a organização informal e a dinâmica de grupo, características dos grupos e seu comportamento.
- Permitir uma apreciação crítica sobre a contribuição da Teoria das Relações Humanas.

### O que veremos adiante

- Influência da motivação humana.
- Liderança.
- Comunicação.
- Organização informal.
- Dinâmica de grupo.
- Apreciação crítica da Teoria das Relações Humanas.

O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de administração, etc. passaram a ser contestados ou deixados de lado. Subitamente, explora-se o reverso da medalha. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede o lugar para o homem social. Essa revolução na administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da administração. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.

Com a Teoria das Relações Humanas, surgiu uma nova concepção sobre a natureza do homem: o homem social, que se baseia nos seguintes aspectos:

- Trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais.

- Pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio da interação com grupos sociais. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (*turnover*), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.
- O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.
- Normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas, etc.).

## INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda a Abordagem Clássica da administração se alicerçava nessa estreita teoria da motivação.<sup>1</sup>

### DICAS

#### O paradoxo do trabalhador americano

A partir dessa época, as empresas americanas tomaram consciência de um terrível paradoxo: “o trabalhador americano vem sendo valorizado, quer pelo seu nível de educação, quer por seu salário; ao mesmo tempo, vão se degradando as suas funções, pela intensificação da automação e por uma organização detalhada e precisa. As consequências são duplas: no plano individual, o desestímulo à produtividade decorrente da crise de motivações e o subemprego do capital humano; no plano político, o mal-estar de hoje e talvez a revolta de amanhã”.<sup>2</sup> A Teoria das Relações Humanas deu forte ênfase à influência da motivação sobre o comportamento das pessoas.

A Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.<sup>3</sup> Elton Mayo e equipe propuseram uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus*: o ser humano é motivado não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.

## Teoria de campo de Lewin Kurt

Lewin, em suas pesquisas sobre o comportamento social, já se referia ao importante papel da motivação. Para explicar a motivação do comportamento, elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais.<sup>4</sup>

1. O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
2. Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes.

O comportamento humano não depende do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é “o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico”.<sup>5</sup> Lewin propõe a seguinte equação para explicar o comportamento humano:

$$C = f(P,M)$$

em que o comportamento (C) é função (f) ou resultado da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a rodeia.

Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo e uma predisposição à ação. Quando um objeto exequível é encontrado, ele adquire uma valência positiva e um vetor é despertado para dirigir locomoção para o objeto. Quando a tensão é excessiva (p.ex., muita fome), ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surge uma barreira, ocorre frustração pelo não alcance do objetivo, provocando aumento da tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado. Lewin foi o principal inspirador dos autores da Escola das Relações Humanas.

## Necessidades humanas básicas

O estudo da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Essas causas são necessidades ou motivos: forças conscientes ou inconscientes que levam a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

### DICAS

#### **Ambiente psicológico**

O ambiente psicológico (ou comportamental) é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivíduo. Objetos, pessoas ou situações podem adquirir valência no ambiente psicológico, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas, e adquirem para o indivíduo valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivíduo) ou valência negativa (quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo). Os objetos, pessoas ou situações de valência positiva atraem o indivíduo, e os de valência negativa o repelem. A atração é a força ou vetor dirigido para o objeto, pessoa ou situação; a repulsa é a força ou vetor que o leva a se afastar do objeto, pessoa ou situação, tentando escapar. Um vetor tende sempre a produzir locomoção em certa direção. Quando dois ou mais vetores atuam sobre uma pessoa ao mesmo tempo, a locomoção é uma espécie de resultante de forças. A locomoção produzida pelos vetores pode ser impedida ou bloqueada por uma barreira, que é algum impedimento ou obstáculo. De modo geral, a locomoção pode ser de abordagem ou aproximação (approach) ou de fuga ou repulsa (avoidance) em relação a um objeto, pessoa ou situação. A barreira não tem valência por si mesma e não exerce nenhuma força: ela oferece resistência sempre que alguma força é exercida sobre ela. Quando a barreira é rígida, ela exige do indivíduo tentativas de exploração para ultrapassá-la e, quando inultrapassável, adquire valência negativa.

O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis de motivação: à medida que cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis mais elevados. As diferenças individuais influem na duração, na intensidade e na possível fixação em cada um desses estágios. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

## Necessidades fisiológicas

São as necessidades primárias, vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas. Situada no nível mais baixo, as necessidades fisiológicas são também comuns aos animais. Exigem satisfação periódica e cíclica. As principais necessidades fisiológicas são de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Se um indivíduo tem fome, procura alimento; porém, quando come regularmente, a fome deixa de ser uma motivação importante. As necessidades fisiológicas podem ser satisfeitas por antecipação, sem mesmo atuarem sobre o comportamento humano.

## Necessidades psicológicas

São necessidades secundárias e exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. Raramente são satisfeitas em sua plenitude. A pessoa procura indefinidamente maiores satisfações dessas necessidades, que se desenvolvem e se sofisticam gradativamente. As principais necessidades psicológicas são:

- **Necessidade de segurança íntima:** leva o indivíduo à autodefesa e à procura de proteção contra o perigo, ameaça ou privação. Conduz a uma busca incessante de ajustamento e tranquilidade pessoal em direção a uma situação segura.
- **Necessidade de participação:** necessidade de fazer parte, ter contato humano, participar conjuntamente com outras pessoas de algum evento ou empreendimento. A necessidade de participação foi analisada por Elton Mayo na explicação do comportamento em grupo. Aprovação social, reconhecimento do grupo, calor humano, vontade de fazer parte de um grupo são necessidades que levam o homem a viver em grupo e socializar-se. Dentro do grupo social existem simpatia (que leva à coesão social) e antipatia (que leva à dispersão social), dependendo da maneira como essa necessidade é satisfeita.

### DICAS

#### Satisfação das necessidades básicas

A Experiência de Hawthorne revelou que a Western Electric desenvolvia uma política em relação ao seu pessoal que atendia às necessidades básicas dos empregados. Uma vez satisfeitas essas necessidades, elas passaram a não mais influenciar o comportamento deles. Desse modo, o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas: as necessidades psicológicas.

- **Necessidade de autoconfiança:** decorrente da autoavaliação e autoapreciação de cada indivíduo. Refere-se à maneira pela qual cada pessoa se vê e se avalia, ao autorrespeito e à consideração que tem para consigo mesma.
- **Necessidade de afeição:** necessidade de dar e receber afeto, amor e carinho.

## Necessidades de autorrealização

São as necessidades mais elevadas e decorrem da educação e da cultura. São raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o ser humano procura maiores satisfações e estabelece metas crescentemente sofisticadas. A necessidade de autorrealização é o corolário de todas as necessidades humanas. É o impulso de realizar o próprio potencial e de estar em contínuo autodesenvolvimento.

## Ciclo motivacional

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações. O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin) até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação representa uma liberação de tensão ou descarga tensional.

## Frustração e compensação

A satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada, pois pode existir uma barreira ou obstáculo que a impeça. Toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre frustração, a qual impede que a tensão existente seja liberada e mantém o estado de desequilíbrio e tensão. Além da satisfação ou frustração da necessidade, o ciclo motivacional pode ter uma terceira solução: compensação ou transferência. A compensação (ou transferência) ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração. Dessa forma, as necessidades humanas podem ser satisfeitas, frustradas ou compensadas. Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento. Quando uma necessidade não é satisfeita dentro de um tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado. A frustração pode conduzir a reações comportamentais, como:

### DICAS

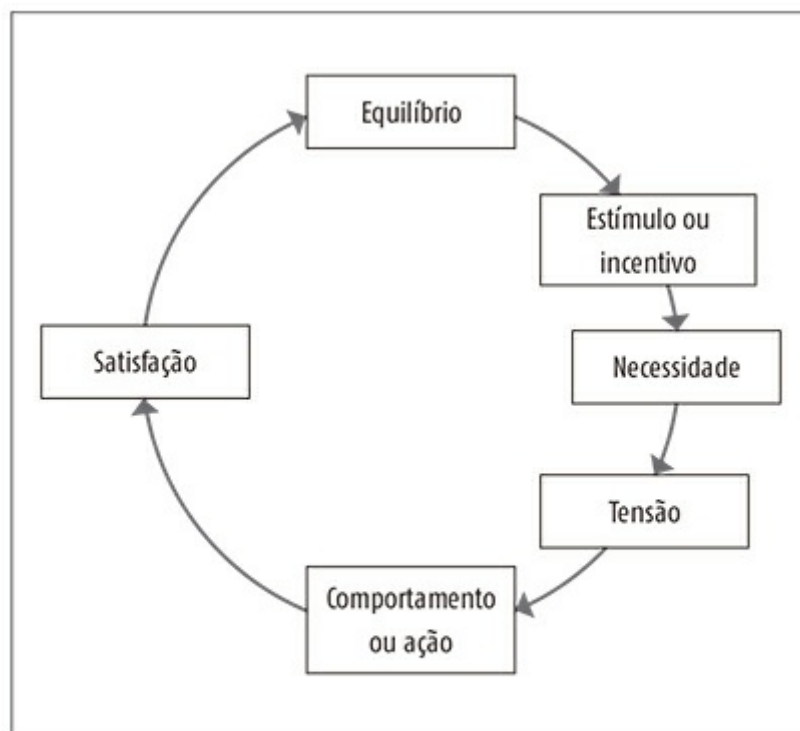
#### Transferências e compensações

As necessidades fisiológicas quase não têm compensações ou substitutos: a fome só se satisfaz com alimentação e a sede, somente com a ingestão de líquidos. As necessidades psicológicas e de autorrealização envolvem objetivos mais flexíveis e permitem transferências e compensações. A necessidade de prestígio pode ser

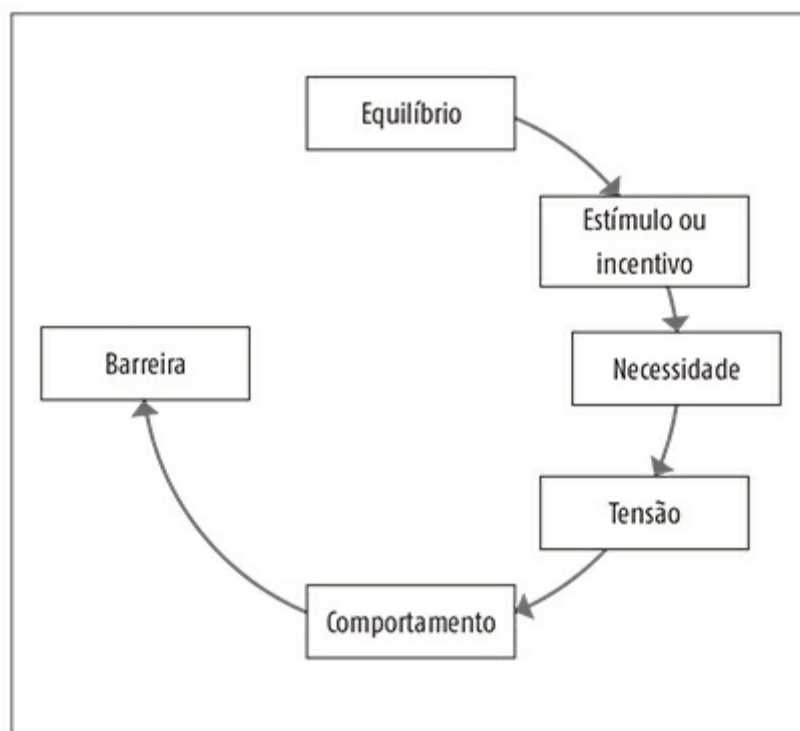
satisfeita pelo status social, sucesso profissional ou poder do dinheiro.

- **Desorganização do comportamento:** a conduta da pessoa frustrada pode se tornar repentinamente ilógica e sem explicação aparente.
- **Agressividade:** a pessoa frustrada pode se tornar agressiva. A liberação da tensão acumulada pode ocorrer por meio de agressividade física, verbal, simbólica, etc.
- **Reações emocionais:** a tensão retida pela não satisfação da necessidade pode provocar formas de reação, como ansiedade, aflição, estados de intenso nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios, digestivos, etc.
- **Alienação e apatia:** o desagrado pela não satisfação da necessidade pode ocasionar reações de alienação, apatia e desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como mecanismo inconsciente de defesa do ego.

Por isso, a importância de evitar a frustração no comportamento das pessoas.



**Figura 1** Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.



**Figura 2** Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.

## Moral e clima organizacional

Para os autores humanistas, motivação é o impulso de exercer esforço para o alcance de objetivos organizacionais, desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual. Disso decorre o conceito de moral. A literatura sobre o moral dos empregados teve início com a Teoria das Relações Humanas.<sup>6</sup> O moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. Na verdade, é uma decorrência do estado motivacional das pessoas provocado pela satisfação, ou não, das suas necessidades individuais. À medida que as necessidades são satisfeitas pela organização, ocorre elevação do moral. Quando as necessidades são frustradas pela organização, ocorre rebaixamento do moral. Via de regra, o moral é elevado porque as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação ou é baixo porque encontram barreiras que impedem a satisfação e provocam frustração.

Do conceito de moral decorre o conceito de clima organizacional. O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca clima negativo, adverso, frio e desagradável.

### DICAS

#### Características do moral

O moral é o responsável pelas atitudes das pessoas. Atitude é uma postura ou julgamento quanto a objetos, pessoas ou situações que predispõe a um determinado tipo de comportamento. O moral elevado é acompanhado de atitudes de interesse, identificação, aceitação, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho, além da diminuição de problemas de supervisão e disciplina. Estimula a colaboração, pois



essa se apoia em uma base psicológica na qual predomina o desejo de pertencer, e a satisfação de trabalhar em grupo. O moral elevado depende do clima de relações humanas que se desenvolve quando há entrosamento entre as organizações formal e informal, comunicações de boa qualidade e nível de supervisão satisfatório. Por outro lado, o moral baixo é acompanhado por atitudes de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia com relação ao trabalho, além de problemas de supervisão e de disciplina. O moral é consequência do grau de satisfação das necessidades individuais das pessoas.

## EXERCÍCIO

### **A motivação na Mayerlinck**

Carlos Siqueira é gerente do Departamento de Vendas da Mayerlinck. Dirige cerca de 15 vendedores, dois assessores de vendas e dois auxiliares internos de apoio. Em recente reunião da diretoria, Carlos foi incumbido de aumentar em 12% as vendas da empresa no decorrer do ano. A meta é ambiciosa, e o seu principal desafio é saber como motivar seu pessoal e canalizar os esforços da equipe na direção correta. Em sua mesa de trabalho, Carlos está imaginando as necessidades humanas que deveriam ser priorizadas para realizar sua meta por meio dos vendedores. Como montar o esquema?

## LIDERANÇA

A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações, e seus autores apenas se referiram superficialmente a ela, pois não chegou a ser um assunto de interesse. Já a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal – considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo –, a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o seu comportamento, ajudando os operários a atuar como um grupo social coeso e integrado.

## Conceito de liderança

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou 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. Para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos:

1. **Como fenômeno de influência interpessoal:** liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.<sup>7</sup> A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder.<sup>8</sup> A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais. O controle representa as tentativas de influência bem-sucedidas, isto

é, que produzem as consequências desejadas pelo agente influenciador. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outras; é a capacidade de exercer influência, embora não signifique que ela seja realmente exercida. O poder é um potencial influencial que pode ou não ser realizado. A autoridade (o conceito mais restrito desses todos) é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito.

2. **Como processo de redução da incerteza de um grupo:** o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra.<sup>9</sup> Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.<sup>9</sup> O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que defina ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para alcançar seus objetivos. A liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo, e o comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha, isto é, a tomada de decisão. Nesse sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.

3. **Como uma relação funcional entre líder e subordinados:** é uma função das necessidades existentes em determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.<sup>10</sup> A relação entre líder e subordinados repousa em três generalizações:

- A vida pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio.
- A maior parte das necessidades individuais é satisfeita por meio de relações com outras pessoas e grupos sociais.
- Relacionar-se com outras pessoas é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades. A pessoa não espera que a relação capaz de lhe proporcionar os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ela própria procura os relacionamentos adequados ou utiliza os já existentes com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais. Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode ser, para o grupo, um meio de aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como meio de consecução dos objetivos desejados por um grupo.<sup>10</sup> Assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos.

4. **Como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação:** liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em determinada situação. A liderança depende de variáveis no líder (l), nos subordinados (s) e na situação (v). Ela pode ser definida pela equação:  $L = f(l, s, v)$ .<sup>11</sup> A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo único e exclusivo para cada situação.

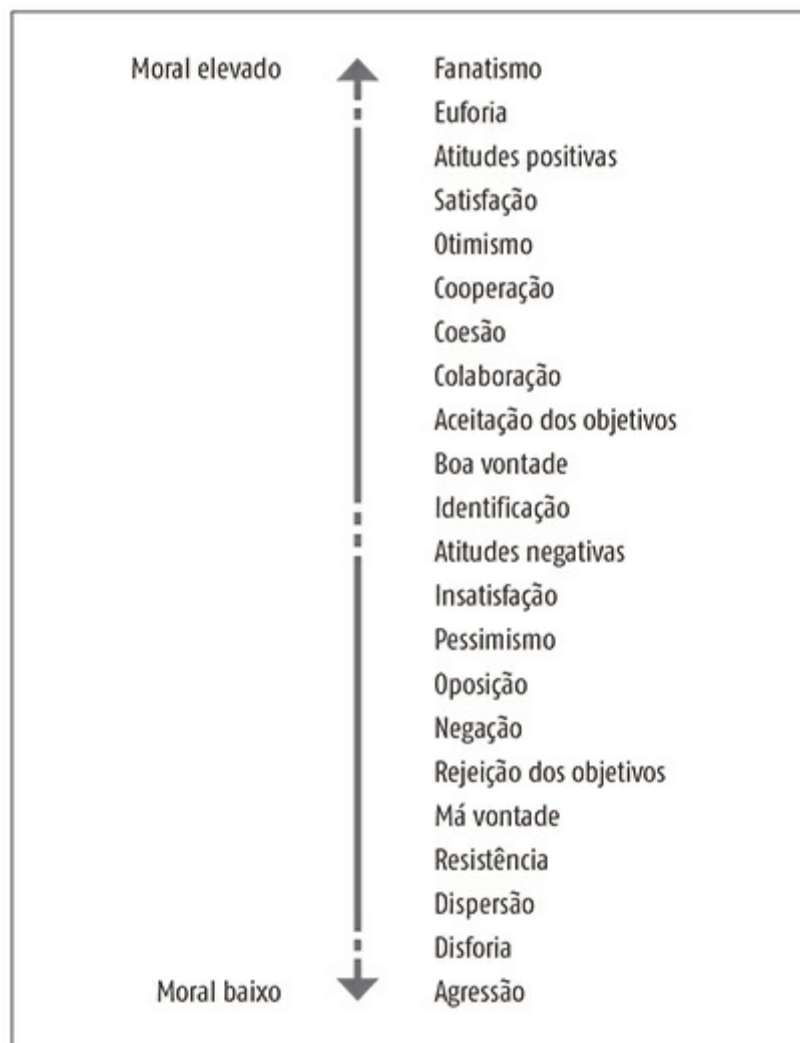


Figura 3 Níveis do moral e atitudes resultantes.

## Teorias sobre liderança

A liderança é um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas. As teorias apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:

## Teorias sobre traços de personalidade

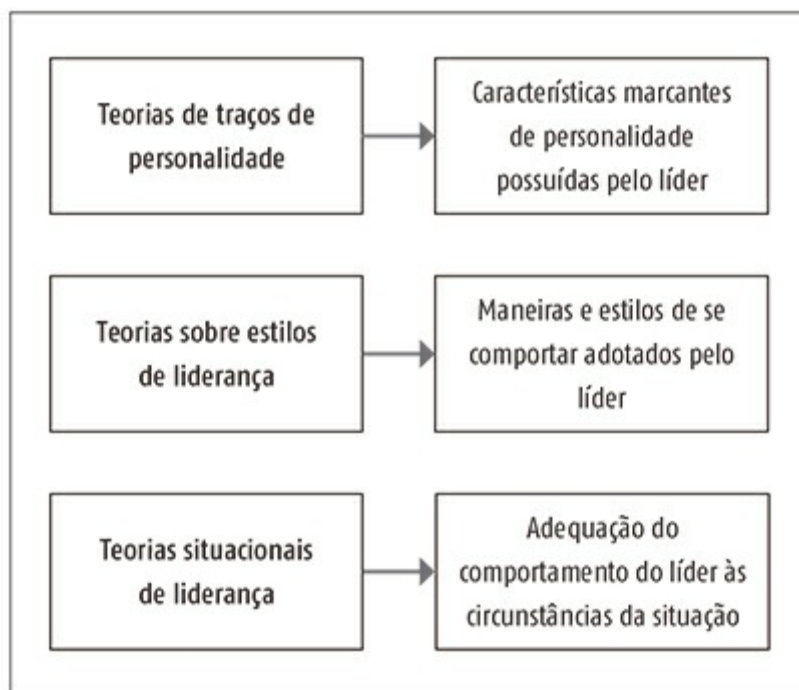
São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que tem alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Ele apresenta características por meio das quais pode influenciar o comportamento dos demais. Essas teorias foram influenciadas pela teoria do “grande homem”, defendida por Carlyle<sup>12</sup> para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade. Cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder.<sup>13</sup>

- **Físicos:** energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- **Intelectuais:** adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.

- **Sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- **Relacionados com a tarefa:** impulso de realização, persistência e iniciativa.

Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo, para ter condições de liderar com sucesso.<sup>14</sup> Na verdade, as teorias de traços são criticadas pelas seguintes razões:

1. **Não ponderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços** de personalidade que realçam os aspectos da liderança; nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.
2. **Ignoram a influência e a reação dos subordinados.** Um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado ou grupo social?
3. **Não fazem distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados.** Em certas missões, alguns traços são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige certos traços de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige traços diferentes.
4. **Ignoram a situação em que a liderança se efetiva.** Nas organizações, existem diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento, enquanto uma situação de estabilidade e calma exige características diferentes.
5. **Dentro dessa abordagem simplista,** uma pessoa dotada de traços de liderança é líder o tempo todo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um indivíduo pode ser o líder incontestado na seção em que trabalha e o último a dar palpites em seu lar.



**Figura 4** Teorias sobre liderança.

## Teorias sobre estilos de liderança

Estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida

refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. White e Lippitt<sup>15</sup> realizaram uma pesquisa para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança em meninos orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, a cada 6 semanas, a direção dos grupos era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: autocrático, liberal (*laissez-faire*) e democrático. O Quadro 1 mostra as características desses estilos de liderança.<sup>16</sup>

1. **Liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.
2. **Liderança liberal:** o líder delegava totalmente as decisões ao grupo e deixava-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
3. **Liderança democrática:** o líder conduzia e orientava o grupo e incentivava a participação democrática. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

## DICAS

### Descrédito quanto às teorias de traços de personalidade

Por essas razões, essas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância. No entanto, a enumeração de algumas características pessoais de liderança é um exemplo e um paradigma interessante para o administrador ter em mente. Não resta dúvida de que grandes mudanças na história das sociedades e das organizações foram devidas ao esforço inovador de indivíduos dotados de características excepcionais, como muitos reis, militares, heróis e estadistas.<sup>17</sup> No entanto, as teorias da liderança baseadas no perfil do “grande homem” são uma ficção.<sup>13</sup> Muitas empresas hoje se preocupam em listar características ou competências necessárias ao seu pessoal.

Quadro 1 Três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida 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 deve executar e o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Falta absoluta de participação do líder
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas do trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “feitos” nas críticas e nos elogios	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob

a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com qualidade de trabalho surpreendentemente superior.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. Ele tanto pode mandar cumprir ordens, como consultar seus subordinados antes de uma decisão ou sugerir a maneira de realizar certas tarefas. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

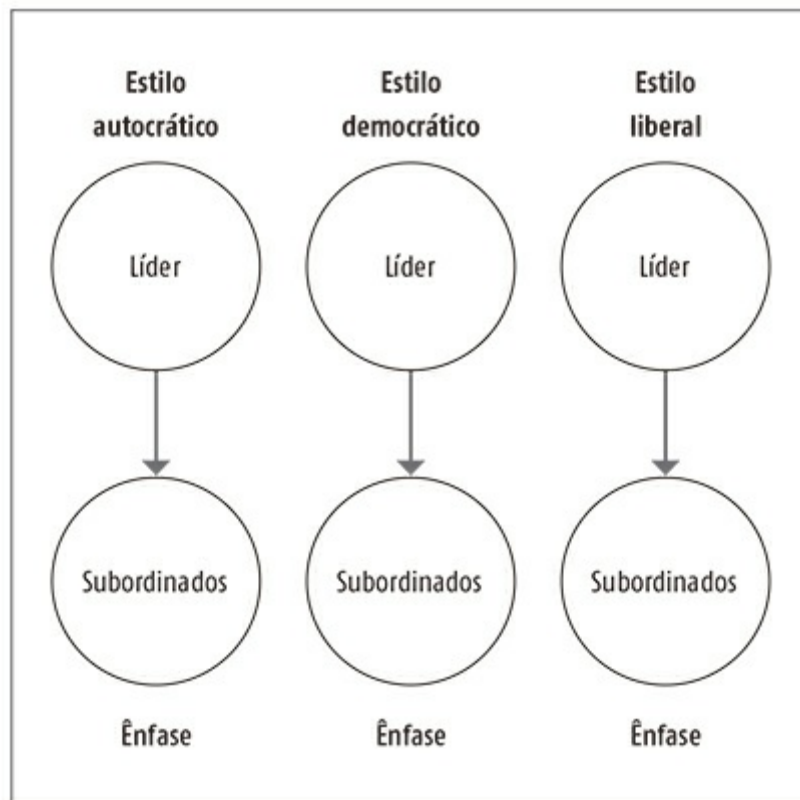
## **Teorias situacionais da liderança**

Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. O líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. A sua localização depende da posição estratégica que ele ocupa dentro da cadeia de comunicações, e não apenas de suas características de personalidade.<sup>21</sup> A abordagem situacional da liderança passou a ganhar predominância na teoria administrativa.

### **DICAS**

#### **Ênfase na liderança democrática**

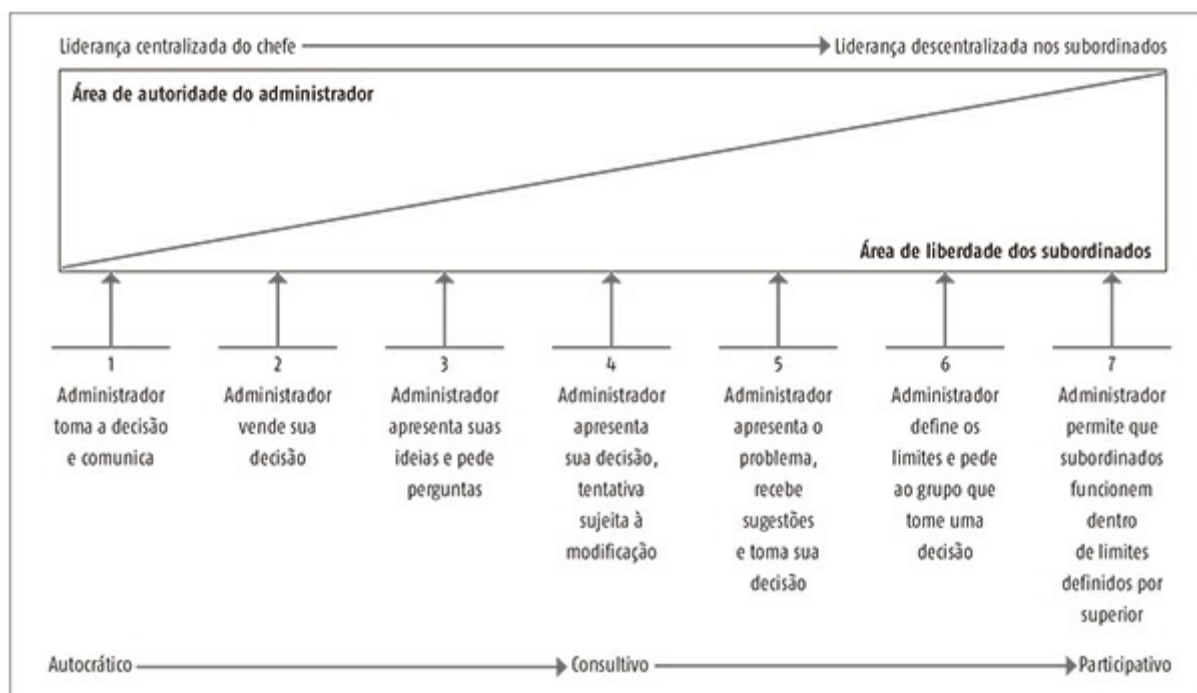
Os autores da pesquisa fizeram ressalvas quanto às variáveis não controladas na experiência, ao fato de que o comportamento juvenil é diferente do comportamento adulto, à diferença das atividades escolares em relação às empresariais, ao curto período de realização da experiência e ao fato de não utilizarem incentivos salariais.<sup>18</sup> Com base nessa experiência, passou-se a pesquisar o papel da liderança democrática comunicativa – compatível com o espírito americano da época –, que encoraja a participação espontânea do empregado, é justa e não arbitrária e se preocupa com os problemas do trabalho e das pessoas.<sup>19</sup> Nas pesquisas posteriormente desenvolvidas, “os grupos dirigidos democraticamente mostraram-se mais eficientes pelo fato de serem, no mínimo, tão produtivos quanto os outros e muito mais criativos”.<sup>20</sup>



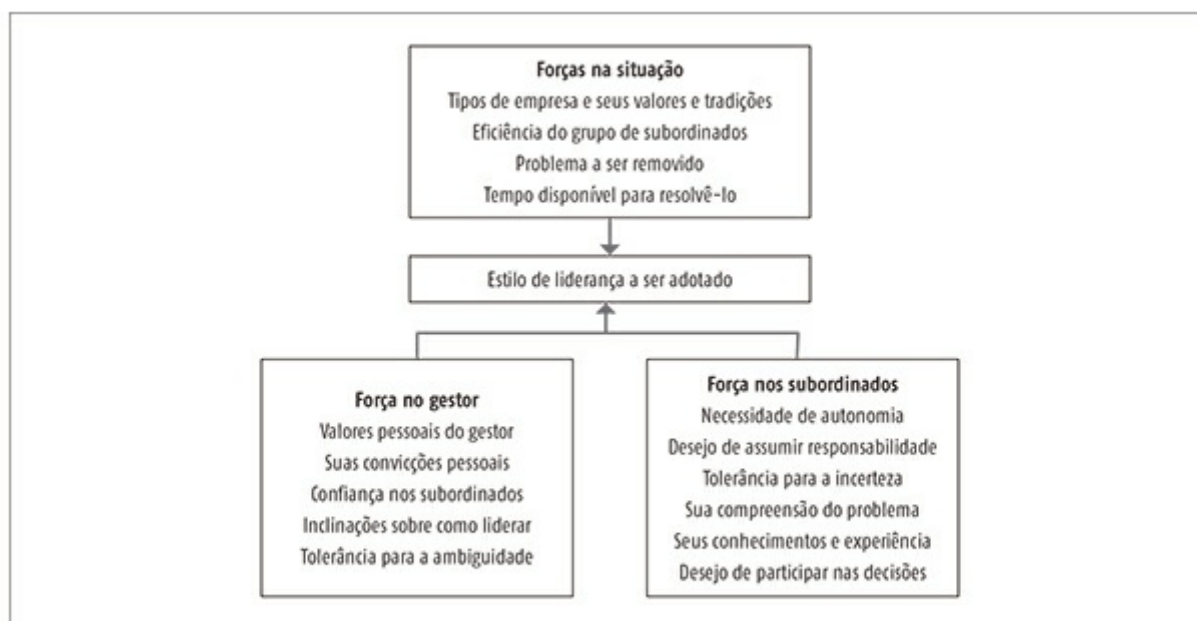
**Figura 5** Diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Tannenbaum e Schmidt<sup>22</sup> expõem uma abordagem situacional da liderança, com uma gama de padrões de comportamento de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados, dentro de um *continuum* de padrões de liderança. O comportamento de liderança localizado no lado extremo esquerdo denota o administrador que mantém alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento localizado no lado extremo direito denota o administrador que permite ampla liberdade de ação para os subordinados. Nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas. Para escolher o padrão de liderança a adotar em relação aos subordinados, o administrador deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente (Figura 7).<sup>22</sup>





**Figura 6** Continuum de padrões de liderança.



**Figura 7** Forças que condicionam os padrões de liderança.

Da abordagem situacional, podem-se inferir as seguintes proposições:

1. Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adotar um padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico.
2. Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças anteriores.
3. Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

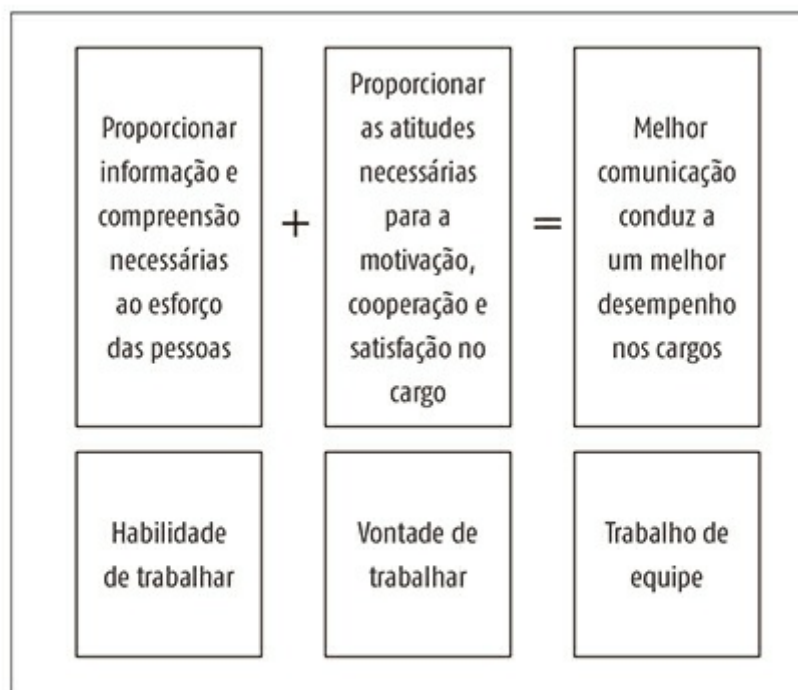
## EXERCÍCIO

### O padrão de liderança de Mariana

Ao assumir a direção-geral da Paramount, o primeiro cuidado de Mariana foi o de definir qual seria o seu padrão pessoal de liderança. Queria ser durona, para enfrentar o pessoal da área industrial (produção), mas ao mesmo tempo, queria ser razoável com o pessoal de marketing (comercialização). Como fazer?

## COMUNICAÇÃO

Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. É um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. Requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel), a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. Na comunicação pessoal direta falada, ou seja, na conversação, a linguagem funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não verbal (gestos, sinais, símbolos). A comunicação interpessoal também pode acontecer a distância, por meio da escrita, do telefone ou da internet, como modo de transmitir as mensagens.



**Figura 8** Principais propósitos da comunicação como atividade de gestão.

O enfoque das relações humanas mostrou que as comunicações dentro das organizações são terrivelmente fálhas e alertou os administradores a:<sup>20</sup>

- Assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa.
- Incentivar franqueza e confiança entre indivíduos e grupos nas empresas.

## DICAS

### **A necessidade de comunicar**

As experiências sobre liderança permitiram concentrar a atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e avaliar os problemas das comunicações entre grupos nas empresas. Identificou-se a necessidade de elevar a competência dos administradores por meio do relacionamento interpessoal, a fim de adquirirem condições para ultrapassar os problemas de comunicação humana e confiança e franqueza no seu relacionamento humano. Assim, a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão sensível sobre a Administração no sentido de modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações e as pessoas.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas.
- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a melhora do desempenho das tarefas.

A Teoria das Relações Humanas enfatiza os grupos, e não o comportamento individual. A comunicação é tratada como fenômeno social.

## **DICAS**

### **A importância da comunicação**

Para a Teoria das Relações Humanas, 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 superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. Dentro desse aspecto, surge a necessidade de o administrador acompanhar o trabalho dos subordinados para avaliar seu desempenho e habilidades. Essa necessidade de avaliação se fundamenta em três pontos:

- A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões de seu trabalho.
- A organização opera mais eficientemente quando o funcionário e seu chefe têm um entendimento comum das responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles.
- Cada um pode ser auxiliado a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades.

## **Redes de comunicação**

As organizações estão longe de utilizar bem as comunicações. Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra por várias alternativas de redes de comunicação. Cada rede apresenta características

diferentes de eficiência, rapidez, ligação, acuracidade, etc.

As redes de comunicação – padrões ou cadeias de comunicação – foram pesquisadas pelos autores humanistas, que tentaram, inicialmente, encontrar a melhor maneira (*the best way*) de comunicar. A conclusão foi de que não existe uma única maneira universal de comunicação nas organizações, pois os dados e as informações são intercambiados entre as pessoas dentro de uma variedade de propósitos e situações. A maneira eficaz de comunicar mensagens depende de fatores situacionais, que já foram estudados na seção destinada à liderança. A análise das redes de comunicação ajuda a determinar a maneira mais indicada de comunicação em cada situação.

Leavitt<sup>23</sup> fez uma experiência para analisar a estrutura de redes ou cadeias de comunicação em um grupo de cinco pessoas. Tentou três tipos de redes: em forma de roda, de cadeia e de círculo. Nas tarefas simples, a roda é mais eficiente do que a cadeia, a qual, por sua vez, é mais eficiente do que o círculo. O grupo colocado na roda tende a resolver os problemas de maneira ordenada, nítida, rápida, clara e bem estruturada, com o mínimo de mensagens. No círculo, o grupo resolve o mesmo problema com menos rapidez, ordem e clareza, e menos nitidamente, em relação às tarefas individuais e à estrutura da organização, e gasta mais papel.<sup>23</sup> Quando se introduz uma nova ideia, é mais provável haver rápida aceitação no círculo do que na roda. Se uma nova ideia é introduzida na roda, é provável que seja rejeitada com a desculpa de que estão todos ocupados.<sup>23</sup> Para certas atividades que envolvam velocidade, clareza de organização e de tarefa, a roda, por ser rotineira e de caráter centralizador, funciona melhor. Contudo, se os critérios de eficiência envolvem aspectos mais efêmeros, como criatividade, inovação, flexibilidade no trato com novos problemas e moral alto, o círculo, por ser mais descentralizado e igualitário, funciona melhor.<sup>23</sup>

## EXERCÍCIO

### A escolha da rede de comunicação

Para Diana Mascarenhas, administrar é acima de tudo comunicar. O papel do administrador é desenvolver redes adequadas de comunicação na empresa, para que todos saibam exatamente o que deve ser feito, a fim de ajudar com sua melhor contribuição pessoal. A comunicação proporciona oportunidades de participação nos assuntos e decisões e de comprometimento com a empresa. Todavia, Diana não sabe qual tipo de rede deve utilizar. Como ajudá-la nessa escolha?

## ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Os conceitos fundamentais da Teoria das Relações Humanas foram expostos por Roethlisberger e Dickson<sup>24</sup>, que relataram detalhadamente a Experiência de Hawthorne. Os autores verificaram que o comportamento dos indivíduos no trabalho não pode ser compreendido sem se considerar a organização informal da fábrica.

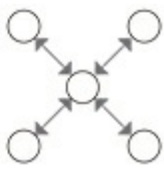
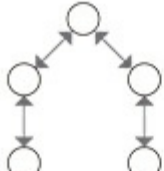
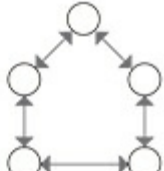
Redes de comunicação			
Características	Roda	Cadeia	Círculo
Rapidez de influência	Rápida	Rápida	Lenta
Acuracidade	Boa	Boa	Pobre
Ênfase do líder	Muito pronunciada	Marcante	Nenhuma
Moral	Muito pobre	Pobre	Muito boa
Flexibilidade para mudança no cargo	Lenta	Lenta	Muito rápida

Figura 9 Efeito de diferentes padrões de comunicação sobre as pessoas.

O conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas é denominado organização informal, paralelamente à organização formal, que é constituída pela estrutura organizacional de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos, etc. O comportamento dos grupos sociais está condicionado a dois tipos de organização: formal (ou racional) e informal (ou natural). Existem processos sociais relacionados com a realização do objetivo da empresa e que culminam na organização formal, que é conduzida pelas práticas estabelecidas pela empresa, pelas especificações e padrões para atingir objetivos e que podem ser modificados pela empresa. A organização formal tem um caráter essencialmente lógico.

Por outro lado, há processos espontâneos de evolução social que são exercidos no seio de toda atividade humana organizada, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou preciso, e que conduzem à organização informal. Esta concretiza-se nos usos e costumes, nas tradições, nos ideais e nas normas sociais. Ela se traduz por meio de atitudes e disposições baseadas na opinião, no sentimento e na necessidade de “associar-se”, e não se modifica rapidamente nem procede da lógica.

## Características da organização informal

A organização informal apresenta as seguintes características:

- **Relação de coesão ou de antagonismo:** as pessoas, em associação a outras, em diferentes setores da empresa, criam relações pessoais de simpatia (de identificação) ou de antipatia (de antagonismo).
- **Status:** os indivíduos interagem em grupos informais, dentro dos quais cada um, independentemente de sua posição na organização formal, adquire certa posição social ou *status* em função do seu papel e integração na vida do grupo.
- **Colaboração espontânea:** a organização informal é um reflexo da colaboração espontânea das pessoas.
- **Possibilidade de oposição da organização informal:** a organização informal pode se desenvolver em oposição à organização formal e em desarmonia com os objetivos da empresa quando há inabilidade da direção em propiciar um clima adequado de boas relações humanas.
- **Padrões de relações e atitudes:** os grupos informais desenvolvem, espontaneamente, padrões de relações e atitudes aceitos e assimilados pelas pessoas, pois traduzem os interesses e as aspirações do grupo.
- **Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais:** as pessoas participam de vários grupos informais em face das relações funcionais que mantêm em outros níveis e setores da empresa. Os

grupos informais tendem a se alterar com as modificações na organização formal.

- **Organização informal transcende a organização formal:** a organização informal é constituída por interações e relações espontâneas, cuja duração e natureza transcendem as interações e relações formais. Enquanto a organização formal está circunscrita ao local físico e ao horário de trabalho da empresa, a organização informal escapa a essas limitações.
- **Padrões de desempenho nos grupos informais:** os padrões de desempenho de trabalho estabelecidos pelo grupo informal nem sempre correspondem aos padrões estabelecidos pela administração. Podem ser maiores ou menores, bem como podem estar em harmonia ou em completa oposição, dependendo do grau de motivação do grupo quanto aos objetivos da empresa. De um lado, a administração avalia o desempenho do pessoal por padrões que ela define, enquanto cada indivíduo é avaliado pelo seu grupo em função dos padrões grupais. Na organização informal, o indivíduo preocupa-se com o reconhecimento e a aprovação social do grupo ao qual pertence. O seu ajustamento social reflete sua integração ao seu grupo.

A organização informal tem sua origem na necessidade de conviver com outras pessoas. Em sua associação com outras na empresa, as pessoas criam relações sociais e se integram em grupos informais nos quais adquirem uma posição ou *status*.

## Origens da organização informal

Existem quatro fatores que condicionam os grupos informais:<sup>25</sup>

1. **Interesses comuns aglutinam as pessoas:** ao passarem juntas a maior parte de seu tempo nos locais de trabalho, as pessoas passam a identificar interesses comuns quanto a assuntos de política, esportes, atividades, etc.
2. **Interação provocada pela própria organização formal:** o cargo que cada pessoa ocupa na empresa exige contatos e relações formais com outras pessoas. A inter-relação decorrente das atividades do cargo se prolonga e se amplia além dos momentos do trabalho, propiciando a formação de contatos informais. Assim, as relações estabelecidas pela organização formal dão margem a uma vida grupal intensa que se realiza fora dela.
3. **Flutuação do pessoal dentro da empresa:** provoca a alteração dos grupos sociais informais. A rotatividade, a movimentação horizontal e vertical do pessoal e as transferências causam mudanças na estrutura informal, pois as interações se alteram e com elas os vínculos humanos. Os novos empregados são integrados pelos mais antigos para se adaptarem e se submeterem aos padrões sociais do grupo. Esse processo de indução dos novos elementos visa ao fortalecimento da organização informal.
4. **Períodos de lazer:** permitem a interação que define e fortalece os vínculos sociais entre as pessoas. Os períodos de lazer ou tempos livres são intervalos nos quais a pessoa não trabalha, mas permanece ao redor de seu local de trabalho em contato com outras.

### DICAS

#### Grupos informais

Os grupos informais, também chamados grupos de amizade, organizam-se naturalmente por meio de adesões espontâneas de pessoas que com eles se identificam. Os grupos informais são encontrados dentro da organização formal e são compostos por pessoas de diversos grupos e níveis hierárquicos da empresa. A hierarquia funcional existente na organização formal nem sempre prevalece nos



grupos informais.



Figura 10 Efeito de diferentes padrões de comunicação sobre as pessoas.

## DICAS

### Visão prática – Como aplicar a teoria: transformando grupos em equipes

Um dos desafios do administrador moderno é transformar grupos de pessoas em equipes eficazes capazes de crescer e se autogerenciar. A diferença entre grupos e equipes é enorme. Os primeiros trabalham juntos geograficamente, mas separados psicologicamente. Para alcançar essa transformação, os grupos precisam participar das seguintes atividades:

- **Formação:** os membros do grupo devem definir as regras básicas para que possam conviver socialmente e de maneira saudável.
- **Integração de objetivos:** para que não haja disputas ou conflitos de poder ou de posição no alcance dos objetivos comuns.
- **Normas:** os membros devem concordar sobre metas que compartilham e desenvolver relações humanas mais próximas.
- **Desempenho:** os membros devem canalizar suas energias no desenvolvimento de sua tarefa.

A base do trabalho do administrador é a sua equipe; é ela que o leva ao sucesso. E ela precisa ser construída e reinventada continuamente. Para tanto, o administrador precisa ser um líder de equipes, um verdadeiro construtor e criador de equipes de elevado desempenho.

## DINÂMICA DE GRUPO

A dinâmica de grupo é um dos assuntos preferidos da Teoria das Relações Humanas. Kurt Lewin, fundador da Escola da Dinâmica de Grupo, introduziu o conceito de equilíbrio “quase-estacionário” nos processos grupais, para significar o campo de forças existentes dentro dos grupos e que conduzem a processos de autorregulação e manutenção de equilíbrio. Da mesma forma que o nível fisiológico do corpo se mantém em um nível relativamente constante por meio de processos reguladores, um grupo pode compensar a ausência de um colega pela contribuição aumentada dos outros membros. Os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos.



## DICAS

### **Dinâmica de grupo**

Dinâmica de grupo é a “soma de interesses dos componentes do grupo e que pode ser ativada” por meio de estímulos e motivações, para maior harmonia e melhor relacionamento humano. As relações interpessoais entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas. As relações extrínsecas são relações que o grupo ou os membros mantêm com os outros grupos ou pessoas. Como um ser social, o homem tem necessidade de estabelecer relações com outras pessoas. Para a Escola de Relações Humanas, a produção tende a aumentar quando há contatos sociais entre as pessoas que executam determinada operação. As pessoas desejam mais do que ter apenas amigos, elas desejam fazer parte, isto é, participar de um papel dentro da organização ou de um grupo. O convívio social e as experiências compartilhadas com os colegas de trabalho situam-se entre as fontes mais poderosas de satisfação no trabalho. Os grupos formam todas as facetas da vida organizacional. O conhecimento da dinâmica grupal ajuda o administrador a ser bem-sucedido.

O grupo não é apenas um conjunto de pessoas, mas envolve a interação dinâmica entre pessoas que se percebem psicologicamente como membros de um grupo. Os membros de um grupo se comunicam entre si de maneira direta e face a face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros. Além disso, o grupo apresenta as seguintes características:<sup>25</sup> finalidade, ou seja, objetivo comum; estrutura dinâmica de comunicações e coesão interna.

A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição geral de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence.<sup>26</sup> Para os autores humanistas, a sobrevivência da civilização depende da capacidade de criar invenções sociais (organizações participativas) capazes de aproveitar as energias do ser humano para o uso construtivo da sociedade. É preciso mudar o comportamento das pessoas e suas relações para que se aceitem e se respeitem reciprocamente, qualquer que seja a raça, a religião, a política ou a nacionalidade. Para tanto, indicam uma tecnologia social para orientar programas de mudança social.

## DICAS

### **Relações humanas no trabalho**

Os grupos se caracterizam por relações humanas entre seus membros. As relações humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos, empregados e seus colegas, subordinados e seus chefes, elementos de um e outro departamento. Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas da empresa, a fim de se obter o maior rendimento, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma os seus objetivos e, de outro lado, criar condições para que seu pessoal atinja os seus objetivos individuais.

As relações humanas representam “uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Deve-se reconhecer que as pessoas são possuidoras de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica uma compreensão sadia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer e que motivam e dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido. Assim como as

peças são diferentes entre si, também a composição e a estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo”.<sup>27</sup>

De acordo com esse conceito, “praticar relações humanas significa mais do que estabelecer e/ou manter contatos com outros indivíduos. Significa estar condicionado nessas relações por uma atitude, um estado de espírito ou uma maneira de ver as coisas, que permita compreender as pessoas, respeitando sua personalidade, que sem dúvida é diferente da nossa”.<sup>27</sup> Esse conceito se aplica a qualquer situação: no lar, na escola, no trabalho, etc.

**Quadro 2 Evolução conceitual: Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas**

Características e premissas	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
1. Abordagem básica	Engenharia humana: - adaptação do homem à máquina e vice-versa	Ciência social aplicada: - adaptação do homem à organização e vice-versa
2. Modelo de homem	Econômico-racional: - maximizador de vantagens financeiras	Racional-emocional: - motivado por sentimentos e critérios “não racionais”
3. Comportamento do indivíduo	Animal isolado: - atomismo tayloriano - reage como indivíduo	Animal social: - carente de apoio e de participação grupal - reage como membro do grupo social
4. Comportamento funcional do indivíduo	Padronizável: - a melhor maneira para todos	Não padronizável: - diferenças individuais justificam métodos diferentes
5. Incentivação	Financeira (material): - maior remuneração por maior produção	Psicológica: - apoio, elogio e consideração
6. Fadiga	Fisiológica: - estudo de tempos e movimentos e pausas de descanso	Psicológica: - monotonia e rotinização - ausência de criatividade - subutilização de aptidões
7. Unidade de análise	Cargo: - tarefa, tempo e movimentos - avaliação de cargos e salários	Grupo: - relações humanas - relações intercargos - moral do grupo
8. Conceito de organização	Estrutura formal: - conjunto de órgão, cargos e tarefas	Sistema social: - conjunto de papéis
9. Representação gráfica	Organograma: - relações entre órgãos e funções	Sociograma: - relações percebidas, desejadas, rejeitadas e reais entre as pessoas

## EXERCÍCIO

### A mudança da Mandrágora

O mundo mudou e Herivelto Barcelos queria também mudar a sua empresa, Mandrágora, para mantê-la sempre inovadora e competitiva. Queria contratar um consultor para ajudá-lo nessa tarefa, mas todos os diretores foram unânimes em afirmar que a Mandrágora tinha condições de tocar por si mesma o processo de mudança. A própria organização informal da empresa poderia ser acionada como elemento de reforço. Como Herivelto poderia equacionar as forças positivas e negativas à mudança?

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Com a publicação do livro de Roethlisberger e Dickson<sup>24</sup> relatando a Experiência de Hawthorne, a Teoria

das Relações Humanas passou a dominar a teoria administrativa.

Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser revistas e alteradas. A seguir as principais críticas à Teoria das Relações Humanas.

## **DICAS**

### **Teorias opostas ou complementares?**

Etzioni afirmou que “a Teoria das Relações Humanas nasceu de uma reação à abordagem formal clássica, salientando o papel da comunicação, da participação e da liderança”.<sup>1</sup> Se, de um lado, se reconhece que aquilo que a teoria da organização formal prega, a das relações humanas nega, de outro, sabe-se também que cada uma dessas teorias se aplica a determinadas condições e situações ambientais. Em termos simplificados, a Teoria Clássica vale para condições e situações mais estáveis, enquanto a Teoria das Relações Humanas parece mais apropriada às condições e situações dinâmicas e mutáveis. Assim, uma teoria não poderia deslocar a outra.<sup>20</sup> Esse aspecto, em que uma teoria complementa a outra, será analisado no capítulo sobre Teoria da Contingência. Recentemente, a Teoria das Relações Humanas vem sendo encarada mais como uma compensação ou complemento do que uma contradição à Administração Científica.<sup>28</sup>

## **Oposição cerrada à Teoria Clássica**

Em muitos aspectos, a Teoria das Relações Humanas foi diametralmente oposta à Administração Científica: os fatores considerados decisivos e cruciais por uma escola mal eram focalizados pela outra, e as variáveis que uma considerava centrais eram quase ignoradas pela outra.<sup>1</sup>

## **Inadequada visualização dos problemas de relações industriais**

Elton Mayo, em particular, e a Escola das Relações Humanas, em geral, são criticados pela interpretação inadequada e distorcida dos problemas de relações industriais, seja da compreensão do problema do conflito e dos interesses conflitantes dos empregados e da organização, seja da própria localização das causas e das implicações desse conflito.<sup>29</sup>

## **DICAS**

### **Tropeços e incertezas da Experiência**

Essa visualização inadequada e distorcida foi pressentida por Whyte, quando no início da Experiência de Hawthorne: “toda vez que chegávamos a certas conclusões, mais e mais nos encontrávamos em becos sem saída. Como não tínhamos todas as respostas, éramos forçados a repensar o trabalho que estávamos fazendo. Isso nos levou a um novo padrão de teoria e pesquisa não suficientemente claro para

Enquanto os autores clássicos não viam o conflito industrial, uma vez que acreditavam na perfeita compatibilidade entre os interesses da empresa e dos empregados (o que é bom para a organização, como os métodos racionalizados de trabalho, é igualmente bom para os empregados, pois trazem melhor remuneração), os autores da Escola das Relações Humanas enfatizavam o conflito industrial entre os interesses da organização e os dos empregados como basicamente indesejável. Assim, procuram promover a harmonia industrial, descurando-se das importantes funções sociais do conflito. A função do administrador passou a ser substancialmente a de solucionar conflitos, evitando que eles aparecessem e interferissem negativamente na harmonia industrial. Essa inadequada visualização dos problemas das relações industriais tem suas causas no fato de a Teoria das Relações Humanas ter sido um produto da ética e do espírito democrático então vigente nos Estados Unidos. Por meio dessa teoria, o administrador americano passou a encontrar um instrumento clínico para solucionar problemas de conflito e de insatisfação humana no trabalho. Daí o seu caráter pragmático e orientado para a ação: visava a implantar medidas capazes de promover relações humanas harmoniosas.

## DICAS

### **Não mexer no trabalho em si, mas apenas em suas bordas**

Para Kleber Nascimento,<sup>31</sup> a Escola das Relações Humanas concentrou-se naquilo que chama de pseudossolução do problema de integração do homem ao trabalho, já que em vez de atuar sobre as causas da alienação e do conflito – como subutilização das aptidões, controles formais, etc. –, procurou tornar mais agradáveis e compensadoras para o trabalhador as atividades extrafuncionais – como intervalos de descanso, refeições no restaurante da fábrica, associações de empregados, torneios de esportes, excursões, folhetos ou jornais dos empregados, salões de jogos, colônias de férias, etc.

Assim, o trabalho tornou-se um sacrifício compensado pela felicidade a ser gozada fora dele. Dessa maneira, “a Escola de Relações Humanas representa a evitação e a negação – no sentido psicanalítico – em nível institucional do conflito de classes, procurando alcançar maior produtividade por intermédio de uma rede de serviços sociais na empresa, o jornalzinho interno, a assistência personalizada de casos, mantendo cursos e cursilhos que impõem sub-repticiamente maneiras de pensar, sentir e agir por meio das quais é transmitida a ideologia dos donos do negócio”.<sup>32</sup>

A promoção de práticas eficazes de relações humanas no trabalho deve se assentar nas seguintes proposições:<sup>33</sup>

1. Utilizar conceitos interdisciplinares da psicologia e sociologia para orientar o administrador quanto às decisões a tomar.
2. Incentivar a participação dos empregados nas decisões que os envolvam.
3. Avaliar os diferentes papéis sociais que o empregado desempenha na organização.
4. Desenvolver habilidades de comunicação, liderança e motivação.
5. Criar condições para o trabalho em equipe.
6. Levar em conta que a organização é um sistema social.
7. Desenvolver habilidades do administrador em relações humanas.

## Concepção ingênua e romântica do operário

Outro aspecto dessa inadequada visualização dos problemas das relações industriais é exatamente a concepção ingênua e romântica do operário desenvolvida por essa teoria. Os autores das décadas de 1940 e 1950 imaginavam um trabalhador feliz, produtivo e integrado no ambiente de trabalho. Contudo, essa imagem nem sempre foi confirmada por pesquisas posteriores, que descobriram trabalhadores felizes e improdutivos, bem como infelizes e produtivos, descaracterizando a correlação entre satisfação e produtividade. Verificou-se também que o supervisor liberal e concentrado no trabalhador nem sempre era o responsável pelos grupos mais produtivos e que a consulta participativa criava mais problemas do que resolvia. Os trabalhos de dinâmica de grupo, inicialmente otimistas, visionários e calcados em princípios éticos preconcebidos, foram paulatinamente seguindo uma linha analítica e experimental.<sup>34</sup>

### DICAS

#### Foco míope

Convém não esquecer que a Experiência de Hawthorne baseou-se em uma amostra de cinco mulheres, inicialmente, dentro de uma específica situação industrial. As generalizações da pesquisa tornaram-se muito frágeis. Os experimentadores tentaram ampliar o grau de certeza por meio do programa de entrevista que envolveu mais de 20 mil empregados da fábrica. Mesmo assim, a limitação a uma situação industrial permaneceu.<sup>30</sup>

## Limitação do campo experimental

Os autores da escola de Relações Humanas – pelo menos os do grupo de Elton Mayo – limitaram-se ao mesmo ambiente restrito de pesquisa da Administração Científica: a fábrica. Deixaram de verificar outros tipos de organizações – como bancos, hospitais, universidades, etc. –, o que reduz a aplicabilidade das suas teorias e conclusões.

Além disso, “a Escola das Relações Humanas só examina as relações entre pessoa vs. grupo na área da empresa, mas não as ultrapassa”.<sup>32</sup>

## Parcialidade das conclusões

Enquanto a Teoria Clássica se restringiu à organização formal revelando “escassez de variáveis” para explicar seus pontos de vista, a Teoria das Relações Humanas também se mostrou parcialista, restringindo-se à organização informal e sofrendo da mesma escassez de variáveis, enfatizando os aspectos informais da organização e relegando os aspectos formais a um plano inferior.<sup>31</sup> Mesmo na abordagem dos fatores humanos, onde essa teoria mais se concentrou, as conclusões de Mayo não vão ao fundo do problema. Para Motta, elas se expõem às seguintes críticas:<sup>35</sup>

1. Mayo investigou a indústria excluindo seu *background* social.
2. Mayo e seus seguidores tendem a favorecer a administração em detrimento dos trabalhadores.
3. No campo do método científico, Mayo ignora a teoria e adota uma atitude que exalta o empirismo, a observação e a descoberta de dados.

## Ênfase nos grupos informais

A Teoria das Relações Humanas concentra-se no estudo dos grupos primários como seu principal campo de atuação. Supervaloriza a coesão grupal como condição de elevação da produtividade. Para Mayo, “na indústria e em outras situações humanas, o administrador lida com grupos humanos bem entrelaçados e não com uma horda de indivíduos... o desejo que tem o homem de ser constantemente associado, em seu trabalho, a seus companheiros, é uma forte, senão a mais forte, característica humana”.<sup>36</sup> Mayo procurou demonstrar que o problema de abstenção, rotatividade, mobilidade, baixo moral e baixa eficiência se reduz ao problema de saber como os grupos podem ser solidificados para aumentar a colaboração, tanto na grande como na pequena indústria.

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma forte visão humanística da administração, incluindo:

- Participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da organização.
- Necessidade de relacionamento e franqueza entre indivíduos e grupos nas organizações.
- Necessidade de melhorar a competência dos administradores no relacionamento interpessoal para diminuir o abismo entre o mundo da Administração e o mundo dos operários.
- Introdução das ciências do comportamento nas práticas administrativas.
- Definição de uma filosofia humanística e democrática na organização.
- Atitude voltada para a pesquisa e o conhecimento profundo da natureza humana.

## DICAS

### **Pesquisa insuficiente**

Tragtenberg salienta que “a pesquisa de Hawthorne, básica para a definição da ideologia das relações humanas, funda-se em evidências diretas, não demonstrando ser o fruto conclusivo de hipóteses básicas, que sejam testadas pela realidade. Suas pesquisas movem-se no universo do empirismo radical”<sup>32</sup>. Como aconteceu com a Administração Científica, a Teoria das Relações Humanas restringiu-se à fábrica, deixando de lado as demais áreas da empresa.

## DICAS

### **Conclusões de Mayo sobre grupos informais<sup>37</sup>**

1. O trabalho é uma atividade grupal.
2. O mundo social do adulto é padronizado em relação à atividade no trabalho.
3. A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer são mais importantes no moral do operário e na produtividade do que as condições físicas de trabalho.
4. Uma reclamação raramente é o enunciado objetivo de fatos; ela pode ser um sintoma de distúrbio relacionado com o status do indivíduo.
5. O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiência são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da fábrica.
6. Grupos informais dentro da fábrica exercem controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes do operário individual.
7. A mudança de uma sociedade estável para uma sociedade em adaptação – ou seja, do tipo antigo de comunidade para a sociedade atomística de indivíduos isolados, da sociedade paleotécnica para a eotécnica – tende a desmembrar a organização social da fábrica.



## 8. A colaboração grupal não ocorre por acidente; ela deve ser planejada e desenvolvida.

A ideia de uma administração participativa para aumentar a inclusão dos operários nas metas da empresa e de motivá-los para alcançarem essa meta é uma das principais decorrências dessa teoria. Contudo, as pesquisas têm revelado que a coesão de grupo não está necessariamente correlacionada com o aumento de produtividade, podendo até ser disfuncional, integrando o grupo contra a direção.

### DICAS

#### **Enfoque manipulativo**

“Com a Escola das Relações Humanas, há uma confrontação entre a organização e os problemas humanos. A resistência à mudança é reconhecida, identificada e explorada. No entanto, essa tomada de consciência que podia ser positiva, ao tentar apenas contornar as dificuldades em vez de saná-las, tornou-se negativa e exploratória.” Tragtenberg argumenta que “na empresa norte-americana, onde a acumulação e a reprodução ampliada do capital foram realizadas, o fator humano começou a ter status. O surgimento da Escola de Relações Humanas de Mayo, como resposta intelectual a um sistema industrial onde a alta concentração do capital fora traduzida na formação de grandes corporations, em que as formas de regulamentação da força de trabalho do operário efetuadas por via autoritária direta (esquema Taylor-Fayol) cedem lugar à sua exploração de forma direta: pela manipulação do operário por especialistas, os quais são instrumentos manipulados pela direção das empresas, onde a força de trabalho é recrutada por conselheiros psicológicos, especialistas em relações humanas e relações industriais”. Além disso, “a Escola de Relações Humanas define-se como uma ideologia manipulatória da empresa capitalista em um determinado momento histórico de seu desenvolvimento. Acentua a preferência do operário fora do trabalho pelos seus companheiros, quando, na realidade, ele quer, após o trabalho, ir para casa; é sua maior satisfação. Valoriza símbolos de prestígio, quando o operário procura maior salário. Vê os conflitos da empresa na forma de desajustes individuais, quando atrás disso se esconde a oposição de duas lógicas: a do empresário que procura maximizar lucros e a do trabalhador que procura maximizar seu salário”.<sup>32</sup>

Essa premissa equivocada de que apenas o empregado é que precisa mudar, quando, na maioria das vezes, é a própria administração que precisa de mudanças, é um traço típico dessa teoria.<sup>31</sup> A Teoria das Relações Humanas busca a justificação ideológica da estrutura organizacional (organização formal) que procura proteger, desviando a atenção para os problemas relativos ao ajustamento da estrutura informal.<sup>38</sup>

A abordagem parcialista da Teoria das Relações Humanas também se revela na relegação a plano secundário das recompensas salariais e materiais, enfatizando as recompensas sociais na indústria e utilizando-as com a finalidade manipulativa de apaziguar os operários, concedendo-lhes símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez de aumento de salários.<sup>1</sup>



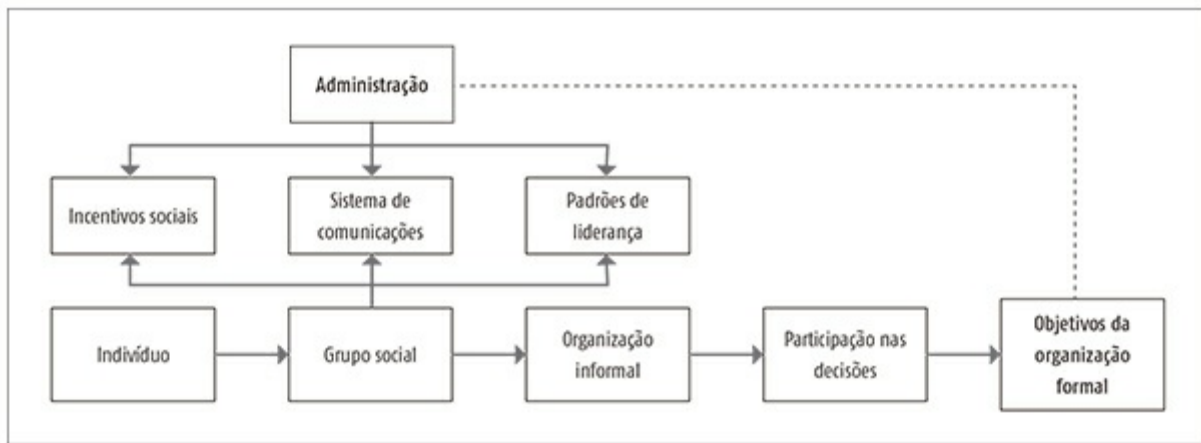


Figura 11 Enfoque manipulativo da Teoria das Relações Humanas.

## Enfoque manipulativo das relações humanas

Pode até parecer que os autores da Escola das Relações Humanas tenham se preocupado com o bem-estar e com a felicidade dos trabalhadores, esquecendo-se de que essa preocupação não é a função principal da empresa, que é a de produzir bens e gerar lucros. Na verdade, a Escola das Relações Humanas e, principalmente, Mayo e seus colaboradores favoreciam decisivamente a administração, talvez porque a Experiência de Hawthorne tenha sido patrocinada pela Western Electric. Essa teoria tem sido criticada pelo fato de desenvolver uma sutil estratégia manipulativa de enganar os operários e fazê-los trabalhar mais e exigir menos.<sup>38</sup> Essa estratégia manipulativa visava a modificar o comportamento do empregado a favor dos objetivos da administração.

Manipulação é o processo por meio do qual se condiciona o indivíduo a fazer qualquer coisa sem a sua participação realmente livre. A manipulação tem mais um sentido de imposição ou ordem emitida em função de autoridade do que é decorrência de um ato de vontade ou de iniciativa, que exprima desejo espontâneo de colaboração do indivíduo. A manipulação envolve um processo por meio do qual a pessoa acredita estar fazendo algo que realmente vem de encontro à sua vontade, quando na realidade ela foi condicionada a pensar assim.

A crítica maior é que o objetivo da Teoria das Relações Humanas não era o de eliminar a degradação do trabalho humano, mas, sim, superar os problemas decorrentes da resistência oposta pelos trabalhadores a essa degradação.<sup>39</sup> Na verdade, ela representa um avanço em relação ao taylorismo na noção de que o comportamento individual na organização é determinado por normas sociais, o que desviou o foco dos estudos sobre a motivação do indivíduo para o coletivo. Contudo, as organizações continuavam a ser percebidas como sistemas fechados, imunes às influências externas do ambiente. Acreditava-se que as conclusões obtidas em uma empresa seriam generalizáveis para qualquer outra organização.

### DICAS

#### Administração como ciência social aplicada

Para Kleber Nascimento, "de qualquer modo, foi a Escola das Relações Humanas que marcou o início do reenfoque, hoje definitivo, da Administração como ciência social aplicada. Como engenharia humana, a área de indagação intelectual da Administração confinava-se à divisão do trabalho, à redistribuição de competências, a fusão e desmembramento de órgãos, à racionalização dos tempos e movimentos, à simplificação de fluxos, à combinação de métodos e à coordenação pela autoridade. Hoje, como ciência social aplicada, o discurso da moderna disciplina da Administração passou a incluir e focalizar as relações pessoais entre os membros da

organização, conflitos de valores, competência interpessoal, clima psicossociológico organizacional, condições de feedback espontâneo e não censurado entre as pessoas, estilo de liderança das chefias, autorrealização no trabalho, condições de favorecimento ou obstaculização da criatividade e a coordenação através de um consenso de valores entre os membros da organização. Em suma, a ênfase deixou de ser colocada nas técnicas administrativas para ser colocada nas pessoas. O administrador deixou de ser o engenheiro para ser um expert na aplicação das ciências do comportamento à dinâmica da sua organização. O enfoque do engenheiro, que concebia a organização como um conjunto de peças e de relações entre homens, cargos e materiais ou equipamentos, cedeu de vez ao enfoque psicossociológico, segundo o qual os problemas críticos são as relações entre os membros dos grupos e entre os grupos, os estilos de liderança, a motivação, os incentivos e a autorrealização do trabalho”.<sup>31</sup>

## **Outras críticas**

Perrow salienta que “é visível que tanto a Escola da Administração Científica como a de Relações Humanas possuem ideias úteis, mas que se aplicam a situações diferentes. Os partidários intelectualizados de ambas as escolas entendem como ‘exceções’ os casos em que suas abordagens não podem ser aplicadas”.<sup>40</sup>

## **CONCLUSÃO**

Apesar das críticas, não resta dúvida de que a Escola das Relações Humanas abriu novos horizontes à teoria administrativa em duas orientações bem definidas. A primeira orientação é a chamada equação humana: o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje, se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade.<sup>41</sup> Atualmente, essa herança inestimável da abordagem humanística está sendo assumida pelas organizações bem-sucedidas do mundo todo. A segunda orientação é o novo papel do administrador. Ele deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização.

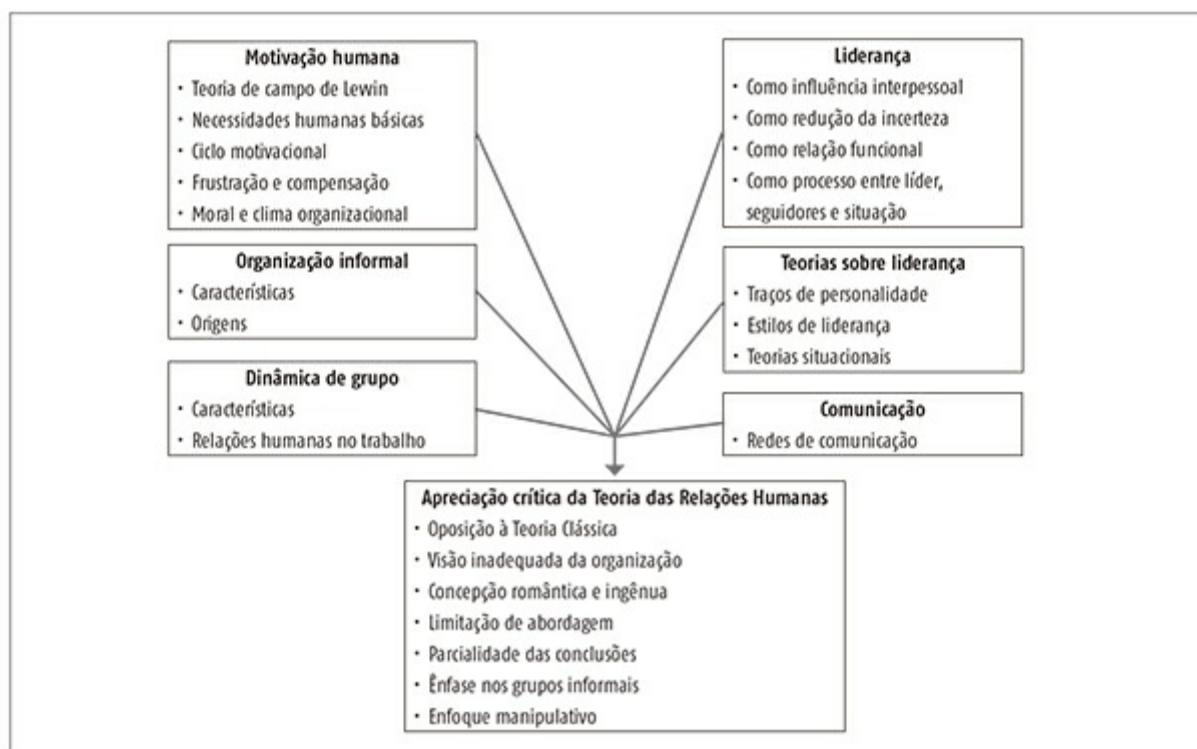


Figura 12 Mapa mental das decorrências da Teoria das Relações Humanas.

Como o sucesso da organização depende diretamente das pessoas, o trabalho básico do administrador é lidar com as pessoas que fazem parte da organização. Para Pfeffer, a chave do sucesso organizacional está nas pessoas e na liderança. O administrador deve ser um verdadeiro líder. Existem três princípios que os líderes usam para transformar as organizações e obter comprometimento:<sup>41</sup>

1. **Desenvolver confiança nas pessoas:** não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade. A confiança exige que os valores organizacionais adotados tenham forte significado para os indivíduos.
2. **Líderes devem estimular a mudança:** para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é organizada. Mudar o arranjo físico de um escritório é uma maneira de criar um clima de mudança.
3. **Líderes devem avaliar o que é importante e prioritário:** os líderes devem desenvolver sistemas que gerem capacidade e competência distintiva para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido.

Nos dias de hoje, o administrador precisa possuir certas competências básicas: relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, motivação e resolução de conflitos. Além disso, deve saber construir e dinamizar equipes de trabalho. O trabalho em equipe está em alta no mundo dos negócios.

## EXERCÍCIO

### A crítica aos diretores da Petrolina

Aracy Almeida, gerente de recursos humanos da Petrolina, sempre faz críticas à abordagem dos diretores da empresa. Ela diz que os diretores da Petrolina têm uma inadequada visualização dos problemas de relações industriais, uma visão ingênua e romântica dos operários; suas conclusões são sempre parciais e limitadas e se referem apenas aos grupos informais, além de desenvolverem um enfoque

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amitai Etzioni. *Organizações Modernas*. São Paulo, Atlas, 1965, p.54, 65, 71; 1967, p. 108.
2. Irene Chedaux. “A Motivação: Taylor Morreu” *Les Informations*. Paris, maio, 1970
3. H. G. J. Aitken *Taylorism at Watertown Arsenal*, op. cit.
4. Kurt Lewin *A Dynamic Theory of Personality*. Nova York, McGraw-Hill, 1935
5. Kurt Lewin *Principles of Topological Psychology*. Nova York, McGraw-Hill, 1936
6. Fritz J. Roethlisberger *Management and Morale*. Cambridge, Harvard University, 1941
7. R. Tannenbaum, I. Weschler e F. Maparik *Liderança e Organização*. São Paulo, Atlas, 1970
8. Cecil A. Gibb. “Leadership” In: G. Lindzey (coord.). *Handbook of Social Psychology*. Reading, AddisonWesley, v. II, 1954.
9. Alex Bavelas. “*Liderança: O Homem e a Função*”, In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.). *O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1967, p. 123, 130.
10. Irving Knickerbocker. “Liderança: Um Conceito e Algumas Implicações”. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.). Op. cit., p. 102-3, 111-2.
11. Paul Hersey, Kenneth Blanchard *Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos*, cit., 1977, p. 86.
12. Thomas Carlyle *Lectures on Heroes, Hero-Workshop, and the Heroic in History*. Oxford, Claredon, 1910
13. Ralph M. Stogdill. “Personal Factors Associated with Leadershop: Survey of the literature” *Journal of Applied Psycology*, v. 25, jan. 1948, p. 35-71
14. Mervin Kohn *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*. Menlo Park, Cummings, 1977, p. 358-9
15. Kurt Lewin, R. Lippitt, R. K. White. “Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates” *Journal of Social Psychology*, v. 10, maio 1939
16. R. Lippitt, R. K. White. “An Experimental Study of Leadership and Group Life”, In: G. E. Swanson, T. M. Newcomb, E. L. Hartley (eds.) *Readings in Social Psychology*, Nova York, Holt, 1952
17. Eugene Jennings *An Anatomy of Leadership*. Nova York, McGraw-Hill, 1972
18. Ronald Lippitt e Ralph K. White *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry* Nova York, Harper & Row, Inc., 1960.
19. Idalberto Chiavenato. *Teoria Geral da Administração*. 7. ed. v. 1. Barueri: Manole, 2014.
20. Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis, Vozes, 1973, p. 201-2, 206
21. Alex Bavelas. “Communication Patterns in Task Oriented Groups”, In: D. Lerner e H. D. Lassell (eds.) *The Policy Sciences*, Palo Alto, Stanford University, 1951, p. 193-202
22. Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt. “How to Choose a Leadership Pattern” *Harvard Business Review*, v. 36, p. 96, Mar.-Apr. 1958. Transcrito em “Como Escolher um Padrão de Liderança”. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.). Op. cit., p. 173-91.
23. Harold J. Leavitt. “Organizações Desumanas”, In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.). Op. cit., p. 399-419
24. F. J. Roethlisberger e W. Dickson *A Organização e o Trabalhador*, op. cit.
25. Robert Dubin. *Relações Humanas na Administração*. São Paulo, Atlas, 1968.
26. Dorwin Cartwright. “Como Mudar as Pessoas: Algumas Aplicações da Teoria da Dinâmica de Grupo”, In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.). Op. cit., p. 331.
27. Laerte Leite Cordeiro. “O significado de Relações Humanas”. In: Yolanda Ferreira Balcão e

Laerte Leite Cordeiro (coords.). *Op. cit.*, p. 84-5.

28. Joan Woodward *Industrial Organization, Theory and Practice*, Londres, Oxford University, 1965, p. 243

29. Henry A. Landsberger *Hawthorne Revisited*. Ithaca, Nova York, Cornell University, 1958, p. 30

30. William F. Whyte. “Relações Humanas – Um Relatório sobre o Progresso”. Amitai Etzioni (ed.). *Op. cit.*, 1967, p. 108.

31. Kleber T. Nascimento. “A Revolução Conceptual da Administração – Implicações para a Formulação dos Papéis e Funções Essenciais de um Executivo Público”, *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 6, p. 25-6, abr./jun. 1972.

32. Maurício Tragtenberg *Ideologia e Burocracia*, *op. cit.*, p. 84-5, 97

33. William G. Scott *Organization Theory – A Behavioral Analysis for Management*, *op. cit.*, p. 54-8

34. G. B. Strother. “Problems in the Development of a Social Science of Organization”, In: H.J. Leavitt (ed.). *The Social Science of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, p. 14

35. Fernando C. Prestes Motta. *Teoria Geral da Administração – Uma Introdução*. São Paulo, Pioneira, 1975, p. 23.

36. Elton Mayo *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard University, p. 99

37. Delbert C. Miller, William H. Form *Industrial Sociology*. Nova York, Harper & Row, 1951.

38. J. A. C. Brown. *Psicologia Social da Indústria*, São Paulo, Atlas, 1967.

39. Harry Braverman. *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 1987, p. 125-6.

40. Charles Perrow *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*. São Paulo, Atlas, 1972, p. 41

41. Jeffrey Pfeffer *The Human Equation*. Boston, Harvard Business School, 1998

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Ambiente psicológico ou ambiente comportamental:** ambiente tal como visto, percebido e interpretado pela pessoa e intimamente relacionado com suas necessidades.

**Atitudes:** predisposições pessoais a responder de maneira positiva ou negativa ao ambiente.

**Atração:** força ou vetor favoravelmente dirigido para um objeto, pessoa ou situação que adquire valência positiva.

**Autoridade:** poder legítimo decorrente da posição de uma pessoa na organização formal.

**Barreira:** obstáculo que bloqueia e impede a satisfação de uma necessidade ou a locomoção para um determinado vetor.

**Carisma:** característica pessoal e especial da liderança que proporciona visão e senso de missão e emana orgulho, confiança e respeito.

**Ciclo motivacional:** processo de surgimento e tentativa de satisfação de uma necessidade humana. O organismo permanece em estado de equilíbrio, que se rompe quando surge uma necessidade, provocando um estado de tensão e desequilíbrio. Esse estado conduz a um comportamento ou ação no sentido de satisfazer a necessidade, a qual, se satisfeita, libera a tensão e retorna ao equilíbrio anterior. A satisfação pode ser impedida por alguma barreira, mantendo o estado de tensão, ou pode ser compensada pela satisfação de outra necessidade.

**Clima organizacional:** qualidade do ambiente psicológico de uma organização. Pode ser positivo e favorável (quando é receptivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio e desagradável).

**Compensação:** resolução do ciclo motivacional pela satisfação de outra necessidade, reduzindo o estado tensional do indivíduo.

**Comunicação:** troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem.

**Dinâmica de grupo:** soma de interesses dos participantes de um grupo e que pode ser ativada por meio

de estímulos e motivações.

**Equilíbrio psicológico:** equilíbrio de forças psicológicas, segundo Kurt Lewin. É também denominado equilíbrio quase estacionário para mostrar suas características dinâmicas.

**Espaço de vida:** ambiente psicológico que envolve toda pessoa.

**Estilos de liderança:** maneiras ou modos peculiares de liderar de acordo com certas situações.

**Estímulo:** toda influência ambiental que incita à ação ou a alguma forma de comportamento.

**Frustração:** não resolução do ciclo motivacional em razão de alguma barreira que impede a satisfação de uma necessidade humana.

**Homem social ou *homo social*:** concepção do ser humano motivado por recompensas e sanções sociais e simbólicas em contraposição ao *homo economicus* (motivado por recompensas e sanções salariais e materiais).

**Influência:** capacidade de induzir e modificar o comportamento das pessoas.

**Liderança:** influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.

**Liderança autocrática:** estilo de liderança caracterizado pela autocracia e pelo comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens.

**Liderança democrática:** estilo de liderança caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder.

**Liderança liberal:** estilo de liderança caracterizado pela omissão do líder e no qual os subordinados atuam livre e espontaneamente sem nenhuma orientação ou direção.

**Manipulação:** processo por meio do qual se induz e condiciona a pessoa a fazer algo como se fosse de sua vontade, quando, na verdade, ela faz o que os outros querem.

**Moral:** conceito intangível relacionado com o estado motivacional de uma organização. O moral é elevado quando as necessidades das pessoas são relativamente satisfeitas e é baixo quando as necessidades são relativamente frustradas ou bloqueadas.

**Motivação:** refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

**Necessidades de autorrealização:** necessidades humanas mais elevadas relacionadas ao impulso de realizar o próprio potencial, estar em contínuo autodesenvolvimento e realizar-se como pessoa.

**Necessidades fisiológicas:** necessidades primárias ou vegetativas relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono, repouso, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção.

**Necessidades humanas ou motivos:** forças conscientes ou inconscientes que levam a um determinado comportamento no sentido de satisfazê-las.

**Necessidades psicológicas:** necessidades adquiridas e exclusivas do ser humano como segurança íntima, autoconfiança e afeição.

**Padrão de liderança:** tipo de liderança apropriado para cada situação específica.

**Poder:** potencial de influência de uma pessoa sobre outras; é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que a influência seja realmente exercida.

**Rede de comunicação:** padrão ou canal de comunicação entre pessoas.

**Relações industriais:** nome dado antigamente às relações entre empresas e seus funcionários.

**Repulsa:** força ou vetor desfavoravelmente dirigido para um objeto, pessoa ou situação que adquire valência negativa.

**Teoria de campo:** enunciada por Kurt Lewin, aborda o comportamento decorrente de um campo dinâmico de forças que constitui seu espaço de vida ou ambiente psicológico.

**Teorias situacionais de liderança:** são teorias que mostram que o padrão de liderança deve ajustar-se a cada situação específica.

**Traços de personalidade:** características pessoais específicas.

**Valência:** qualidade adquirida por objetos, pessoas ou situações em um campo dinâmico de forças psicológicas.

**Valência negativa:** objetos, pessoas ou situações que podem ou prometem causar algum prejuízo ou mal

e tendem a causar repulsa ou fuga à pessoa.

**Valência positiva:** objetos, pessoas ou situações que podem ou prometem satisfazer necessidades pessoais e tendem a atrair ou agradar a pessoa.



## PARTE V

### Abordagem neoclássica da administração

No início da década de 1950, a teoria administrativa passou por um período de intensa remodelação. A Segunda Guerra Mundial já havia acabado, e o mundo passou a experimentar um notável surto de desenvolvimento industrial e econômico sem precedentes. Em outras palavras, o mundo das organizações ingressou em uma etapa de grandes mudanças e transformações. Com o surgimento da televisão e do motor a jato e o esboço das telecomunicações, o mundo organizacional já não seria mais o mesmo. As repercussões sobre a teoria administrativa não tardaram a acontecer.

Apesar da influência das ciências do comportamento sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos e aos enfoques tradicionais da organização, os princípios de administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estrutura linear ou funcional, enfim, a abordagem clássica nunca foi totalmente substituída por outra abordagem. Todas as teorias administrativas posteriores se assentaram na Teoria Clássica, seja como ponto de partida ou como crítica para tentar uma posição diferente. A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.

A abordagem neoclássica baseia-se nos seguintes fundamentos:<sup>1</sup>

1. A administração é um processo operacional composto por funções, como planejamento, organização, direção e controle.
2. Como a administração envolve uma variedade de situações organizacionais, ela precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo.
3. A administração é uma arte que, como a medicina ou a engenharia, deve se apoiar em princípios universais.
4. Os princípios de administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros.
5. A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a teoria da administração não precisa abarcar todo o conhecimento para servir de fundamentação científica aos princípios de administração.

A abordagem neoclássica consiste, primeiramente, em identificar as funções do administrador e, em seguida, destilar delas os princípios fundamentais da prática da administração.<sup>1</sup>

A abordagem neoclássica será discutida nos quatro próximos capítulos:

- Capítulo 7 – Teoria neoclássica da administração.
- Capítulo 8 – Decorrências da teoria neoclássica: tipos de organização.
- Capítulo 9 – Decorrências da teoria neoclássica: departamentalização.
- Capítulo 10 – Administração por objetivos (APO).

### **A contribuição de Taylor e Fayol**

Salienta Drucker que “hoje em dia é moda menosprezar Taylor e desacreditar sua psicologia antiquada, mas ele foi o primeiro homem de que se tem notícia que não aceitou o trabalho como favas contadas, mas o examinou e o estudou a fundo. A maneira como abordou o trabalho continua sendo a fundação básica. E embora Taylor, em seu enfoque do trabalho, tenha sido indubitavelmente um homem do século XIX, ele partiu de objetivos sociais, e não da engenharia ou do lucro. O que inspirou Taylor foi o desejo de libertar o trabalhador do encargo do trabalho excessivo e romper a Lei de Ferro dos Salários, combatida pelos economistas clássicos, que condenava o trabalhador à insegurança econômica e a resignar-se com a miséria. A esperança de Taylor – e isso foi conseguido nos países adiantados – era tornar possível ao trabalhador uma vida digna por meio de uma produtividade maior do seu trabalho”.<sup>2</sup> Por outro lado, na França, Fayol tentou uma estrutura de organização e desenvolveu a primeira abordagem racional de organização de empresa. É a partir do trabalho desses dois engenheiros que se iniciou “a moda da administração”, isto é, o boom administrativo após a Primeira Guerra Mundial. No decorrer de todo o complexo emaranhado histórico das teorias administrativas, a abordagem clássica nunca foi totalmente removida. E ressurge ampliada, revista e melhorada com a Teoria Neoclássica, tão amplamente conhecida nas instituições universitárias.

**Quadro 1 Cronologia da abordagem neoclássica**

Ano	Autores	Livros
1935	Peter F. Drucker	<i>The End of the Economic Man</i>
1943	Peter F. Drucker	<i>The Future of the Industrial Man</i>
1946	Peter F. Drucker	<i>The Concept of the Corporation</i>
1947	A. Brown	<i>Organization in Industry</i>
1950	Peter F. Drucker William H. Newman	<i>The New Society</i> <i>Administrative Action</i>
1951	Ralph C. Davis	<i>The Fundamentals of Top Management</i>
1952	Ernest Dale	<i>Planning and Developing the Company Organization Structure</i>
1953	George R. Terry Morris E. Hurley	<i>Principles of Management</i> <i>Elements of Business Administration</i>
1954	Peter F. Drucker	<i>The Practice of Management</i>
1955	H. Koontz e C. O'Donnell	<i>Principles of Management</i>
1956	Ralph Cordiner	<i>New Frontiers for Professional Managers</i>
1958	Louis A. Allen	<i>Management and Organization</i>
1960	M. J. Jucius e W. E. Schlender J. M. Pfiffner e F. P. Sherwood Peter F. Drucker Ernest Dale Ernest Dale e L. F. Urwick H. B. Maynard	<i>Elements of Managerial Action</i> <i>Administrative Organization</i> <i>Landmarks of Tomorrow</i> <i>The Great Organizations</i> <i>Staff in Organization</i> <i>Top Management Handbook</i>
1961	E. Schleh	<i>Management by Results</i>
1962	Bruce Payne A. D. Chandler Jr. Alfred Sloan Jr. Harold Koontz	<i>Planning for Company Growth</i> <i>Strategy and Structure</i> <i>My Years with General Motors</i> <i>Toward a Unified Theory of Management</i>
1964	Peter F. Drucker H. I. Ansoff C. H. Granger	<i>Managing for Results</i> <i>Corporate Strategy</i> <i>The Hierarchy of Objectives</i>
1965	George Odiorne Igor Ansoff	<i>Management by Objectives</i> <i>Corporate Strategy</i>
1966	R. Valentine E. K. Warren Peter F. Drucker Ernest Dale	<i>Performance Objectives for Managers</i> <i>Long Range Planning: The Executive Viewpoint</i> <i>The Effective Executive</i> <i>Organizations</i>
1967	John W. Humble J. D. Batten	<i>Improving Management Performance</i> <i>Beyond Management by Objectives</i>
1968	Ernest Dale George Odiorne Dale McConkey	<i>Management, Theory and Practice</i> <i>Management Decisions by Objectives</i> <i>How to Manage by Results</i>
1969	Peter F. Drucker G. Steiner John W. Humble	<i>The Age of Discontinuity</i> <i>Top Management Planning</i> <i>Improving Business Results</i>

(continua)

Quadro 1 Cronologia da abordagem neoclássica (continuação)

Ano	Autores	Livros
1970	Peter F. Drucker	<i>Technology, Management and Society</i>
1974	Peter F. Drucker	<i>Management: Tasks, Responsibilities, Practices</i>
1998	Jack Beatty	<i>The World According to Peter Drucker</i>
1999	Peter F. Drucker	<i>Managerial Challenge for the 21<sup>st</sup> Century</i>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Harold Koontz, Cyril O'Donnell. *Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas*. São Paulo, Pioneira, 1976, p. 34-6.
2. Peter F. Drucker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York, Harper & Row, 1974. O trecho acima está publicado também na *Expansão – A Revista Brasileira de Negócios* de 22. 01. 1975, v. IV, n. 76, p. 34-64. V. também a edição em português: *Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo, Pioneira, 1975.

## TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

### Definindo o papel do administrador

#### **Objetivos de aprendizagem**

- Mostrar o ecletismo da Teoria Neoclássica da administração, sua preocupação com a prática administrativa (ação administrativa) e sua ênfase nos objetivos e resultados.
- Afirmar a administração como técnica social básica, por meio da qual o administrador alcança resultados por meio das pessoas com as quais trabalha.
- Definir as funções do administrador que formam o processo administrativo.
- Definir os princípios básicos da organização.
- Considerar o dilema centralização versus descentralização, os fatores que afetam as decisões sobre descentralização, suas vantagens e desvantagens.

#### **O que veremos adiante**

- Características da Teoria Neoclássica.
- Administração como técnica social.
- Aspectos administrativos comuns às organizações.
- Princípios básicos de organização.
- Centralização versus descentralização.
- Funções do administrador.
- Apreciação crítica da Teoria Neoclássica.

O termo Teoria Neoclássica é, na realidade, um tanto quanto exagerado. Os autores aqui abordados (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, sem contar os autores da escola da Administração por Objetivos), muito embora não apresentem pontos de vista divergentes, também não se preocupam em se alinhar dentro de uma organização comum. Em resumo, os autores neoclássicos não formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo que recebe várias denominações: Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo. Prefere-se a denominação teoria para melhor enquadramento didático e facilidade de apresentação.

## **CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA**

As principais características da Teoria Neoclássica são:

1. Ênfase na prática da administração.
2. Reafirmação relativa dos postulados clássicos.
3. Ênfase nos princípios gerais de administração.
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados.
5. Ecletismo nos conceitos.

## **Ênfase na prática da administração**

A Teoria Neoclássica caracteriza-se por forte ênfase nos aspectos práticos da administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora não se tenha descurado dos conceitos teóricos da administração. Os autores neoclássicos desenvolvem seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente à ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Quase todos os neoclássicos referem-se a essa prática da administração enfatizando aspectos instrumentais. A Teoria Neoclássica representa a contribuição do espírito pragmático norte-americano.

## **Reafirmação relativa dos postulados clássicos**

A Teoria Neoclássica é quase como uma reação à enorme influência das ciências do comportamento no campo da administração em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem o comportamento das organizações. Os neoclássicos pretendem colocar as coisas em seus devidos lugares. Para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-a e reestruturando-a de acordo com as contingências da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível. A estrutura de organização do tipo linear, funcional e linha-*staff*, as relações de linha e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização e toda uma avalanche de conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.

## **Ênfase nos princípios gerais de administração**

Os neoclássicos estabelecem normas de comportamento administrativo. Os princípios de administração que os clássicos utilizavam como leis científicas são retomados pelos neoclássicos como critérios elásticos para a busca de soluções administrativas práticas. O estudo da administração, para alguns autores como Koontz e O'Donnell,<sup>1</sup> Theo Haiman<sup>2</sup> e outros,<sup>3-5</sup> baseia-se na apresentação e na discussão de princípios gerais de como planejar, organizar, dirigir, controlar, etc. Os administradores são essenciais a toda organização dinâmica e bem-sucedida, pois devem planejar, organizar, dirigir e controlar as operações do negócio. Qualquer que seja a organização (indústria, governo, igreja, exército, supermercado, banco ou universidade), apesar das diferentes atividades, os problemas de selecionar gerentes e pessoas, estabelecer planos e diretrizes, avaliar resultados de desempenho e coordenar e controlar operações para alcançar objetivos desejados são comuns a todas.

Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções. Esses princípios gerais, apresentados sob forma e conteúdo variados por cada autor, procuram definir o processo pelo qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos seus subordinados.<sup>7</sup> Alvin Brown<sup>8</sup> chegou a coletar 96 princípios gerais de administração.

### **DICAS**

#### **A importância dos princípios neoclássicos**

Os princípios têm um papel na administração equivalente ao das leis nas ciências físicas, pois visam a demonstrar uma relação de causa-efeito. Enquanto a lei é uma demonstração de certos fenômenos que ocorrem sob determinadas condições, o princípio é uma proposição geral aplicável a determinados fenômenos para proporcionar guias para a ação.<sup>6</sup> Os princípios não devem ser usados de maneira rígida e absoluta, mas relativa e flexível, porquanto devem ser aplicados a situações diversas, sujeitas a uma multiplicidade de variáveis que independem do controle do administrador. Daí o nome de princípios gerais de administração, pois devem ser aplicados em aspectos genéricos, com base no bom senso do administrador. Ocasionalmente acontecem em que a aplicação de um dos princípios pode contrariar a aplicação de outro. O aspecto mais vantajoso ou mesmo o bom senso deve ser o critério na escolha do princípio mais adequado a uma situação.

### Ênfase nos objetivos e resultados

Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e resultados pretendidos, como meio de avaliar o seu desempenho. Os objetivos são valores visados ou resultados desejados pela organização, que espera alcançá-los por meio de sua operação eficiente. Se essa operação falha, os objetivos ou resultados são alcançados parcialmente ou simplesmente frustrados. São os objetivos que justificam a existência e a operação de uma organização. Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO), que será explicada mais adiante.

## DICAS

### A troca dos meios pelos fins

Enquanto a Administração Científica enfatizava os métodos e a racionalização do trabalho e a Teoria Clássica punha ênfase nos princípios gerais da administração, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza os fins e os resultados na busca de eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados.

### Ecletismo nos conceitos

Embora se baseiem na Teoria Clássica, os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. Graças a esse ecletismo, a Teoria Neoclássica se afigura como uma Teoria Clássica atualizada e dentro do figurino eclético que define a formação do administrador na metade final do século XX.

## EXERCÍCIO

### O diretor-geral da Amplific

Álvaro Lucena é o diretor-geral da Amplific, empresa dedicada a produtos de alta tecnologia. Álvaro é muito objetivo no seu trabalho. Sua atuação é prática e pragmática; ele adota os postulados neoclássicos, acredita nos princípios gerais de administração, focaliza os objetivos e resultados a serem alcançados e possui uma



postura eclética em seu figurino administrativo. Como você caracterizaria a atuação de Álvaro? Explique.

## ADMINISTRAÇÃO COMO TÉCNICA SOCIAL

Para os neoclássicos, a “Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis”.<sup>3</sup> A administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja, etc. O ser humano cada vez mais necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. Nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais.

### DICAS

#### A sociedade de organizações

Um dos fenômenos marcantes do século atual é o surgimento de uma sociedade de organizações. Nessa sociedade, as tarefas sociais importantes estão sendo confiadas a grandes instituições, como governo, universidades, sindicatos, empresas, etc. Essa sociedade de organizações tende a um pluralismo de objetivos, diversidade de instituições e difusão do poder. Essas organizações agem entre si e, embora sejam interdependentes, têm de viver e trabalhar juntas. Nenhuma delas existe por si só. Cada vez mais aumenta a interdependência organizacional, pois as organizações contratam entre si a própria execução das funções. Mais e mais, cada organização utiliza outras organizações como agentes para a realização de algumas de suas próprias tarefas<sup>9</sup>. Na verdade, as organizações trabalham dentro de uma rede de interdependências que envolve fornecedores de um lado e clientes e consumidores de outro.

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS COMUNS ÀS ORGANIZAÇÕES

Todas as instituições são organizações e têm uma dimensão administrativa comum. Drucker salienta que há três aspectos principais nas organizações:<sup>10</sup>

- **Quanto aos objetivos:** as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social. A sobrevivência – objetivo típico da espécie biológica – não é um objetivo adequado. O objetivo da organização está fora dela, e é sempre uma contribuição específica para o indivíduo e a sociedade. Se a organização não definir claramente seus objetivos, não haverá possibilidade de avaliar os resultados ou sua eficiência. Não há um processo científico para estabelecer os objetivos de uma organização. Eles são julgamentos de valor, escalas de prioridades no atendimento de necessidades da comunidade por parte da organização.
- **Quanto à administração:** todas as organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa. Todas exigem uma reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar em um empreendimento comum. Assim, as organizações têm o mesmo problema de equilibrar os objetivos da instituição com a necessidade de flexibilidade e liberdade individual. Todas exigem uma estrutura determinada, de um lado, pela tarefa e por suas demandas e, de outro, por princípios de administração genéricos e adequados à lógica da situação. É no campo da administração que mais se tem trabalhado na

primeira metade do século passado: organizar e dirigir grandes organizações.

- **Quanto ao desempenho individual:** é o campo em que há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que trabalha dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficções legais, pois, por si, nada fazem, nada decidem, nada planejam. As organizações só atuam à medida que os seus administradores agem, e é cada vez maior o número de pessoas que têm de ser eficientes para que a organização funcione, de um lado, e para que se autorrealizem e satisfaçam suas próprias necessidades, de outro. A eficácia é necessária à organização (para funcionar) e ao próprio indivíduo (para alcançar satisfação). A organização é o seu instrumento, enquanto, concomitantemente, produz resultados necessários à sociedade.

## DICAS

### As três funções do administrador

Na verdade, o administrador exerce três funções fundamentais:

1. Tornar economicamente produtivos os recursos organizacionais, minimizando riscos e maximizando oportunidades.
2. Tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.
3. Desempenhar uma função pública: o administrador é visível e representa alguma coisa na comunidade. Na verdade, ele é o único elemento de liderança na sociedade altamente organizada e institucionalizada. A função executiva do administrador apresenta três aspectos: é uma função para a qual são necessários objetivos e instrumentos; uma função que requer qualidade e competência; e é uma função na qual se tem de decidir.

## Eficiência e eficácia

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, entre os recursos aplicados e o produto final obtido; é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

## DICAS

### Eficiência versus eficácia

Emerson, autor clássico, utilizou a expressão engenharia de eficiência como uma especialidade na obtenção e maximização da eficiência.<sup>11</sup> Para ele, eficiência "é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido".<sup>12</sup> Daí a expressão "porcentagem de eficiência", utilizada para melhor representar aquela razão. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (the best way) pela qual as coisas

devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia. À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). No entanto, quando ele utiliza esses instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as que realmente deveriam ser feitas, ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis).

**Quadro 1** Diferenças entre eficiência e eficácia

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia seja bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, a qual se poderia dar o nome de excelência.

## EXERCÍCIO

### Recrutamento de um executivo

No recrutamento de um presidente para dirigir a empresa, o headhunter explicou aos acionistas que a administração é uma técnica social e que existem aspectos administrativos comuns às organizações. Segundo ele, graças a esses dois argumentos, o novo presidente procurado deveria estar trabalhando em alguma organização similar e apresentar elevados padrões de eficiência e eficácia. Se você fosse o headhunter, como explicaria isso aos acionistas da empresa?

## PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

Os neoclássicos dão algumas pinceladas adicionais no conceito de organização formal. A organização é um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. Os princípios fundamentais da organização formal são:

1. Divisão do trabalho.
2. Especialização.
3. Hierarquia.
4. Amplitude administrativa.

## **Divisão do trabalho**

O objetivo imediato e fundamental de toda e qualquer organização é a produção de bens ou serviços. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem. O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção pela fabricação maciça de grandes quantidades, por meio do uso da máquina, em substituição ao artesanato, e da aplicação da especialização do trabalhador na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir a maior quantidade possível de unidades dentro de um padrão aceitável de qualidade, objetivo que somente poderia ser atingido por uma relativa automatização na atividade humana, baseada na repetição constante da mesma tarefa.

As consequências que a divisão do trabalho trouxe no curto prazo foram:

- Maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido.
- Maior eficiência da organização, como resultante do item anterior.
- Redução dos custos de produção, principalmente de mão de obra e materiais diretos.

### **DICAS**

#### **Divisão do trabalho por meio da Administração Científica**

O princípio da divisão do trabalho no nível dos operários, iniciado com a Administração Científica, ampliou-se para os escalões hierárquicos mais elevados da organização, com o advento da Teoria Clássica. O método cartesiano de análise/decomposição e síntese/composição era a base dessa lógica de organização empresarial. A aceitação da divisão do trabalho deveu-se a vários fatores:

- Padronização e simplificação das atividades dos operários e posteriormente do pessoal de nível mais elevado.
- Maior especialização e detalhamento das tarefas.
- Melhor aproveitamento do trabalho especializado por meio da departamentalização, que será vista adiante.

Com a divisão do trabalho, a organização empresarial passou a desdobrar-se em três níveis administrativos que compõem o aparato administrativo necessário para dirigir a execução das tarefas e operações:

- Nível institucional, composto por dirigentes e diretores da organização.
- Nível intermediário ou nível do meio do campo, composto pelos gerentes.
- Nível operacional, composto pelos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa.

## Especialização

Como consequência do princípio da divisão do trabalho, surgiu a especialização: cada órgão ou cargo passou a ter funções e tarefas específicas e especializadas.

Os neoclássicos adotaram essas colocações e passaram a se preocupar com a especialização dos órgãos que compõem a estrutura organizacional.

## Hierarquia

Outra consequência do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que essas cumpram harmoniosamente suas respectivas missões. Isso significa que, além de uma estrutura de funções especializada, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Daí o princípio da hierarquia: o princípio escalar. Em toda organização formal existe uma hierarquia que divide a organização em camadas ou níveis de autoridade. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

## Autoridade

A autoridade se distingue por três características:<sup>13</sup>

1. **A autoridade é alocada em posições da organização, e não em pessoas.** Os administradores têm autoridade graças às posições que ocupam. Outros administradores nas mesmas posições têm a mesma autoridade.
2. **A autoridade é aceita pelos subordinados**, que a aceitam dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento.
3. **A autoridade desce por meio da hierarquia verticalizada.** Ela flui do topo até a base da organização, e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base.

### DICAS

#### **A especialização segundo a Administração Científica**

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica é uma maneira de aumentar a eficiência e diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas, que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando as substituições de indivíduos, proporcionando melhorias de métodos e incentivos no trabalho e aumentando o rendimento da produção. As propostas de Taylor quanto à separação do planejamento da execução do trabalho, bem como a separação da execução e do controle, são corolários do princípio da especialização.

### DICAS

## Conceitos clássico e neoclássico de autoridade

Para os autores clássicos, a autoridade é conceituada como um poder formal, ou seja, o direito de dar ordens, de comandar outros, para que executem ou deixem de executar algo, da maneira considerada, pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do órgão. Fayol dizia que a "autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência,<sup>14</sup> conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado.<sup>15</sup> Assim, como condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades voltadas para o alcance dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupa determinada posição. Para os neoclássicos, autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos desejados da organização.

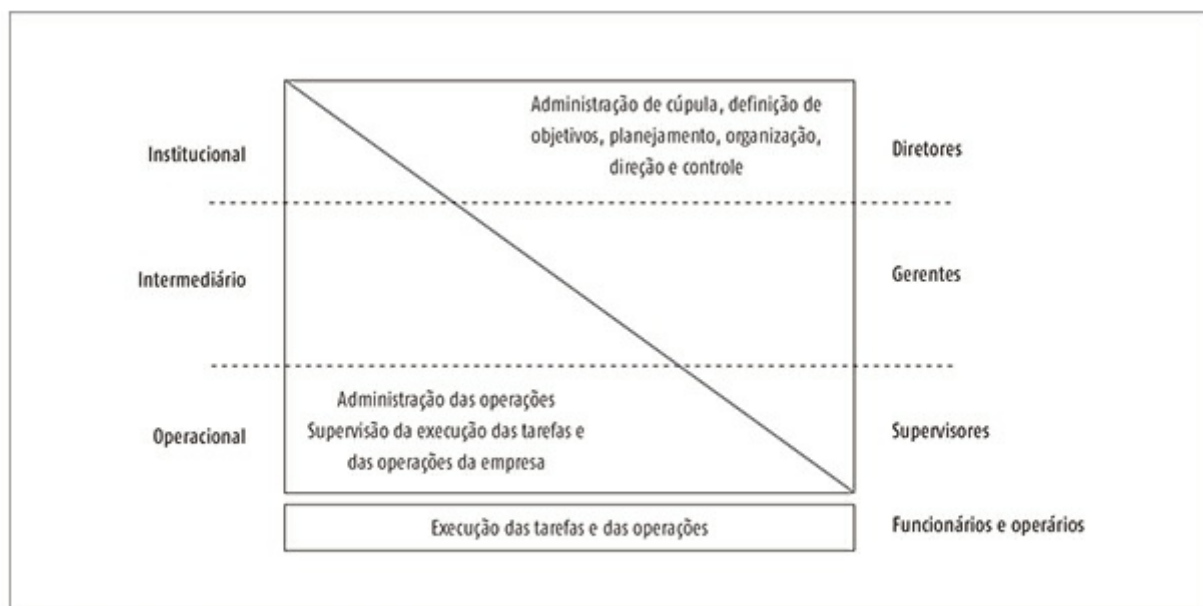
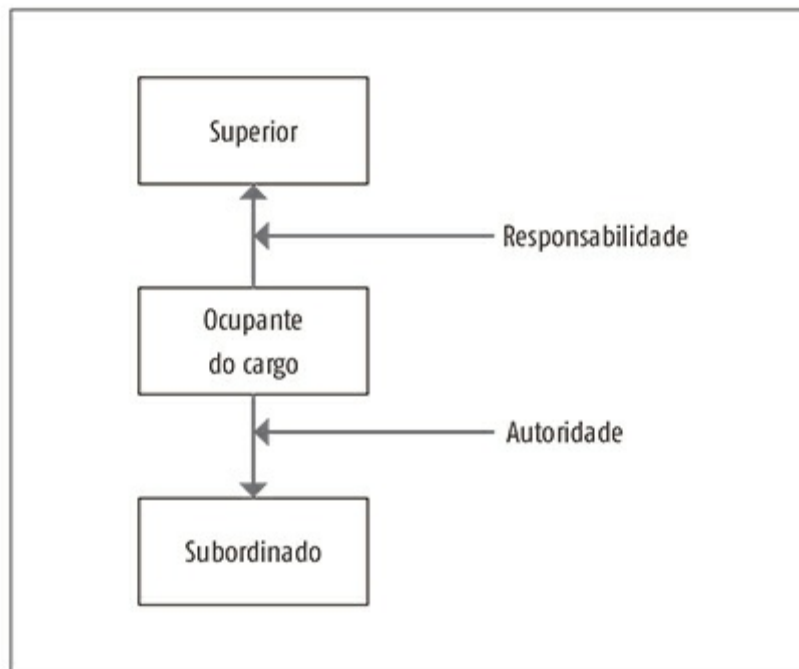


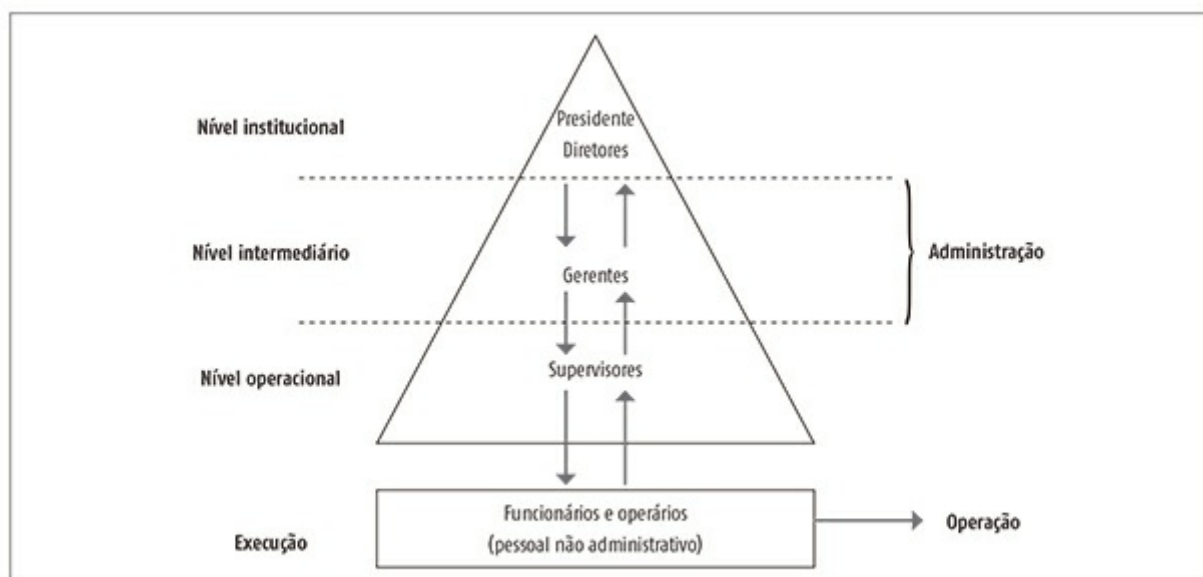
Figura 1 Diferentes níveis da organização.

## Responsabilidade

A responsabilidade é o outro lado da moeda. Significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada. O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. Para os autores neoclássicos, a responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. É a relação contratual, pela qual o subordinado concorda em executar certos serviços em troca de retribuições ou compensação monetária. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que realize tais deveres. Por conseguinte, diz-se que a responsabilidade é delegada aos subordinados, embora, na realidade, o que se delega é a autoridade, e não somente a responsabilidade. Sobre esse assunto há muita discussão e controvérsia.



**Figura 2** Dois terminais de comunicação de cada cargo.



**Figura 3** Níveis hierárquicos.

## Delegação

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos para proporcionar o máximo de flexibilidade, a fim de satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente. As técnicas de delegação de autoridade são:<sup>16</sup>

- **Delegar a tarefa inteira:** o gerente delega uma tarefa inteira a uma pessoa, em vez de subdividi-la entre várias. Isso dá a cada indivíduo a responsabilidade completa e aumenta sua iniciativa, enquanto proporciona ao gerente melhor controle sobre os resultados.
- **Delegar à pessoa certa:** as pessoas não têm as mesmas capacidades e motivações. O gerente deve conciliar o talento com a tarefa para que a delegação seja eficaz. Deve identificar os



subordinados que são independentes em suas decisões e que demonstram desejo de assumir responsabilidades.

- **Delegar responsabilidade e autoridade:** designar apenas tarefas não é uma delegação completa. O indivíduo deve ter responsabilidade para realizar a tarefa e autoridade para desempenhá-la da maneira que julgar melhor.
- **Proporcionar informação adequada:** a delegação bem-sucedida inclui informação sobre o quê, por que, quando, onde, quem e como. O subordinado deve compreender a tarefa e os resultados esperados, as provisões e os recursos necessários e para quem e quando os resultados devem ser apresentados.
- **Manter retroação:** retroação significa linhas abertas de comunicação com o subordinado para responder questões e proporcionar orientação, mas sem exercer o controle. A retroação dá ao subordinado a pista certa, e as linhas abertas de comunicação aumentam a autoconfiança.
- **Avaliar e recompensar o desempenho:** quando a tarefa é executada, o gerente deve avaliar os resultados, e não os métodos. Quando os resultados não alcançam as expectativas, o gerente deve mostrar os erros e as consequências. Quando alcançam ou ultrapassam as expectativas, o gerente deve recompensar o trabalho bem-feito com orgulho, recompensas financeiras e delegação de novas atividades.

## DICAS

### Distribuição da autoridade

Na realidade, a hierarquia representa a distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os diversos níveis da estrutura. Cada nível hierárquico que está acima dos demais níveis tem maior peso nas decisões. Por toda a organização existem pessoas cumprindo ordens de outras que estão situadas em níveis mais elevados. De modo geral, o direito de comandar diminui à medida que se desce na estrutura hierárquica.<sup>17</sup>

Quanto maior a organização, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. A nivelção hierárquica representa a especialização da direção, ou seja, a distribuição da autoridade e da responsabilidade em cada um dos níveis de organização. A estrutura formal representa uma cadeia de níveis hierárquicos – a cadeia escalar descrita por Fayol – sobrepostos, formando uma pirâmide, com a direção (nível institucional) no topo, os executores na base (administrados pelo nível operacional) e, no nível intermediário, as demais camadas hierárquicas do meio do campo.

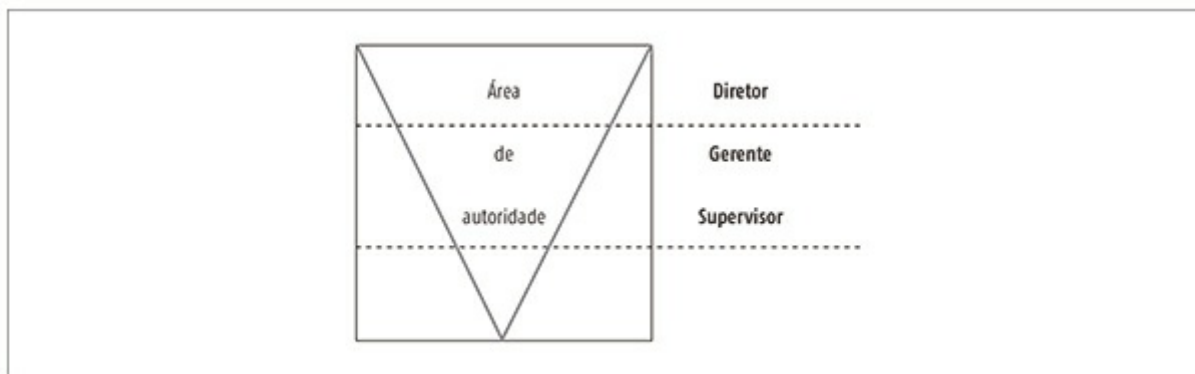


Figura 4 Área de autoridade em função do nível hierárquico.

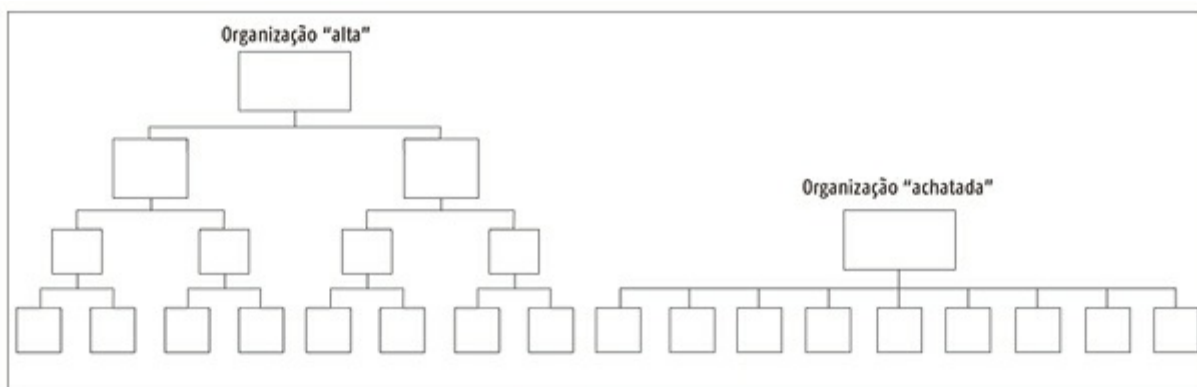


Figura 5 Exemplo de organização alongada e achatada.

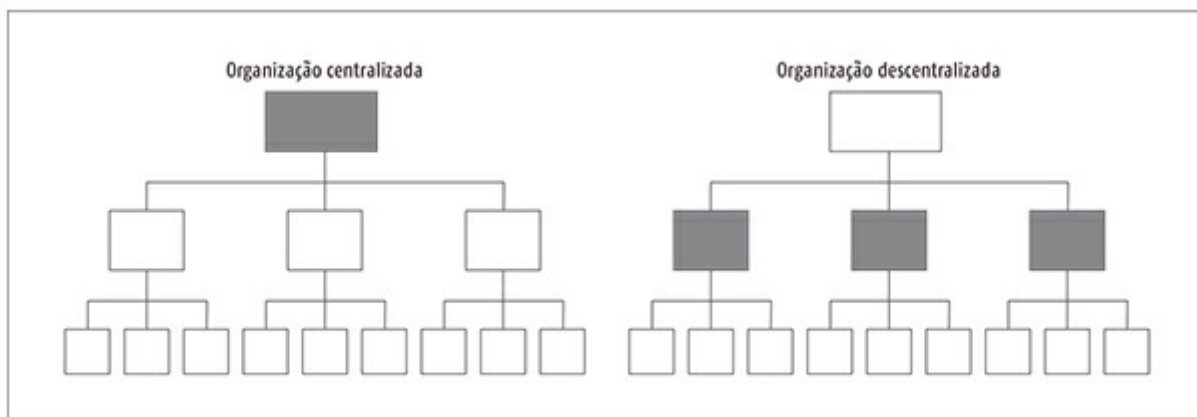


Figura 6 Organização centralizada versus descentralizada (os quadrados escuros indicam o grau de autoridade para decidir).

Daí decorre o aspecto piramidal da estrutura hierárquica. Atualmente, as organizações estão reduzindo seus níveis hierárquicos no intuito de enxugar a organização para torná-la mais simples, aproximar a base do topo e fazê-la mais ágil e competitiva em um mundo repleto de mudanças e transformações.

## Amplitude administrativa

Em decorrência do princípio da distribuição de autoridade e responsabilidade, outro aspecto discutido pelos autores neoclássicos é a amplitude administrativa (ou amplitude de comando ou, ainda, amplitude de controle), que significa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar. Quando um administrador tem muitos subordinados, ele tem uma amplitude de comando ampla. Na prática, a amplitude média adotada por uma organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. Amplitude média estreita com maior número de níveis hierárquicos produz uma estrutura organizacional alta e alongada. Ao contrário, amplitude média larga com poucos níveis hierárquicos produz uma estrutura organizacional achatada e dispersada horizontalmente.

A tendência atual nas organizações é de achatar e comprimir a estrutura organizacional, no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações.

## EXERCÍCIO

### Princípios básicos de um consultor

Como consultor de empresas, Diodeciano Carvalho adota certos princípios básicos em todos os seus projetos: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição de autoridade e responsabilidade. Como ele deveria explicar todos esses princípios aos seus clientes para vender seu trabalho?

# CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

A Abordagem Clássica não esteve totalmente a salvo de discussões internas. Enquanto a Teoria Clássica de Fayol defendia a organização linear caracterizada pela ênfase à centralização da autoridade, a Administração Científica de Taylor defendia a organização funcional caracterizada pela descentralização da autoridade. O problema da centralização *versus* descentralização é um assunto amplamente discutido pela Teoria Neoclássica.

A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está alocada próximo ao topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis mais baixos da organização.

## Centralização

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 tem a mais alta autoridade e a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. A cadeia escalar ou cadeia de comando está intimamente relacionada com a unidade de comando.

## Vantagens da centralização

A centralização foi valorizada no passado por causa das seguintes vantagens:

1. As decisões são tomadas por administradores que têm visão global da empresa.
2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
5. Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

## Desvantagens da centralização

Todavia, a centralização tem suas desvantagens:

1. As decisões são tomadas na cúpula, que está distanciada de fatos e circunstâncias.
2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e as situações envolvidas.
3. As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

## Descentralização

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 dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a

ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível. O grau de descentralização é tanto maior quando:<sup>17</sup>

1. As decisões são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia.
2. As decisões mais importantes são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia.
3. Menor supervisão sobre as decisões tomadas. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões. Ocorre quando nenhum controle direto é feito ao se tomar uma decisão. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões.

A descentralização em si não é boa nem má, indicável ou contraindicável. Ela depende das circunstâncias. Há quatro elementos que concorrem para aumentar a descentralização:

- **Complexidade dos problemas organizacionais:** avanço tecnológico, inovações, intensificação das comunicações, diversificação das linhas de produtos e 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. Dessa forma, só um pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. A descentralização permite a utilização de todos os cérebros e músculos da organização.
- **Delegação de autoridade:** a organização, como um organismo vivo, deve estar apta para se ajustar e expandir continuamente para sobreviver e crescer. O crescimento é um sinal de vitalidade e de garantia de sobrevivência. 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.
- **Mudança e incerteza:** quanto maior a necessidade de mudança e inovação, maior será a necessidade de descentralização.
- **Tempos de estabilidade:** os neoclássicos preferem a descentralização em épocas de certeza e previsibilidade. Para eles, em situações de risco, crise ou dificuldade, a autoridade costuma ser centralizada no topo, enquanto dura a emergência, e a descentralização somente voltará quando o perigo já tiver sido ultrapassado. Essa visão é criticada e hoje a descentralização é enfatizada em tempos de mudanças e emergências.

## Vantagens da descentralização

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência. As vantagens que a descentralização pode proporcionar são:<sup>17</sup>

1. Os gerentes ficam mais próximos do ponto em que se devem tomar decisões. A descentralização corta os atrasos nas decisões causadas pelas consultas à matriz ou aos supervisores distantes. As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.
2. Aumenta a eficiência e a motivação, aproveitando melhor o tempo e a aptidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade, por ser mais fácil recorrer à matriz ou ao chefe.
3. Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório. Os altos funcionários podem se concentrar nas decisões de maior importância, deixando as menores para os níveis mais baixos.
4. Reduz a quantidade de papelório do pessoal dos escritórios centrais e os gastos respectivos. Além disso, ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada.
5. Os gastos de coordenação podem ser reduzidos graças à maior autonomia para tomar decisões.

Isso requer o estabelecimento de uma estrutura organizacional bem definida, além de políticas da companhia definindo até que ponto as unidades subsidiárias podem tomar suas decisões.

6. Permite a formação de executivos locais ou regionais mais motivados e conscientes dos seus resultados operacionais. A estrutura descentralizada produz gerentes gerais em vez de simples especialistas.

## Desvantagens da descentralização

A descentralização tem suas limitações e traz certas desvantagens:<sup>17</sup>

- **Falta de uniformidade nas decisões:** a padronização e a uniformidade favorecem a redução de custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões. No entanto, reuniões de “coordenação” entre os escritórios centrais e o pessoal regional que desempenha a mesma função podem reduzir esse problema.
- **Insuficiente aproveitamento dos especialistas:** em geral, os maiores especialistas de *staff* estão concentrados nos escritórios centrais. Com a descentralização, a tendência é pensar que já não se necessita da assessoria da matriz. O *staff* da matriz pode ser adequadamente utilizado desde que a direção defina as relações entre a matriz e o campo de atividades, a fim de encontrar o melhor equilíbrio entre as vantagens de aguardar a chegada do assessoramento superior e a ação no mesmo lugar.
- **Falta de equipe apropriada no campo de atividades:** ao proceder-se à descentralização, deve-se prover o treinamento. O melhor meio é a designação paulatina de funções, comprovando com regularidade a atuação para certificar-se de que as funções existentes foram assimiladas, antes de acrescentar novas.

Quadro 2 Algumas vantagens e desvantagens da descentralização

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação	1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação	2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios
3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios	3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais
4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios	4. As políticas e os procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos

## EXERCÍCIO

### As opções da J. J. Albano

A diretoria da J. J. Albano está diante de uma opção muito difícil. O crescimento da empresa e a expansão dos mercados estão exigindo uma nova postura para garantir a sobrevivência e o sucesso da organização. A empresa sempre foi centralizada e a matriz concentra todas as decisões e controles. Todavia, essa centralização tem trazido problemas de congestionamento e saturação de informações na cúpula, demora nas decisões, desconhecimento dos problemas locais, sobrecarga dos executivos da matriz, impotência dos executivos regionais para resolver problemas, falta de comprometimento dos funcionários, que apenas executam e nada decidem, e

problemas com clientes. O que fazer e como fazer?

**Quadro 3 Processo administrativo, segundo clássicos e neoclássicos**

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Previsão	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organização	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comando	Comando	Administração de pessoal	Designação de pessoal	Liderança	Direção
Coordenação	Coordenação	Direção Coordenação	Direção		
Controle	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

## FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da administração, que Fayol definiu no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Cada autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funções administrativas ligeiramente diferentes. O Quadro 3 permite uma rápida ideia dessa diferenciação, mais adjetiva do que substantiva.

Hoje, de modo geral, aceita-se planejamento, organização, direção e controle como funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas – planejar, organizar, dirigir e controlar – constituem o chamado processo administrativo, como mostra a Figura 7.



**Figura 7** Funções do administrador como um processo sequencial.

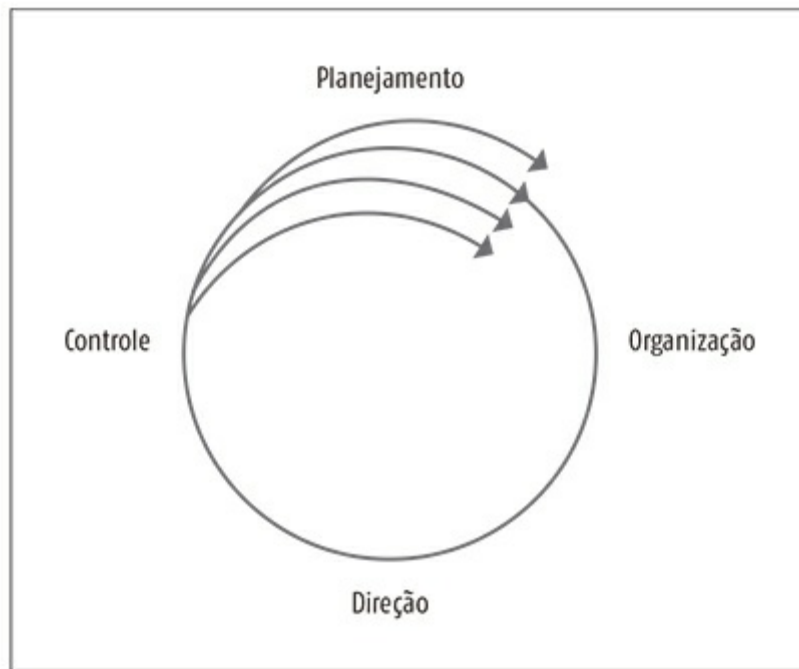


**Figura 8** Funções do administrador como um ciclo administrativo.

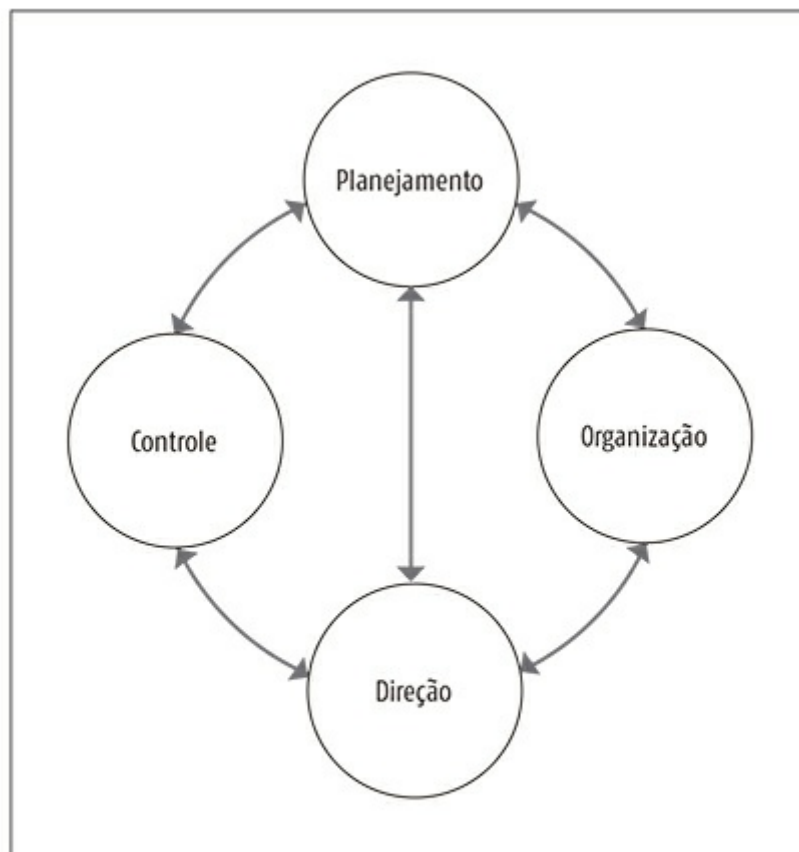
A sequência das funções do administrador forma o ciclo administrativo:

1. À medida que se repete o ciclo administrativo, ocorre contínua correção e ajustamento por meio da retroação. Assim, o desenvolvimento de um ciclo permite definir quais correções devem ser introduzidas no ciclo seguinte, e assim por diante. Graficamente, a representação dessas correções e ajustamentos é mostrada na Figura 9.
2. Na realidade, as funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma sequência cíclica, pois estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. O processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo, como mostra a Figura 10.





**Figura 9** Correções e ajustamentos no ciclo administrativo.



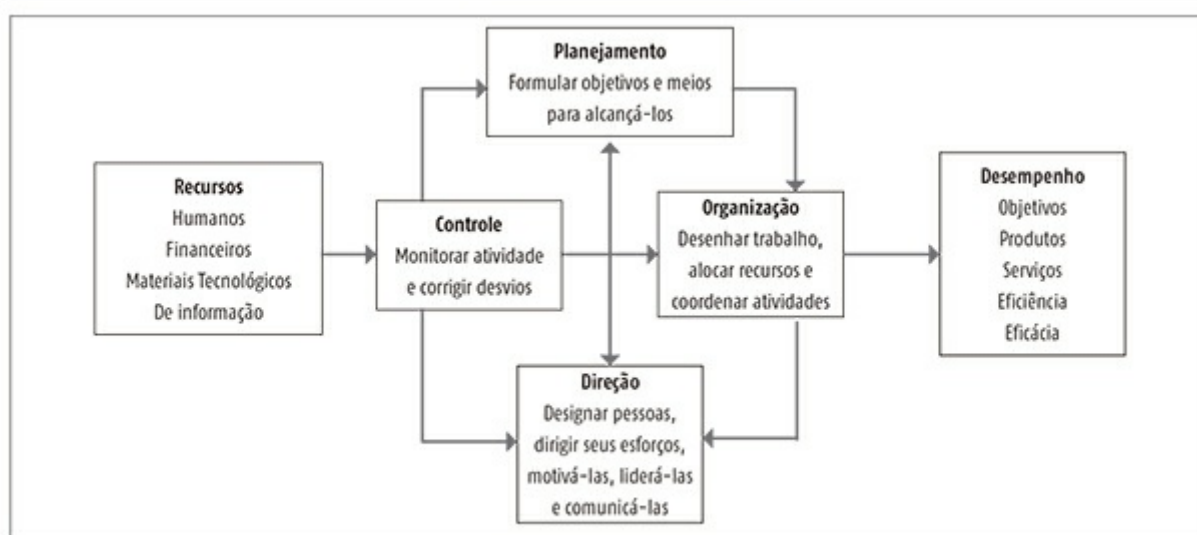
**Figura 10** Processo administrativo: a interação das funções administrativas.

Quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, constituem funções administrativas.

Toda a literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas nas organizações.

**Quadro 4 Processo administrativo**

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Definir missão	Dividir o trabalho	Designar as pessoas	Definir padrões
Formular objetivos	Designar as atividades	Coordenar esforços	Monitorar desempenho
Definir os planos para alcançá-los	Agrupar as atividades em órgãos e cargos	Comunicar	Avaliar desempenho
Programar atividades	Alocar recursos	Motivar	Ação corretiva
	Definir autoridade e responsabilidade	Liderar	
		Orientar	



**Figura 11** As quatro funções administrativas.

A seguir, serão abordadas cada uma das quatro funções administrativas.

## Planejamento

As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define aonde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

## Estabelecimento de objetivos

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber aonde se pretende chegar para saber exatamente como chegar até lá. Objetivos são resultados futuros que se pretendem atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo período, aplicando determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

### Desdobramento dos objetivos

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização (no topo da hierarquia) até os objetivos operativos ou operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da hierarquia). Em decorrência da hierarquia de objetivos surgem os desdobramentos dos objetivos. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce em seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada.

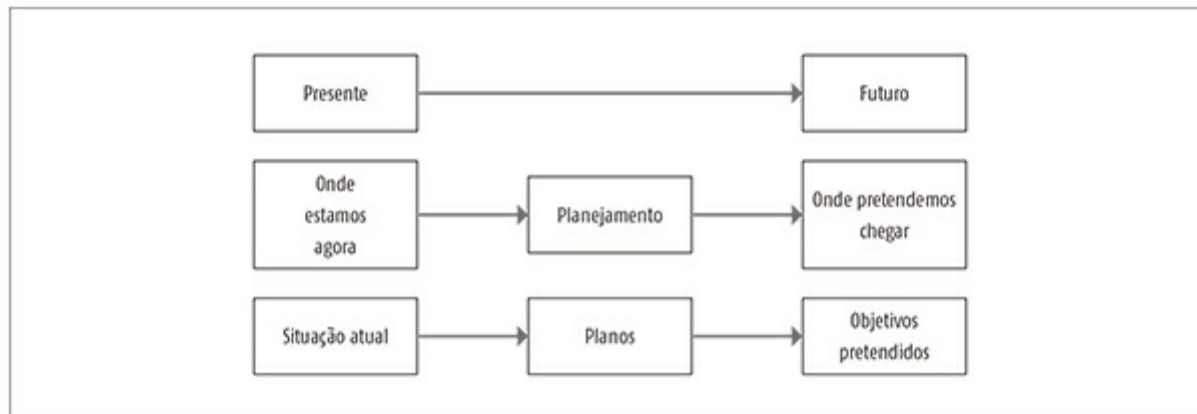


Figura 12 Premissas do planejamento.

## DICAS

### A hierarquia de objetivos

As organizações buscam alcançar vários objetivos simultaneamente. Assim, há uma hierarquia de objetivos na qual alguns deles são mais importantes e predominam sobre os demais. Existem objetivos da empresa como um todo, de cada uma de suas divisões ou departamentos e de cada cargo ou tarefa. Os objetivos da empresa predominam sobre todos os demais objetivos, enquanto os objetivos de cada divisão predominam sobre os objetivos de cada tarefa. Os objetivos maiores impõem-se aos específicos.

1. **Políticas:** afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e que funcionam como guias orientadores da ação administrativa. Proporcionam marcos ou limitações – embora flexíveis e elásticos – para demarcar as áreas dentro das quais a ação administrativa deve se desenvolver. São genéricas e utilizam verbos como manter, seguir, usar, prover, assistir, etc. As mais comuns são as políticas de recursos humanos (como tratar os funcionários da organização), vendas (como tratar a clientela), preços (como manejar preços diante do mercado), etc.
2. **Diretrizes:** princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos pela organização. Como os objetivos são fins, as diretrizes servem para balizar os meios adequados para atingi-los e canalizar as decisões. Existem diretrizes de pessoal (como recrutar e selecionar candidatos), compras (como fazer seleção de fornecedores), etc.
3. **Metas:** alvos a atingir em curto prazo. Podem ser confundidas com objetivos imediatos ou objetivos operacionais. As metas mais comuns são produção mensal, faturamento mensal, cobrança diária, etc.
4. **Programas:** atividades sequenciais necessárias para atingir uma meta. O alcance das metas é planejado por meio de programas. Os programas são planos específicos. São muito variáveis e podem incluir um conjunto integrado de planos menores. É o caso dos programas de produção (como programar a produção das diversas áreas para atingir a meta de produção estabelecida),

financiamento (como programar os diversos empréstimos bancários para atingir a meta de aporte financeiro), etc.

5. **Procedimentos:** modos pelos quais os programas devem ser executados ou realizados. Os procedimentos são planos que prescrevem a sequência cronológica de tarefas específicas, requeridas para realizar determinados trabalhos ou tarefas. Existem procedimentos de admissão de pessoal (documentos e formulários necessários para efetuar a admissão das pessoas), de emissão de cheques (quem deve preencher, quem deve assinar os cheques, etc.), entre outros. São também denominados rotinas.
6. **Métodos:** planos prescritos para o desempenho de uma tarefa específica. Em geral, o método é atribuído a cada pessoa que ocupa um cargo ou realiza uma tarefa para indicar exatamente como fazê-lo. O método detalha como o trabalho deve ser realizado. Sua amplitude é mais restrita e limitada que o procedimento. É o caso do método de como montar uma peça, como descrever um cargo, como treinar uma pessoa, etc. Os procedimentos e os métodos utilizam fluxogramas para representar o fluxo ou a sequência de tarefas ou operações.
7. **Normas:** regras ou regulamentos que cercam e asseguram os procedimentos. São comandos diretos e objetivos de cursos de ação a seguir. As normas surgem quando determinada situação reclama por ação específica e única. São guias específicos de ação quando um curso de ação ou conduta deve ser seguido fielmente. A regra é definida para criar uniformidade de ação. Em geral, define o que deve e o que não deve ser feito. Exemplo: proibição de fumar em certos lugares, normas quanto ao horário de trabalho, faltas, etc.



Figura 13 Desdobramento dos objetivos.

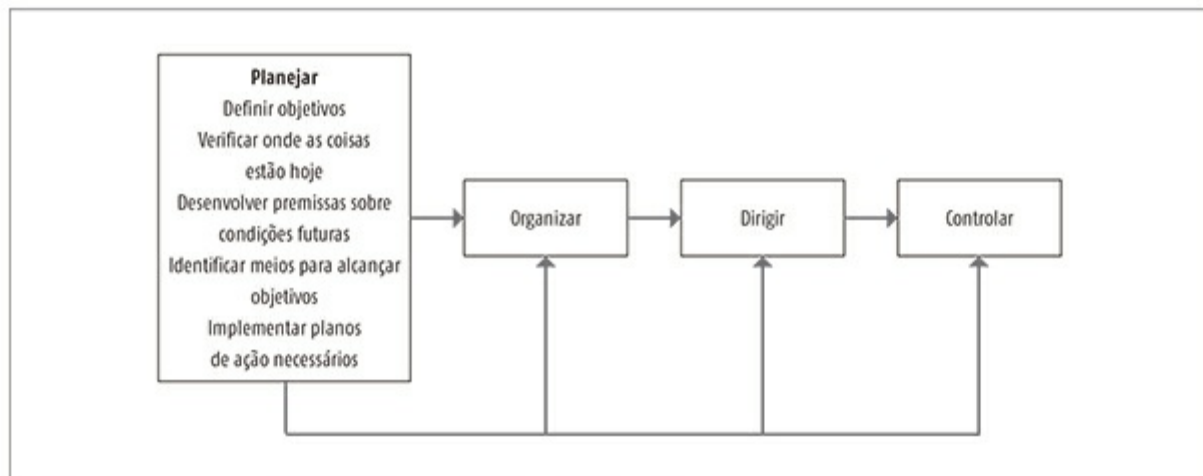


Figura 14. Função de planejar dentro do processo administrativo.

## Abrangência do planejamento

Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

## Planejamento estratégico

É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- Projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- Definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

## Planejamento tático

É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- Projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- Definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

## Planejamento operacional

É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- Projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.

- Definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

## Tipos de planos

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais devem conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. O plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo, no sentido de alcançar um objetivo formulado. O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o que, quando, como, onde e por quem.

Existem quatro tipos distintos de planos:

1. Relacionados com métodos, denominados procedimentos.
2. Relacionados com dinheiro, denominados orçamentos.
3. Relacionados com tempo, denominados programas ou programações.
4. Relacionados com comportamentos, denominados normas ou regulamentos.

**Quadro 5 Três níveis de planejamento**

Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Esses quatro tipos de planos podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, conforme o seu nível de abrangência.

1. **Procedimentos:** planos relacionados com métodos de trabalho ou execução. Quase sempre os procedimentos são planos operacionais. São representados por gráficos denominados fluxogramas.
2. **Orçamentos:** planos relacionados com dinheiro, receita ou despesa, dentro de um determinado período. Conforme suas dimensões e efeitos, os orçamentos são planos estratégicos quando envolvem a empresa como uma totalidade e abrangem um período longo, como é o caso do planejamento financeiro estratégico. São planos táticos quando cobrem uma determinada unidade ou departamento da empresa por médio prazo, como os orçamentos departamentais de despesas e que envolvem o exercício anual, os orçamentos anuais de despesas de propaganda, etc. São planos operacionais quando sua dimensão é local e sua temporalidade é de curto prazo, como fluxo de caixa (*cash flow*), orçamentos de reparos ou manutenção, etc.
3. **Programas ou programações:** planos relacionados com o tempo. Os programas se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas. Os métodos de programação podem variar amplamente, desde programas simples (em que se pode utilizar um simples calendário para programar atividades, como uma agenda) até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados por meio de computador, para correlacionar as interdependências entre as variáveis). A programação – simples ou complexa – é uma ferramenta importante no planejamento. O programa mais simples é o chamado cronograma: um gráfico de dupla entrada em que as linhas representam as tarefas ou atividades e as colunas definem os períodos (horas, dias ou meses). Os programas mais complexos são feitos por meio de técnicas complicadas, como o PERT (*Program Evaluation Review Technique*) ou técnica de avaliação e revisão de programas.

4. **Regras ou regulamentos:** planos relacionados com o comportamento solicitado às pessoas. Especificam como elas devem se comportar em determinadas situações. Visam a substituir o processo decisório individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão. Quase sempre são planos operacionais.



Figura 15 Quatro tipos de planos.

## DICAS

### Planejamento

O planejamento é a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

## Organização

A palavra organização pode assumir vários significados:

1. **Organização como entidade social:** é a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados – como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes), etc. É deliberadamente estruturada porque o trabalho é dividido e seu desempenho, atribuído aos membros da organização. Nesse sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas, etc. Dentro desse ponto de vista, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

- **Organização formal:** baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É, portanto, a organização planejada ou a organização que está definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É formalizada oficialmente.
- **Organização informal:** emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e com base nos relacionamentos humanos como ocupantes de



cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.

2. **Organização como função administrativa e parte do processo administrativo:** nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

## DICAS

### **Administrador como organizador**

Dentro dos moldes clássicos e neoclássicos, após o planejamento, segue-se a função de organização. Para que os objetivos possam ser alcançados, os planos possam ser executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões.

Será tratado aqui da organização sob o segundo ponto de vista, que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo. Assim, organizar consiste em:

- Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
- Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

## **Abrangência da organização**

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

- **Nível global:** organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o chamado desenho organizacional, que pode assumir três tipos: linear, funcional e linha-*staff*. Esses três tipos de organização serão estudados no próximo capítulo.
- **Nível departamental:** abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou simplesmente departamentalização. Os diversos tipos de departamentalização serão estudados no capítulo subsequente.
- **Nível das tarefas e operações:** focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feita por meio da descrição e análise dos cargos.

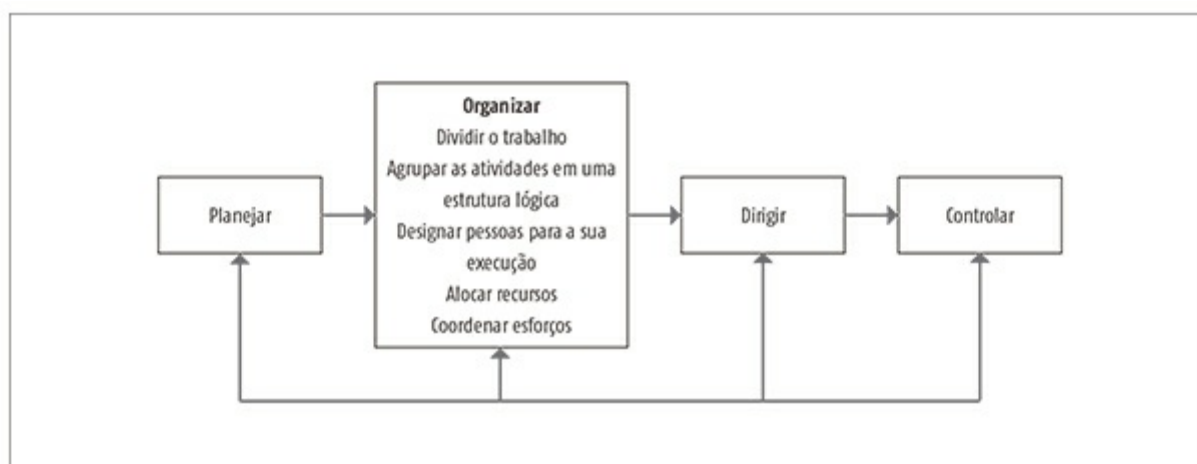


Figura 16 Função de organizar dentro do processo administrativo.

## Direção

A direção é a terceira função. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. Assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação dada por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e motivação.

Quadro 5 Três níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

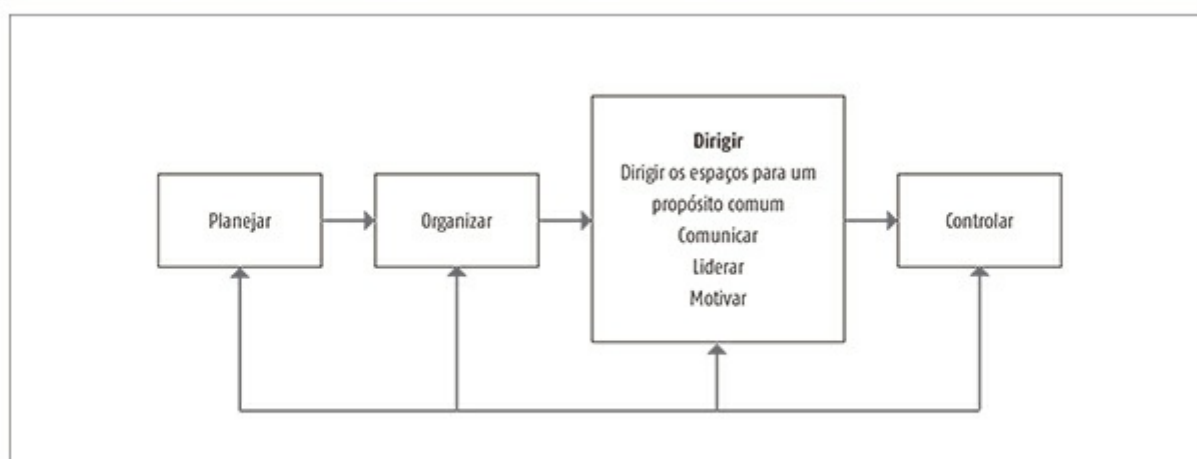


Figura 17 Função de dirigir dentro do processo administrativo.

## Abrangência da direção

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários. A direção pode ocorrer em três níveis distintos:

- **Nível global:** abrange a organização como uma totalidade. É a direção propriamente dita. Cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização.
- **Nível departamental:** abrange cada departamento ou unidade da organização. É a gerência. Envolve o pessoal do meio do campo, isto é, do meio do organograma. Corresponde ao nível tático da organização.
- **Nível operacional:** abrange cada grupo de pessoas ou tarefas. É a supervisão. Envolve o pessoal da base do organograma. Corresponde ao nível operacional da organização.

## DICAS

### O administrador como dirigente de pessoas

Para dirigir os subordinados, o administrador, em qualquer nível da organização, precisa comunicar, liderar e motivar. Como não existem empresas sem pessoas, a direção é uma das mais complexas funções administrativas, pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim, todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização.

## Controle

A palavra controle pode assumir vários significados em administração:

1. **Como função restritiva e coercitiva:** utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos. Nesse sentido, o controle apresenta caráter negativo e limitativo, sendo, muitas vezes, interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.
2. **Como um sistema automático de regulação:** utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema. É o caso do processo de controle automático das refinarias de petróleo, de indústrias químicas de processamento contínuo e automático. O mecanismo de controle detecta possíveis desvios ou irregularidades e proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.
3. **Como função administrativa:** é o controle como parte do processo administrativo, como planejamento, organização e direção.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação, ou seja, se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como o processo, o controle apresenta fases que merecem explicação.

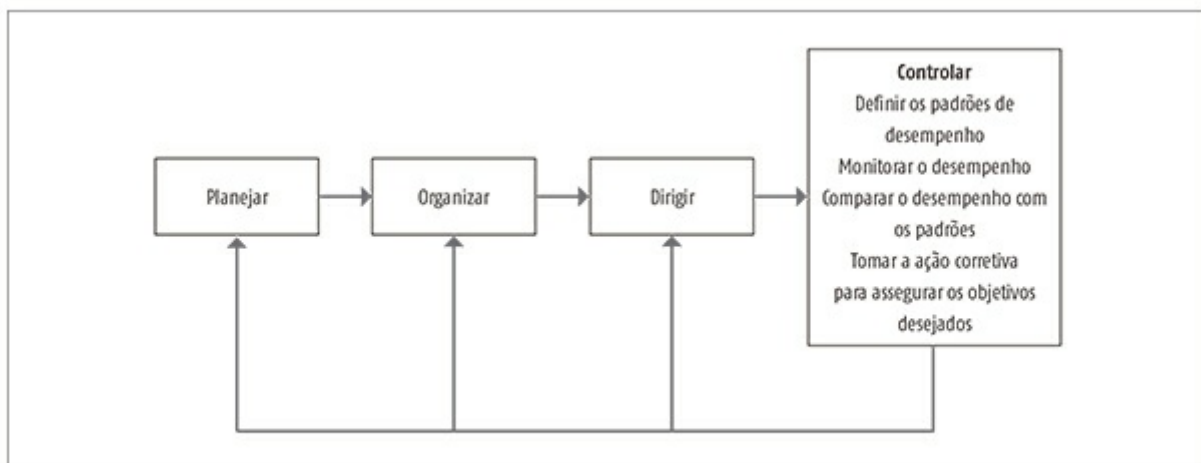
## Fases do controle

O controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

**Quadro 6 Os três níveis de direção**

Níveis de organização	Níveis de direção	Cargos envolvidos	Abrangência
Institucional	Direção	Diretores e altos executivos	Empresa ou áreas da empresa
Intermediário	Gerência	Gerentes e o pessoal do meio de campo	Cada departamento ou unidade da empresa
Operacional	Supervisão	Supervisores e encarregados	Cada grupo de pessoas ou tarefas

1. **Estabelecimento de padrões ou critérios:** os padrões representam o desempenho desejado, e os critérios, as normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deve fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. Constituem os objetivos que o controle deve assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices. A Administração Científica preocupou-se em desenvolver técnicas capazes de proporcionar bons padrões, como o tempo-padrão no estudo dos tempos e movimentos. O custo-padrão, os padrões de qualidade e os padrões de volume de produção são exemplos de padrões ou critérios.
2. **Observação do desempenho:** para controlar um desempenho, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.
3. **Comparação do desempenho com o padrão estabelecido:** toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação será aceita como normal ou desejável. Nem toda variação exige correções, mas apenas aquelas que ultrapassam os limites da normalidade. O controle separa o que é excepcional, para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou desvios. Para tanto, o desempenho deve ser comparado com o padrão para verificar eventuais desvios ou variações. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido geralmente é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas, etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que haja maior informação sobre aquilo que deve ser controlado.
4. **Ação corretiva:** o objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos, para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Assim, as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa a fazer tudo de acordo com o que se pretendia inicialmente.



**Figura 18** Função de controlar dentro do processo administrativo.



Figura 19 Quatro fases do controle.

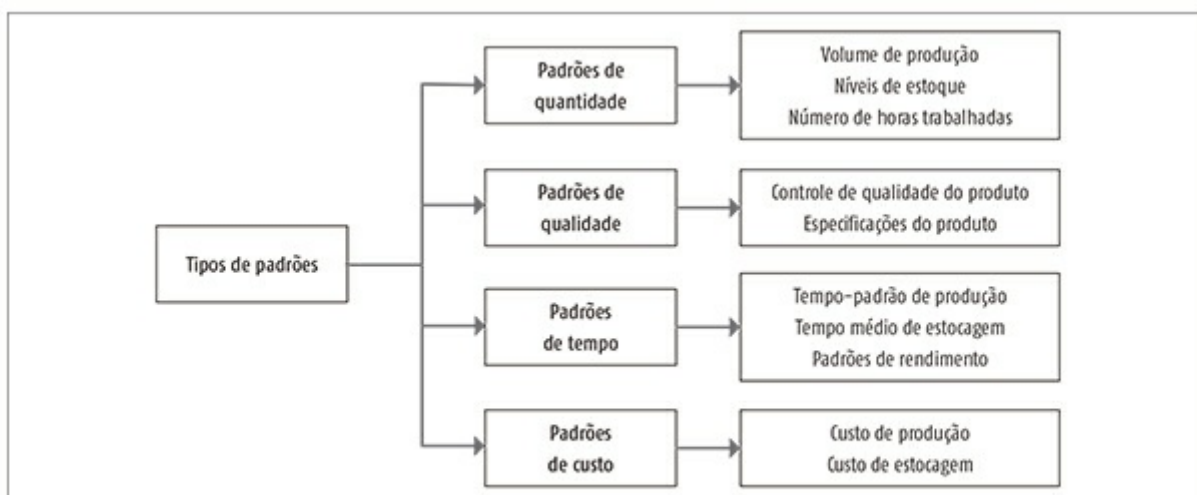


Figura 20 Tipos de padrões.

## DICAS

### A melhoria contínua

A comparação da atuação com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados futuros e localizar dificuldades para criar condições para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados.

## Abrangência do controle

Enquanto o planejamento abre o processo administrativo, o controle serve de fechamento. Da mesma forma como ocorre com o planejamento, a abrangência do controle também pode ser feita nos níveis global, departamental e operacional, respectivamente, dentro dos planos estratégico, tático e operacional.

## EXERCÍCIO

### A planilha das funções do administrador

Valéria Braga terminou a faculdade e quer iniciar a sua trajetória profissional como administradora. Ela sabe que para ter sucesso precisa incorporar as funções do administrador – planejar, organizar, dirigir e controlar – em seu comportamento profissional. Para conseguir essa incorporação, Valéria quer elaborar uma planilha em que as quatro funções estejam perfeitamente caracterizadas em todos os seus detalhes. Como ela poderia fazer isso?

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA NEOCLÁSSICA

A literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as funções administrativas devem ser desenvolvidas nas organizações. A velha concepção de Fayol – de que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – passou incólume por décadas de contribuições de várias abordagens e continua firme, apesar das mudanças de conteúdo e significado. Hoje, fala-se em processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. As funções administrativas são universalmente aceitas, porém sem tantos princípios prescritivos e normativos que as tornem rígidas e invariáveis. 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 administração moderna. Nenhuma concepção mais avançada conseguiu ainda deslocá-lo dessa posição privilegiada.

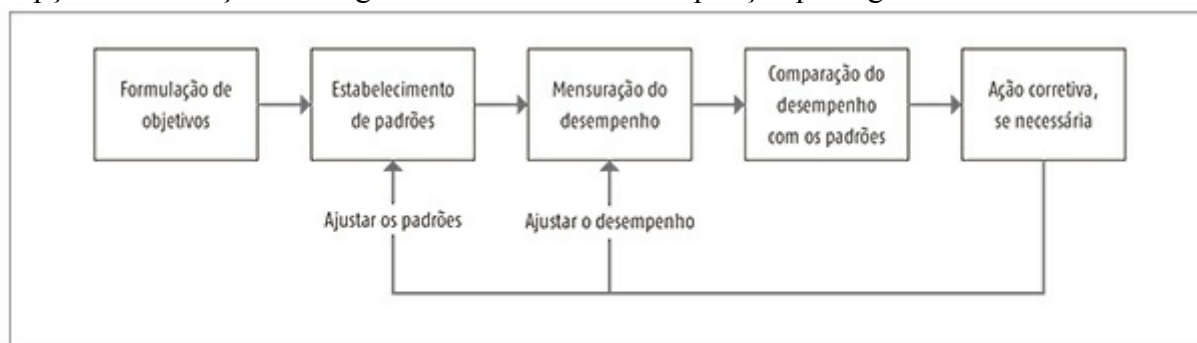


Figura 21 Controle como forma de assegurar o alcance dos objetivos.

### Quadro 7 Abrangência do controle

Controle	Conteúdo	Extensão do tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

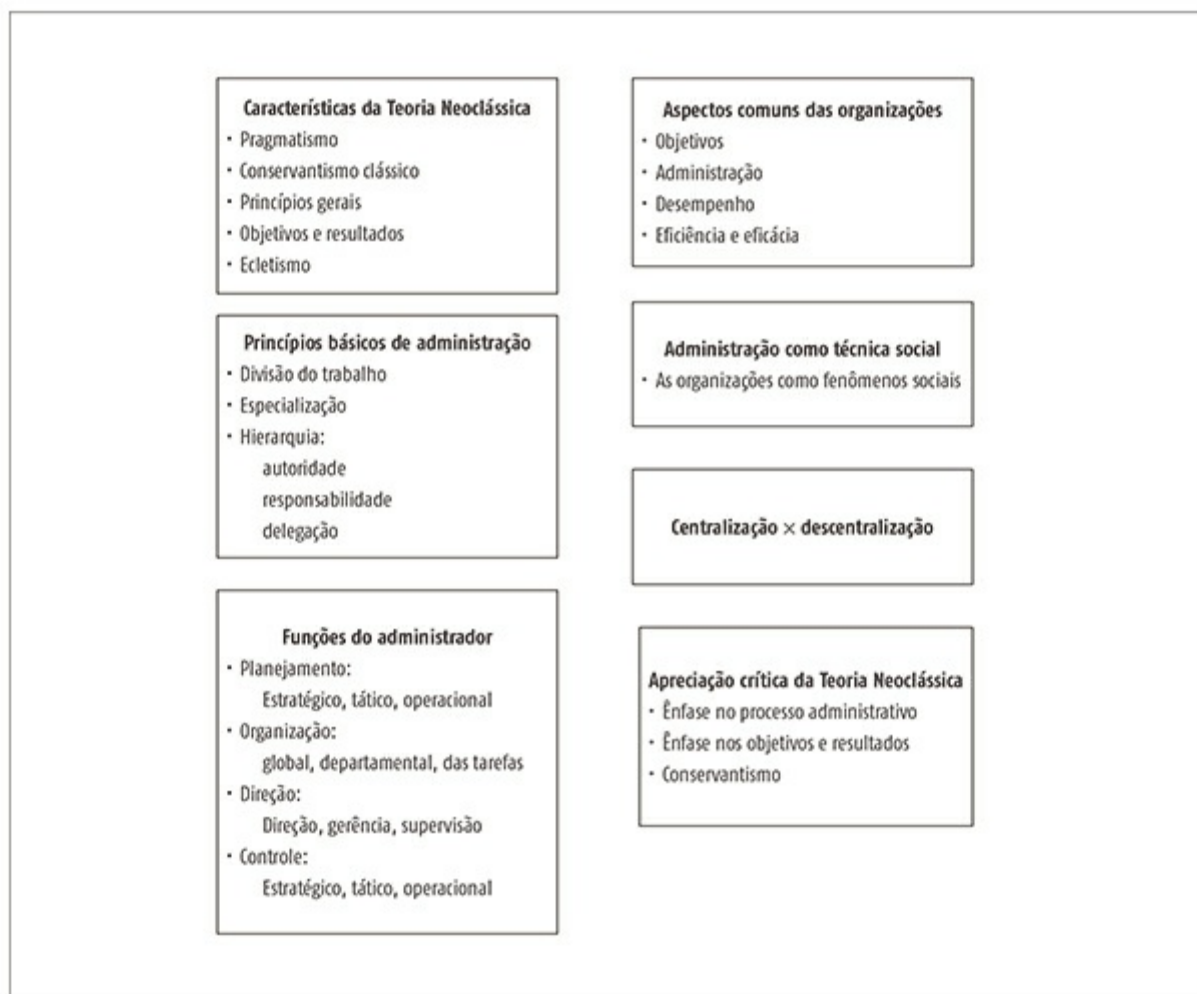


**Quadro 8 Abordagens prescritivas e normativas da Teoria Administrativa**

Aspectos principais	Abordagens prescritivas e normativas da administração		
	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas	Teoria Neoclássica
Abordagem da organização	Organização exclusivamente formal	Organização exclusivamente informal	Organização formal e informal
Conceito de organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis sociais	Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente
Principais representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson e Sheldon	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin, Viteles e Homans	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Gelinier, Schehe, Dale
Característica básica da administração	Engenharia humana/engenharia de produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica
Concepção do homem	<i>Homo economicus</i>	Homem social	Homem organizacional e administrativo
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Ciência mais relacionada	Engenharia	Psicologia social	Ecletismo
Tipos de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos
Relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Identidade de interesses Não há conflito perceptível	Identidade de interesses Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre os objetivos organizacionais e individuais
Resultados almejados	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Ótima eficiência

Contudo, a Teoria Clássica se mostra extremamente conservadora, mesmo em sua época de apogeu e glória. A ênfase em objetivos e resultados (fins) no 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.





**Figura 22** Mapa mental da Teoria Neoclássica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Harold Koontz, Cyril O'Donnell. *Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas*. São Paulo, Pioneira, 1976.
2. Theo Haiman. *Dirección y Gerencia*. Barcelona, Hispano Europea, 1965, p. 62.
3. William H. Newman. *Ação Administrativa. As Técnicas de Organização e Gerência*. São Paulo, Atlas, 1972, p. 15-6
4. Michael J. Jucius e William F. Schlender. *Introdução à Administração – Elementos de Ação Administrativa*. São Paulo, Atlas, 1972.
5. Ernest Dale e L. C. Michelin. *Gerência Empresarial – Métodos Modernos*. Rio de Janeiro, Bloch, 1969.
6. Leon C. Megguison. “The Pressure of Principles: A Challenge to Management Profession”. In: Harold Koontz, Cyril O'Donnell (eds.). *Readings in Management*, Nova York, McGraw-Hill, 1959, p. 13.
7. Philip B. Niles. “Six Standards of Executive Conduct”. In: Max D. Richards, William A. Nielander. *Reading in Management*. Cincinnati, South-Western, 1958, p. 722-8.
8. Alvin Brown. *Organization in Industry*. Nova York, Prentice-Hall, 1947.
9. Peter F. Drucker. *Uma Era de Descontinuidade*, op. cit., pp. 215-29.
10. Peter F. Drucker. *Tecnologia, Gerência e Sociedade*. Petrópolis, Vozes, 1973, p. 104.
11. J. Kreiken. “Formulating and Implementing a More Systematic Approach to Strategic

Management”. *Management Review*, v. 69, n. 7, p. 24, jul./1980.

12. Harrington Emerson. *The Twelve Principles of Efficiency*, op. cit.

13. Richard L. Daft. *Organization Theory and Design*. St. Paul, West, 1992, p. 387-8.

14. Henri Fayol. *Administração Industrial e Geral*, op. cit., p. 1954.

15. Gustavo F. Bayer. “Considerações Sobre a Conceituação de Autoridade”. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 5, n. 1, p. 102, set./1971.

16. Thomas R. Horton. “Delegation and Team Building: No Solo Acts Please”, *Management Review*, set. 1992, p. 58-61.

17. Ernest Dale, “Planning and Developing...”, *Research Report* 20, op. cit., p. 107 e 118.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Ação administrativa:**ênfase nos aspectos práticos e utilizáveis visando ao alcance de resultados concretos. Segundo essa visão, a teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática.

**Administração:**atividade que consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de grupos de indivíduos ou organizações para um objetivo comum.

**Amplitude administrativa:**número ótimo de subordinados que cada gerente pode supervisionar.

**Centralização:**concentração do processo decisório na cúpula da organização.

**Controle:**função administrativa que vem depois do planejamento, da organização e da direção e que serve para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos.

**Corporação:**organização de grande porte – como a General Motors – na qual o controle é centralizado e as decisões são descentralizadas.

**Delegação:**processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores da hierarquia.

**Descentralização:**dispersão do processo decisória para a base da organização.

**Direção:**função administrativa que vem logo depois do planejamento e da organização e dinamiza e aciona a organização. Está relacionada com a atuação sobre pessoas e com a ação. A direção é exercida por meio de comunicação, liderança e motivação das pessoas.

**Diretrizes:**princípios estabelecidos para permitir o alcance dos objetivos pretendidos.

**Eficácia:**medida do alcance de resultados, ou seja, capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado. Relaciona-se com os fins almejados.

**Eficiência:**relação entre custos e benefícios, entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer corretamente as coisas e enfatizar os meios pelos quais elas são executadas. Relaciona-se com os meios utilizados.

**Funções do administrador:**elementos da administração, ou seja, planejamento, organização, direção e controle, que formam o processo administrativo.

**Gerência:**função de direção que ocorre no nível intermediário da organização.

**Hierarquia de objetivos:**estrutura de objetivos, na qual os mais elevados predominam sobre os demais objetivos situados em plano inferior.

**Metas:**alvos a atingir a curto prazo.

**Método:**plano estabelecido para o desempenho de uma tarefa específica, detalhando como o trabalho deve ser executado.

**Nível institucional:**nível organizacional mais elevado; composto pelos dirigentes da organização.

**Nível intermediário:** nível organizacional do meio do campo; composto pelos gerentes.

**Nível operacional:**nível organizacional mais baixo; composto pelos supervisores de primeira linha.

**Norma:**regra ou regulamento que envolve um procedimento. São comandos diretos e objetivos de cursos de ação ou conduta que devem ser seguidos fielmente. Serve para uniformidade de ação.

**Objetivos:**resultados futuros que se pretende atingir; alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de certo período.

**Objetivos estratégicos:** objetivos globais e amplos da organização e formulados a longo prazo.

**Objetivos individuais:** objetivos particulares almejados pelas pessoas.

**Objetivos operacionais:** objetivos específicos de cada tarefa ou operação da organização.

**Objetivos organizacionais:** objetivos almejados pela organização.

**Objetivos táticos:** objetivos departamentais ou divisionais.

**Orçamento:** plano relacionado com dinheiro.

**Organização:** função administrativa que vem depois do planejamento e que determina e agrupa as atividades necessárias ao alcance dos objetivos e as atribui às respectivas posições e pessoas.

**Planejamento:** primeira das funções administrativas e que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los.

**Planejamento estratégico:** planejamento global projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade.

**Planejamento operacional:** planejamento específico que abrange cada operação ou atividade projetado a curto prazo e que envolve uma tarefa ou atividade.

**Planejamento tático:** planejamento que abrange cada departamento projetado a médio prazo (exercício anual) e recursos específicos e departamentais.

**Plano:** curso determinado de ação necessário para atingir algum objetivo. É o produto do planejamento.

**Políticas:** afirmações genéricas baseadas em objetivos globais e planos estratégicos que proporcionam orientação e rumos para as pessoas dentro da organização.

**Pragmatismo:** corrente filosófica inaugurada por John Dewey e que enfatiza os aspectos práticos e utilizáveis; na administração se traduziu pela prática da administração e pela ação administrativa.

**Procedimentos:** modos pelos quais os programas são executados ou realizados. São planos que prescrevem a sequência cronológica de tarefas requeridas para realizar tarefas ou trabalhos. São planos relacionados com métodos de trabalho.

**Processo administrativo:** conjunto das funções administrativas ou elementos da administração: planejamento, organização, direção e controle. Trata-se de um processo cíclico e sistêmico.

**Programa ou programação:** conjunto de atividades sequenciais necessárias para atingir cada meta. São planos específicos para alcance de metas específicas.

**Regra:** mesmo que norma.

**Supervisão:** função de direção exercida no nível operacional da organização.

**Teoria Neoclássica:** corrente administrativa caracterizada pelo renascimento da Teoria Clássica, devidamente atualizada e redimensionada de acordo com o espírito pragmático; baseia-se no processo administrativo e na ênfase nos resultados e objetivos.

## 8

# DECORRÊNCIAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA: TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

## Dando forma à empresa

### Objetivos de aprendizagem

- Definir as características, vantagens, limitações e aplicações da organização linear.
- Definir as características, vantagens, limitações e aplicações da organização funcional.
- Definir as características, vantagens, limitações e aplicações da organização linha-staff.
- Definir as características, vantagens, limitações e aplicações das comissões.

### O que veremos adiante

- Racionalismo da organização formal.
- Organização linear.
- Organização funcional.
- Organização linha-staff.
- Apreciação crítica dos tipos de organizações.

Uma das características da Teoria Clássica foi a demasiada ênfase à estrutura, ou seja, à organização formal. Os autores clássicos restringiram-se aos aspectos formais da organização, como divisão do trabalho, especialização, hierarquia, autoridade, responsabilidade, coordenação, etc. Todos esses aspectos formais foram abordados pelos autores clássicos em termos normativos e prescritivos, em função dos interesses da organização e no sentido de alcançar a máxima eficiência. A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento de ordens, instruções e recompensas salariais. A organização formal compreende estrutura organizacional, diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido. Em síntese, a organização formal é a determinação dos padrões de inter-relações entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente por meio das normas, diretrizes e regulamentos da organização, para o alcance dos seus objetivos. Assim, a estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos.

## RACIONALISMO DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

A característica mais importante da organização formal é o racionalismo. A organização é um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar.

O princípio básico dessa forma de conceber a organização é que, dentro de limites toleráveis, seus membros se comportam racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação de um conjunto lógico de cargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que as pessoas funcionam efetivamente de acordo com esse sistema racional.

## ORGANIZAÇÃO LINEAR

A organização do tipo linear é a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. As formas mais antigas de organização têm em comum o princípio da autoridade linear, também chamado princípio escalar, que estabelece a hierarquia da autoridade.<sup>1</sup>

O nome organização linear significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados. Daí seu formato piramidal. Cada gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicações são rigidamente estabelecidas. É uma forma de organização típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações.

### DICAS

#### **A racionalidade da estrutura organizacional**

Cada organização tem uma estrutura organizacional em função dos seus objetivos, do seu tamanho, da conjuntura que atravessa e da natureza dos produtos que fabrica ou dos serviços que presta. Não há duas organizações idênticas. Apesar de todas as diferenças, os autores clássicos e neoclássicos definiram três tipos tradicionais de organização: linear, funcional e linha-staff. Cada um tem a sua racionalidade. Raramente são encontrados em seu estado puro, isto é, dentro do modelo teórico apresentado, de modo que os seus conceitos devem ser considerados com bastante relatividade.

### Características da organização linear

A organização linear apresenta as seguintes características:

- **Autoridade linear ou única:** a principal característica da organização linear é a autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados, decorrente do princípio da unidade de comando, típica das organizações militares. A autoridade linear é baseada no nível hierárquico e se restringe aos subordinados. Cada subordinado reporta-se única e exclusivamente ao seu superior e recebe ordens apenas dele. A autoridade linear é uma autoridade de comando.
- **Linhas formais de comunicação:** as comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são feitas unicamente por meio das linhas existentes no organograma. Todo órgão ou cargo (com exceção daqueles situados no topo e no rodapé do organograma) possui dois terminais de comunicação: um orientado para cima e que o liga exclusivamente ao órgão ou cargo superior (representando sua responsabilidade) e outro orientado para baixo e que o liga exclusivamente aos órgãos ou cargos diretamente subordinados (representando sua autoridade). Cada gerente centraliza as comunicações em linha ascendente dos subordinados. As comunicações são, portanto, lineares e

formais, isto é, limitadas exclusivamente às relações formais descritas no organograma.

- **Centralização das decisões:** como a linha de comunicação liga cada órgão ou cargo ao seu superior e sucessivamente até a cúpula da organização, a autoridade linear que comanda toda a organização centraliza-se no topo do organograma, e os canais de responsabilidade são conduzidos por meio dos níveis hierárquicos de forma convergente até ali. A organização linear desloca e converge toda a autoridade para a cúpula da organização: existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.
- **Aspecto piramidal:** em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização e da autoridade linear de cada superior em relação aos subordinados, a organização linear apresenta um formato piramidal. À medida que se sobe na escala hierárquica, diminui o número de cargos ou órgãos. O resultado é que, à medida que o nível hierárquico aumenta, mais aumentam a generalização e a centralização (visão global da organização), e à medida que o nível hierárquico diminui, mais aumentam a especialização e a delimitação das responsabilidades (visão específica do cargo ou função).

## Vantagens da organização linear

As vantagens da organização linear são:

- **Estrutura simples e de fácil compreensão:** graças ao pequeno número de órgãos ou cargos, a cúpula apresenta apenas um órgão ou cargo centralizador, e o subordinado só se relaciona formalmente com seu supervisor. As opções de comunicação e de relações formais são mínimas e, portanto, restritas, simples e elementares.
- **Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e notável precisão de jurisdição:** nenhum órgão ou cargo intervém em área alheia, de modo que as atribuições e as responsabilidades são claramente definidas e delimitadas.
- **Facilidade de implantação:** a organização linear oferece facilidade em seu funcionamento, controle e disciplina. O pequeno número de relações formais, a estrutura simples e a clara delimitação das responsabilidades eliminam qualquer dificuldade em fazer funcionar esse tipo de organização.
- **Estabilidade:** permite o funcionamento da organização, graças à centralização do controle e das decisões, de um lado, e à rígida disciplina garantida pela unidade de comando, de outro.
- **Tipo de organização indicado para pequenas empresas:** tanto pela fácil operacionalização como pela economia de sua estrutura simples.

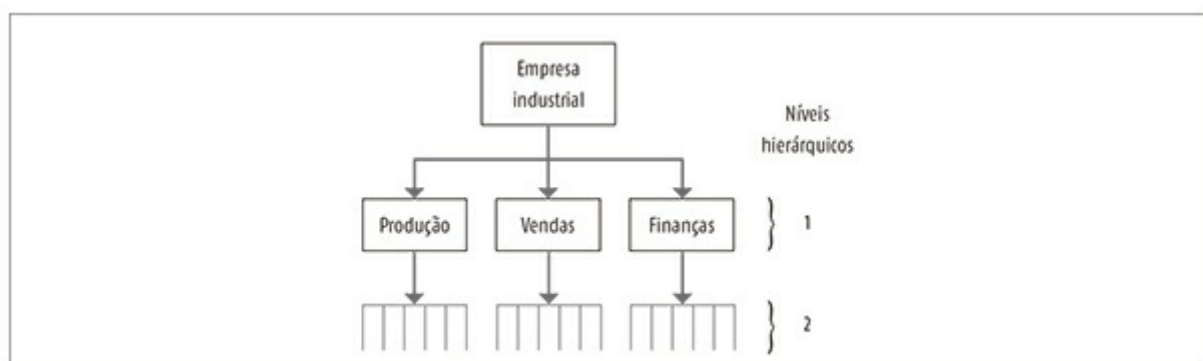


Figura 1 Funções básicas na organização linear de uma pequena empresa.

## Desvantagens da organização linear

A organização linear apresenta desvantagens e limitações:

- **Estabilidade e constância das relações formais:** podem levar à rigidez e à inflexibilidade da organização linear, dificultando a inovação e a adaptação da organização a novas situações ou condições externas. Como as relações formais não mudam, a tendência para a manutenção do *status quo* e para o continuísmo é inevitável. A organização linear não responde às mudanças rápidas e constantes da sociedade moderna.
- **Autoridade linear baseada no comando único e direto:** pode tornar-se autocrática, provocando rigidez na disciplina, bitolando e dificultando a cooperação e a iniciativa das pessoas.
- **Exagero na função de chefia e de comando:** pressupõe a existência de chefes capazes de fazer tudo e saber de tudo. Os chefes tornam-se generalistas, portadores de todas as decisões e ordens que venham do topo da organização e transmissores de todas as informações que venham da base da organização. Cada chefe é uma espécie de gargalo de entrada e saída de comunicações em sua área de atuação por possuir o monopólio das comunicações.
- A unidade de comando torna o chefe um generalista que não pode se especializar em nada. Além da excessiva ênfase na chefia, a organização linear impede a especialização, pois acumula os chefes com todos os assuntos possíveis dentro da organização. De tudo o chefe tem de tomar conhecimento. Ele assume todos os assuntos principais e secundários de sua área.
- À medida que a empresa cresce, a organização linear provoca o congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente nos níveis de cúpula da organização, que centralizam as decisões e o controle, já que não utilizam assessoria auxiliar.
- As comunicações, por serem lineares, tornam-se demoradas, sujeitas a intermediários e a distorções.

## Esfera de aplicação da organização

### linear

A organização linear é aplicável nos seguintes casos:

- Empresa pequena e que não requer executivos especializados em tarefas técnicas.
- Estágios iniciais, após a criação da empresa.
- Quando as tarefas da organização são padronizadas, rotineiras e com raras modificações, permitindo concentração nas atividades repetitivas, já que a estrutura é estável e permanente.
- Quando a rapidez na execução do trabalho é mais importante do que a qualidade.
- Quando a organização investe em consultoria externa ou obtém serviços externos em vez de criar órgãos internos de assessoria.

Em resumo, a esfera de aplicação da organização linear é limitada. Esse tipo de organização foi muito defendido por Fayol, que via nele a estrutura ideal para as organizações de sua época.

## EXERCÍCIO

### A estrutura linear da M&C

A Mendonça & Carvalho (M&C) é uma tradicional empresa do ramo têxtil. É constituída de cinco divisões (administrativa, industrial, comercial, financeira e de recursos humanos) organizadas linearmente. Não há nenhum órgão interno de assessoria especializada. Com a enorme competição, a M&C está perdendo mercado e clientes por causa de sua estrutura organizacional conservadora e estática. Se você fosse um dos diretores da M&C, como faria para convencer seus colegas de que é



## ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Muitas organizações da Antiguidade utilizavam o princípio funcional para diferenciação de atividades ou funções. O princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do *staff*.<sup>1</sup>

Com a organização funcional, o mestre de produção tornou-se especialista em assuntos de produção, deixando de ser procurado pelos operários para cuidar de outros problemas.

### DICAS

#### A solução de Taylor

Taylor verificou as dificuldades decorrentes do variado volume de atribuições dadas aos mestres de produção em uma siderúrgica americana que adotava a organização linear. O mestre de produção era o chefe absoluto dos seus operários. A qualquer problema (p.ex., de reparação da máquina), o operário solicitava uma providência ao mestre de produção que, por sua vez, encaminhava a solicitação ao mestre-geral. Este passava a solicitação ao mestre de manutenção, que transmitia a ordem ao seu subordinado (o mecânico), para executar o serviço solicitado. Após a execução do serviço, o percurso da informação era exatamente o inverso: o subordinado (o mecânico) informava o mestre de manutenção, o qual informava o mestre-geral, que comunicava ao mestre de produção a providência tomada. Aí, o mestre de produção ordenava ao operário o retorno à sua atividade, uma vez que a máquina já estava preparada. Além do tempo gasto na comunicação, havia a necessidade de envolver o mestre de produção, o mestre-geral e o mestre de manutenção em um simples problema de rotina. Assim, Taylor substituiu a supervisão linear dos mestres de produção pela supervisão funcional: cada operário passou a se reportar funcional e simultaneamente a quatro mestres: de produção, de controle de qualidade, de manutenção e de abastecimento. Cada mestre supervisionava os operários apenas nos assuntos de sua especialidade. Em qualquer caso, o operário procuraria aquele mestre capaz de resolver seu problema, evitando intermediações do mestre de produção, cujas atribuições seriam restritas aos assuntos de produção.

### Características da organização funcional

A organização funcional apresenta as seguintes características:

- **Autoridade funcional ou dividida:** na organização funcional existe a autoridade funcional ou dividida, que é relativa e baseada na especialização. É uma autoridade do conhecimento. Nada tem de linear, hierárquica ou de comando. Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente, porém, reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente da sua especialidade. Isso representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única, tão importante para Fayol.
- **Linhas diretas de comunicação:** as comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação. A organização funcional busca a maior

rapidez possível nas comunicações entre os diferentes níveis.

- **Descentralização das decisões:** as decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. A organização funcional caracteriza-se pela descentralização das decisões, ou seja, pelo deslocamento e pela distribuição das decisões para os órgãos ou cargos adequados para sua tomada e implementação.
- **Ênfase na especialização:** a organização funcional baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis da organização. Há uma separação das funções de acordo com as especialidades envolvidas. Cada órgão ou cargo contribui com sua especialidade para a organização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

## Vantagens da organização funcional

A organização funcional traz algumas vantagens:

- Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização. Isso permite a cada órgão ou cargo concentrar-se total e unicamente sobre seu trabalho e sua função, livre de todas as demais tarefas acessórias ou subsidiárias.
- Permite a melhor supervisão técnica possível, com a especialização em todos os níveis, pois cada órgão ou cargo reporta-se a *experts* em seu campo de especialização.
- Desenvolve comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão. A organização funcional permite contatos diretos entre os órgãos ou cargos interessados, sem necessidade de seguir os canais formais e indiretos de comunicação.
- Separa as funções de planejamento e controle das funções de execução. Há especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração em cada atividade, sem necessidade de voltar a atenção para as demais. O órgão que faz planejamento o faz para todos os demais órgãos. O órgão que executa só faz a execução. Cada órgão realiza especificamente a sua atividade, sem ter de acompanhar os demais.

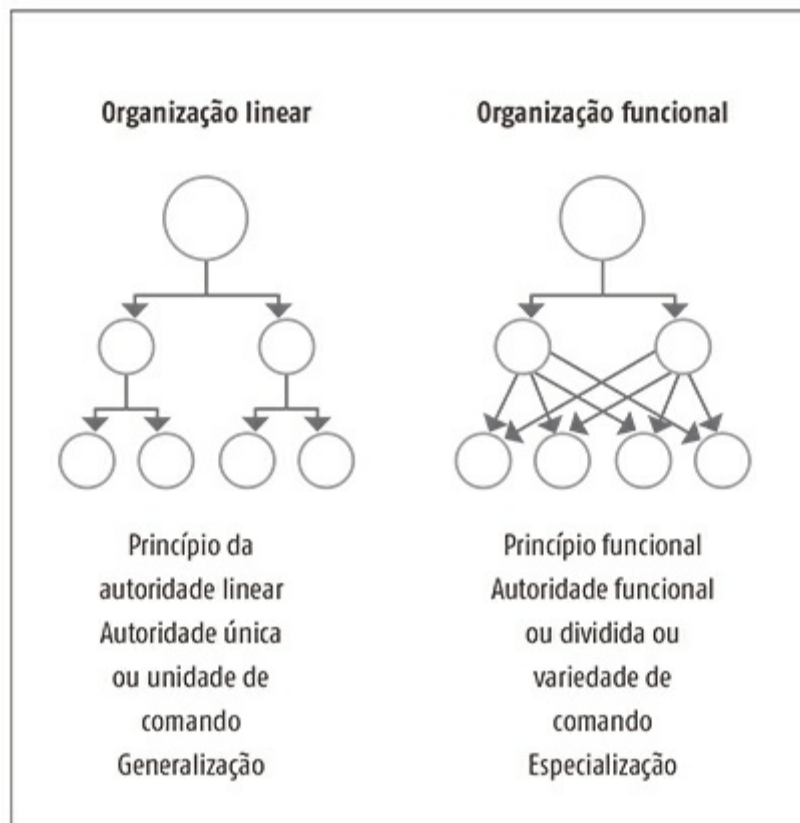
## Desvantagens da organização funcional

A organização do tipo funcional traz inúmeras desvantagens:

- **Diluição e consequente perda de autoridade de comando:** a substituição da autoridade linear pela autoridade funcional – relativa e dividida – traz como consequência uma enorme dificuldade dos órgãos ou cargos superiores em controlar o funcionamento dos órgãos ou cargos inferiores. A exigência de obediência e a imposição de disciplina, aspectos típicos da organização linear, não constituem o ponto forte da organização funcional.
- **Subordinação múltipla:** a organização funcional traz problemas quanto à delimitação das responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muitos superiores, cada qual especialista em uma determinada função, e como existem funções que se sobrepõem, há sempre o perigo do subordinado procurar a orientação do especialista menos indicado para o problema. Nem sempre os órgãos ou cargos sabem exatamente a quem recorrer para resolver determinados assuntos ou problemas. Isso leva a perda de tempo e confusões imprevisíveis.
- **Tendência à concorrência entre os especialistas:** como os diversos órgãos ou cargos são especializados em determinadas atividades, sua tendência é impor à organização o seu ponto de vista e a sua abordagem. Isso leva a perda da visão de conjunto da organização e tendência de defender o seu ponto de vista em detrimento dos pontos de vista dos outros especialistas. Não é de

se estranhar que exista forte tendência para a competição e concorrência entre os especialistas, trazendo distorções danosas à organização.

- **Tendência a tensão e conflitos dentro da organização:** a competição e a concorrência, aliadas à perda da visão de conjunto da organização, levam à divergência e à multiplicidade de objetivos, que podem se antagonizar, criando tensões e conflitos entre os especialistas. Apesar de trabalharem juntos, eles podem se sentir adversários, defendendo posições antagônicas e contrárias, tornando-se presas de ressentimentos e frustrações. Daí, a animosidade, os sentimentos de oposição e a resistência à cooperação.



**Figura 2** Diferenças entre organização linear e organização funcional.

## Esfera de aplicação da organização

funcional

Apesar de a organização funcional ter sido tentada em larga escala pelos defensores da Administração Científica, ela tem fracassado em muitos casos. O *multiple management*, invocado pelos engenheiros americanos, trouxe problemas de coordenação e controle. Mesmo o treinamento do pessoal e o bom senso não conseguiram evitar a confusão com as linhas divididas de autoridade.

A organização funcional deve ser restrita aos seguintes casos:

- A organização, por ser pequena, tem uma equipe de especialistas bem entrosada, reportando-se a um dirigente eficaz e orientada para objetivos comuns muito bem definidos e colocados.
- Em determinadas circunstâncias e tão somente, a organização delega, durante certo período, autoridade funcional a algum órgão especializado sobre os demais órgãos, a fim de implantar alguma

rotina ou procedimento ou avaliar e controlar alguma atividade.

## EXERCÍCIO

### **A organização funcional da BioQuímica**

Abraão Alencar é gerente de produção da BioQuímica, empresa fabricante de produtos farmacêuticos populares. A estrutura organizacional da fábrica é funcional, envolvendo vários departamentos subordinados a Abraão, como produção, almoxarifado, compras e abastecimento, manutenção, tecnologia e expedição. Abraão está insatisfeito com o desempenho do modelo adotado e quer conversar com a diretoria para fazer alterações no sentido de modernizá-lo urgentemente. Como Abraão deve apresentar a sua argumentação à diretoria?

## ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

O tipo de organização *linha-staff* é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos e reduzir as suas desvantagens. Alguns autores o denominam organização do tipo hierárquico-consultivo.<sup>2</sup> Na organização *linha-staff*, há características do tipo linear e do funcional, reunidas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo.

## DICAS

### **Uma pequena história da organização linha-staff**

A organização *linha-staff* é o tipo de organização mais utilizado. Suas origens remontam à Antiguidade. Dale e Urwick, dois autores clássicos, fazem referência ao exército do faraó egípcio Tutmés,<sup>3</sup> que, por volta do ano 1500 a.C., possuía uma assessoria parecida com um serviço de inteligência, com rudimentos de um sistema administrativo. Ao estudar a evolução histórica da organização desde a Antiguidade, Mooney<sup>1</sup> encontrou o *staff* em organizações militares antigas. Todavia, foi somente no início do século XIX que o tamanho e a complexidade dos exércitos apresentaram um sistema de assessoria aos órgãos de linha. Foi o que aconteceu com a reorganização do Estado-maior prussiano pelo Marechal Scharnhorst. Frederico\* notou que os seus generais apresentavam pontos fracos, como falta de tempo para a estratégia militar, para planificar ou reunir rapidamente informações para a tomada de suas decisões. Forçou-os a delegar suas funções de gabinete e de planejamento para um Estado-maior (*staff*), o qual passou a resolver todos os assuntos de planejamento e organização militar. Ao diminuir as responsabilidades de linha, aumentou a autoridade dos generais, elevando a sua eficiência. Mais adiante, o exército americano, em 1902, adotou um esquema de assessoria que desenvolveu até chegar à organização *linha-staff*. Nas empresas privadas, o esquema de assessoria iniciou-se mais tarde com a utilização de assistentes contratados para cuidarem dos pormenores dos trabalhos administrativos, fornecerem informações necessárias à tomada de decisões ou prestarem aconselhamento e assistência na formulação de planos. Com os trabalhos de Taylor e seus seguidores, separando o planejamento e o desempenho em busca da especialização funcional, começaram a surgir os órgãos de assessoria nas empresas industriais. Entre 1929 e 1932, propagou-se a utilização das agências de assessoria como elementos para resolver problemas empresariais a baixo custo. A

ênfase no planejamento e no controle, o crescimento acelerado das empresas, o avanço tecnológico, a crescente necessidade de especialização, o volume e a complexidade das leis e das regulamentações, condicionando e restringindo as atividades das empresas, vieram incrementar a utilização cada vez maior do tipo de organização linha-staff.

Na organização linha-staff coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria), mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados.

### **Crítérios de distinção entre linha e staff**

Existem dois critérios para distinguir os órgãos de linha e os de staff:

1. **Relacionamento com os objetivos da organização:** segundo esse critério, as atividades de linha estão direta e intimamente ligadas aos objetivos básicos da organização ou do órgão do qual fazem parte, enquanto as atividades de staff estão ligadas a eles indiretamente. Se o objetivo principal da organização é produzir, somente a área de produção é considerada de linha e todas as demais, de staff. Mas se o objetivo passa a ser também vender, então a área de vendas passa a ser considerada de linha, juntamente com a de produção. As demais áreas são de staff. Os órgãos de produção e vendas representam, no caso, as atividades básicas e fundamentais da organização: as atividades-fim. Os demais órgãos são complementares e subsidiários. Representam as atividades-meio. Se houver mudança nos objetivos da organização, a estrutura linha-staff sofrerá alterações. Em geral, nas empresas industriais, os órgãos de produção e vendas são os órgãos de linha, pois traduzem os objetivos básicos para os quais a organização está orientada. Quase sempre os órgãos de linha estão voltados para fora da organização, onde se situam os seus objetivos, enquanto os órgãos de staff são intraorientados, ou seja, estão voltados para dentro da organização, assessorando os demais órgãos internos, sejam eles de linha ou de staff. Um órgão de linha ou de staff pode ter órgãos subordinados de linha ou de staff, dependendo do fato de estarem ou não vinculados diretamente aos objetivos do órgão superior. Nesse sentido, podem-se encontrar órgãos linha de linha ou ainda linha de staff ou staff de linha ou ainda staff de staff.
2. **Tipo de autoridade:** os órgãos de linha têm autoridade para decidir e executar as atividades principais ou vinculadas diretamente aos objetivos da organização (autoridade linear). Os órgãos de staff, por seu lado, têm autoridade de assessoria, planejamento, controle, consultoria e recomendação (autoridade funcional).

### **DICAS**

#### **Autoridade de linha e autoridade de staff**

De um modo geral, a área de linha tem autoridade para executar e decidir os assuntos principais da organização. A sua atividade é decidir, comandar, executar e fazer. Sua autoridade é exercida sobre pessoas, principalmente. A área de staff não precisa dessa autoridade, pois ela é exercida sobre ideias ou planos. A sua atividade é pensar, planejar, sugerir, recomendar, assessorar e prestar serviços especializados. Na linha, a autoridade é absoluta e total e se faz mediante uma relação hierárquica e linear entre chefe e subordinado, enquanto no staff, a autoridade é relativa e parcial e se faz mediante uma relação funcional e de consultoria. Portanto, o executivo de linha necessita do staff para desenvolver suas atividades, enquanto o executivo de staff

necessita da linha para aplicar suas ideias e planos. Na organização linha-staff convivem órgãos de linha e de staff. Os órgãos de linha são responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização; são os órgãos que produzem resultados para a organização. Os órgãos de staff fornecem apoio e auxílio e assessoram os órgãos de linha.

As quatro principais funções do *staff* são:<sup>4</sup>

- **Serviços:** atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda, etc., realizadas e executadas pelo *staff*.
- **Consultoria e assessoria:** atividades especializadas, como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista, etc., que são fornecidas pelo *staff*, como orientação e recomendação.
- **Monitoração:** acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo sem nele intervir ou influenciar. O *staff* geralmente se incumba de levantamento de dados, elaboração de relatórios e pesquisas, acompanhamento de processos, etc.
- **Planejamento e controle:** quase sempre as atividades de planejamento e controle estão delegadas aos órgãos de *staff*. Assim, planejamento e controle financeiro ou orçamentário, planejamento e controle de produção, planejamento e controle de manutenção de máquinas e equipamentos, controle de qualidade, etc. são atividades desenvolvidas pelo *staff*.

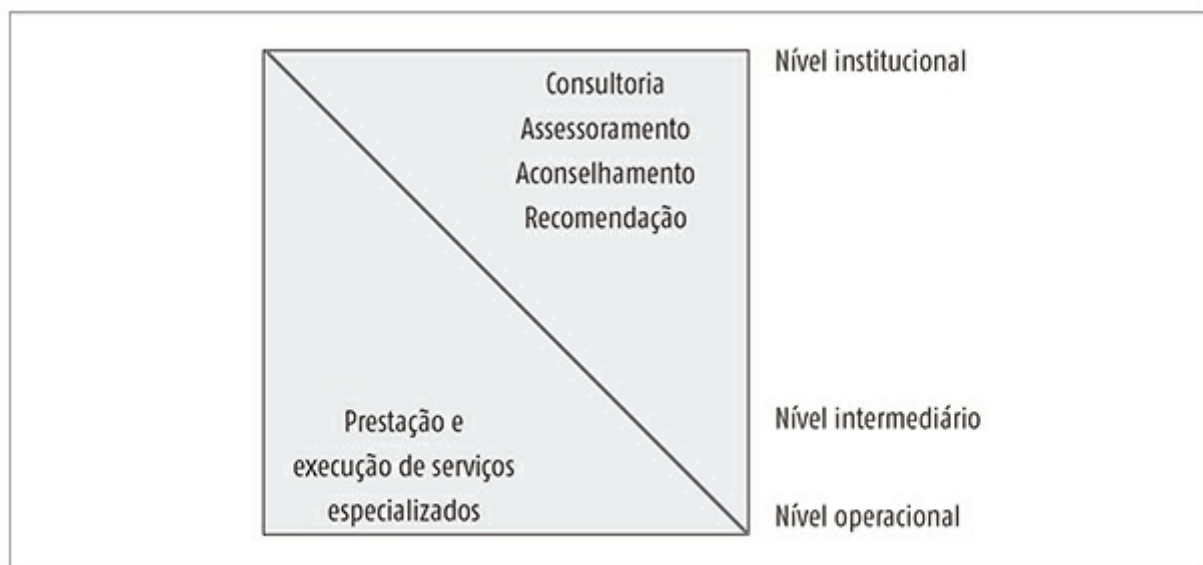


Figura 3 Funções do órgão de *staff*.

Nos órgãos de *staff*, à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a proporção das funções de consultoria, assessoramento, aconselhamento e recomendação e diminui a proporção das funções de prestação de serviços.

### Características da organização linha-staff

A organização linha-*staff* apresenta características mais complexas, como:

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira. Na organização linha-*staff*, existem características lineares e funcionais, simultaneamente. Cada órgão se reporta apenas a um órgão superior: é o princípio da autoridade única ou unidade de comando típico da organização linear. No entanto, cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de

diversos órgãos de *staff*. Existe sempre autoridade linear de um órgão (seja de linha ou de *staff*) sobre seus subordinados. Existe também autoridade funcional de um órgão de *staff* em relação aos demais órgãos da organização sobre assuntos de sua especialidade.

- Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação. Na organização linha-*staff*, existem linhas formais de comunicação entre superiores e subordinados que representam a hierarquia. Existem também linhas diretas de comunicação que ligam os órgãos e o *staff* e representam a oferta de assessoria e serviços especializados. A rede de comunicações da organização linha-*staff* é formada de linhas formais de autoridade e responsabilidade lineares e de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços de *staff*.
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores). Na organização linha-*staff*, há separação entre órgãos operacionais (linha) – órgãos executivos das operações básicas da organização – e órgãos de apoio (*staff*) – órgãos assessores e consultores que prestam serviços internos. Os membros do *staff* dedicam-se a atividades que requerem estudo e pesquisa e concentram sua atenção sobre assuntos de planejamento e solução de problemas do negócio ou da organização. Com isso, os chefes de linha ficam livres para concentrar sua atenção na execução do trabalho e nos regulamentos formulados pelo *staff*. A autoridade e a responsabilidade dos membros do *staff* são de natureza aconselhadora e não diminuem a autoridade e a responsabilidade dos chefes de linha.<sup>5</sup> No entanto, são os chefes de linha que retêm a completa autoridade e responsabilidade pela execução dos planos.
- **Hierarquia *versus* especialização:** apesar do convívio entre características lineares e funcionais, há forte predominância dos aspectos lineares na organização linha-*staff*. A organização linha-*staff* mantém o princípio da hierarquia (cadeia escalar), ou seja, a nivelação dos graus de autoridade linear, sem abrir mão da especialização. A hierarquia (linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (*staff*) fornece os serviços de consultoria e assessoria. Reúnem-se em um só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento. Quase sempre, a autoridade de *staff* é uma autoridade de gabinete, enquanto a autoridade linear é uma autoridade de campo, operações e execução.

## Vantagens da organização linha-*staff*

A organização linha-*staff* apresenta várias vantagens:

- Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio de autoridade única. Os órgãos de *staff* proporcionam serviços especializados, fator importante em uma era de especialização e competição. Como os especialistas de *staff* não podem interferir na autoridade dos órgãos aos quais prestam serviços e assessoram, a estrutura linha-*staff* tem a vantagem de oferecer uma área de assessoria e prestação de serviços, com predomínio da estrutura linear e conservando o princípio da autoridade única. Em resumo, os especialistas prestam serviços, mas os serviços que oferecem são apenas recomendados e não precisam ser aceitos. A linha pode adotá-los à sua maneira. Assim, o *staff* alivia a linha das tarefas acessórias e especializadas, permitindo-lhe concentrar-se sobre suas principais atividades e responsabilidades.
- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e de *staff*. Os órgãos de linha responsabilizam-se pela execução das atividades básicas da organização (produzir e vender), enquanto os órgãos de *staff* responsabilizam-se pela execução de serviços especializados (financiar, comprar, gerir recursos humanos, planejar e controlar, etc.).



Aspectos	Linha	Staff
Papel principal	É quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem dá consultoria
Tipo de atividade	Comando Ação Trabalho de campo	Recomendação Alternativas Trabalho de gabinete
Responsabilidade	Pela operação Pelos resultados	Pelo planejamento Pelas sugestões
Exemplo	Gerente de departamento	Gerente de <i>staff</i>

Figura 4 Características da linha e do *staff*.

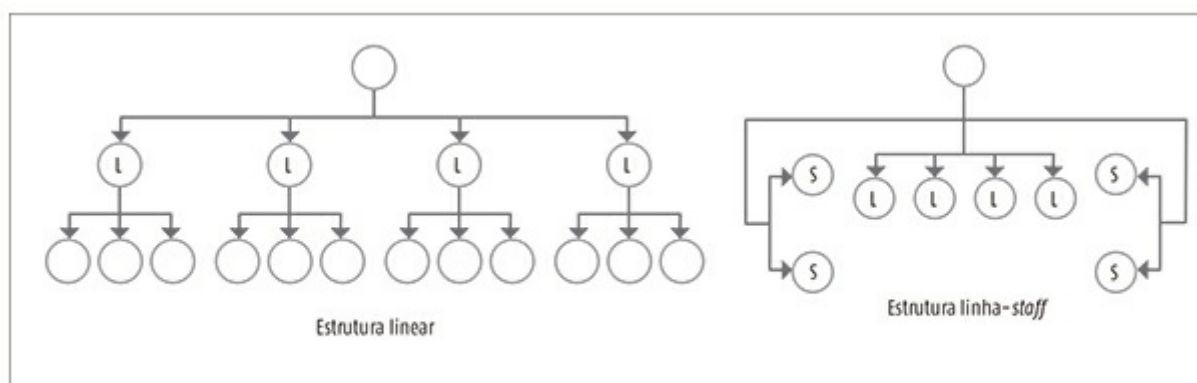


Figura 5 Comparativo entre organização linear e linha-*staff*.

## Desvantagens da organização linha-*staff*

A organização linha-*staff* apresenta desvantagens e limitações:

- **Existência de conflitos entre órgãos de linha e de *staff*.** Como o assessor de *staff* não tem autoridade linear sobre os executores e como o gerente de linha não tem tempo nem preparo profissional para se especializar, os conflitos entre linha e *staff* caracterizam-se por:<sup>6</sup>

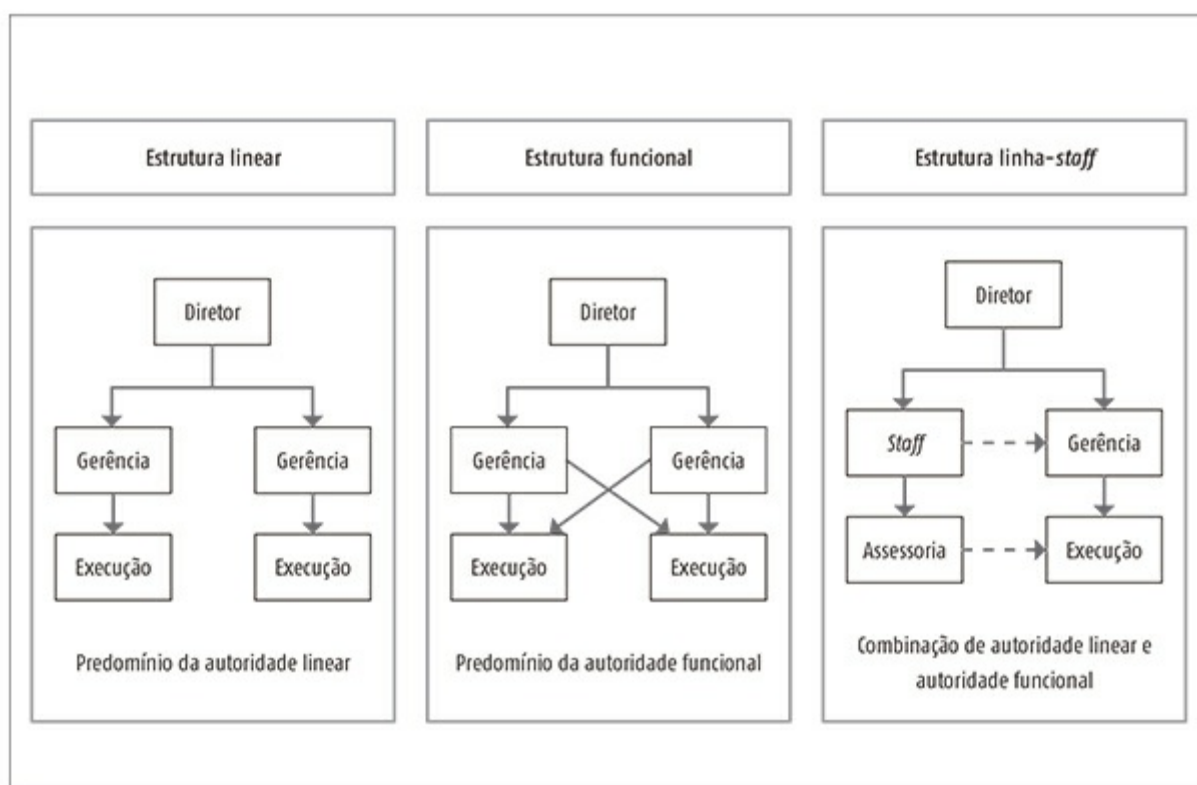


Figura 6 Diferenças entre estrutura linear, funcional e linha-staff.

- O assessor de *staff* é um técnico com preparo profissional, enquanto o homem de linha é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos conhecimentos adquiridos no trabalho. Um lida com o conhecimento; o outro, com a experiência imediata.
- O assessor tem melhor formação escolar, mas menor experiência. O homem de linha subiu na hierarquia com a experiência adquirida ao longo dos anos. A diferença de formação e de idade predispõe a uma rejeição das ideias do *staff* pelo pessoal de linha.
- O pessoal de linha pode acreditar que os assessores pretendem roubar-lhes parcelas cada vez maiores de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição. Ao planejar e recomendar, o assessor não assume responsabilidade pelos resultados dos planos que apresenta. A situação é propícia ao conflito porque, a qualquer dificuldade, o assessor pode assegurar que seu plano falhou por inépcia do pessoal de linha na execução, enquanto o pessoal de linha pode argumentar que o plano era impraticável e teórico.
- A assessoria representa custos elevados para a empresa, na forma de despesas operacionais e salários dos especialistas. Surge sempre a preocupação do pessoal de linha quanto aos resultados financeiros da contribuição do *staff* para as operações da empresa. Isso leva os assessores a apresentarem trabalho na forma de planos e ideias em quantidade, a fim de justificar seu custo. Esse conflito tanto pode ser danoso, quando provoca ações negativas ou sabotadoras, como pode ser positivo e útil, quando traz competição sadia, desejo de cooperar, ações positivas, troca de ideias e de experiências diferentes.
- **Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre linha e *staff*.** A organização linha-*staff* pode levar a inevitáveis desequilíbrios e distorções. Os especialistas de *staff* tendem a forçar suas sugestões e tentar impor suas ideias em detrimento do ponto de vista dos órgãos assessorados. Isso pode provocar um enfraquecimento da linha ou a linha dividida de autoridade, tão peculiar à organização do tipo funcional, que pode ser evitada se os especialistas tiverem o seu campo de ação bem definido e delimitado. Se essa delimitação for rígida e exagerada, a organização pode

apresentar baixo rendimento em situações de emergência, seja fortalecendo a ação do *staff* ou levando-o à passividade e à acomodação. No primeiro caso, o *staff* se fortalece em detrimento da linha e, no segundo, o *staff* se enfraquece a favor do fortalecimento da linha. É difícil alcançar uma situação de equilíbrio dinâmico e sincronização entre linha e *staff*, de modo que tenham um comportamento cooperativo e integrativo.<sup>7</sup>

## Esfera da aplicação da organização linha-staff

A organização linha-staff é a mais aplicada e utilizada forma de organização. Ela permite incorporar especialistas à organização a um custo razoável, quando seus serviços são indispensáveis.

### EXERCÍCIO

#### **A organização linha-staff das Indústrias Rex**

João de Barros é o presidente das Indústrias Rex, uma grande organização que adota a estrutura linha-staff, da qual pretende se desligar dentro de alguns anos para se aposentar. JB escolheu seu filho, que é engenheiro, para sucedê-lo. O filho deve ingressar na empresa para começar a fazer carreira. Inicialmente, JB quer explicar ao filho as características, vantagens e desvantagens de uma organização linha-staff, para ele saber onde está pisando. O que ele deve fazer?

## APRECIÇÃO CRÍTICA DOS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Os tipos de organização propostos pela literatura neoclássica são meros desdobramentos dos formatos organizacionais clássicos. Carecem de flexibilidade. Sua rigidez fez com que por volta da década de 1970 fossem rapidamente remodelados diante da mudança e instabilidade que se alojou nos mercados mundiais. Quando tudo lá fora muda, a necessidade de mudança interna se torna irremediável. Essa mudança estrutural foi até tentada a partir do modelo neoclássico, mas foi um fracasso. Percebeu-se que os tipos neoclássicos de organização – por não poderem sofrer mudanças e adaptações – precisam ser rapidamente substituídos por outros modelos completamente diferentes. Foi o que aconteceu.

O apogeu da Teoria Neoclássica ocorreu entre as décadas de 1960 e 1970. Nesse período, se o mundo dos negócios não era mais estável, previsível e conservador como no início do século XX, também não apresentava as características de mudança e transformação de hoje. As soluções apresentadas pelos autores neoclássicos em termos de tipos de organização foram adequadas para a época, quando ainda imperava a formalização. A organização do tipo linha-staff tornou-se o formato estrutural típico das empresas no mundo todo e ainda hoje prevalece na maioria das organizações. As comissões – utilizadas como ferramentas provisórias para evitar a constante alteração da estrutura organizacional e mantê-la estável – são ainda utilizadas. Contudo, na atualidade, as comissões estão sendo substituídas por um conceito mais dinâmico e moderno: as equipes. As equipes – multifuncionais ou multidisciplinares, autônomas ou semiautônomas – são utilizadas no mundo todo para proporcionar flexibilidade e agilidade às organizações. O trabalho isolado das pessoas passou a ser substituído pelo trabalho conjunto e social para obter maior satisfação e maior produtividade. Para incrementar a autonomia e liberdade das equipes, surgiu o *empowerment*, ou fortalecimento das equipes.

Embora a linha de montagem seriada – exemplo do fordismo – fosse o marcante exemplo da Administração Científica e da abordagem neoclássica, foi na década de 1970 que a fábrica da Volvo, em Kalmar, na Suécia, fez a experiência pioneira de substituir a tradicional linha de montagem de carros por células de produção baseadas em trabalho de equipe.

E, no final da década de 1980, a Toyota Motors introduziu o conceito de produção enxuta por meio

do sistema de *just-in-time* (que será abordado no capítulo 16 – Teoria Matemática da Administração), alterando o modelo clássico da engenharia industrial.



Figura 7 Mapa mental das decorrências da Teoria Neoclássica: tipos de organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. James D. Mooney. *The Principles of Organization*. Nova York, Harper & Bros. 1947. p. 102.
2. Michael J. Jucius, William E. Schlender. *Introdução à Administração – Elementos de Ação Administrativa*. São Paulo, Atlas, 1972, p. 223.
3. Ernest Dale, Lyndall F. Urwick. *Organização e Assessoria*. São Paulo, Atlas, 1971, p. 77.
4. David R. Hampton. *Administração Contemporânea*. São Paulo, McGraw-Hill, p. 238-9.
5. Morris Hurley. *Elements of Business Administration*. Nova York, Prentice-Hall, 1953, p. 346-7.
6. Melville Dalton. *Men Who Manage*. Nova York, John Wiley & Sons, 1959.
7. Philip J. Browne, Robert T. Golembiewski. "The Line-Staff Concept Revisited: an Empirical Study of Organizational Images". *Academy of Management Journal*, sep. 1974, p. 406-17.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Assessoria:** mesmo que *staff*, consultoria, conselho.

**Comissão:** grupo de pessoas designadas para desempenhar alguma atividade específica.

**Hierarquia:** conjunto de escalões hierárquicos de autoridade existentes em uma organização.

**Linha:** fila, fileira, comando ou direção. Representa a propriedade típica do chefe tradicional de tomar decisões, atuar, comandar, decidir e enfrentar.

**Organização ou estrutura organizacional:** conjunto de órgãos e pessoas que constituem o aparato administrativo da organização. É o mesmo que formato ou desenho organizacional.

**Organização funcional:** forma estrutural baseada na especialização e na supervisão funcional. As linhas de comunicação são diretas, a autoridade é funcional (dividida por especialistas) e as decisões são descentralizadas.

**Organização linear:** forma estrutural baseada em linhas únicas de autoridade e responsabilidade e na qual predomina a aplicação do princípio de autoridade linear e do comando único. Apresenta uma conformação piramidal em função da cadeia escalar e da centralização das decisões na cúpula.

**Organização linha-staff:** formato estrutural híbrido que reúne características lineares (unidade de comando) e características funcionais (assessoria de *staff*). É também denominada organização hierárquico-consultiva.

**Racionalismo:** adequação dos meios aos fins visados, segundo critérios universais e baseados na razão e na lógica.

**Staff ou assessoria:** propriedade de prestar consulta, consultoria, recomendação, sugestão, conselhos ou prestar serviços especializados.

---

\* Frederico II, o Grande (1688-1740), rei da Prússia, cognominado “rei sargento”, pois aplicou um regime de quartel em seu país. Baseou seu absolutismo em uma administração burocrática centralizada e modelar e organizou um exército poderoso e exemplar. Embora não belicoso, seu reinado austero levou a Prússia à sua época mais brilhante.

## DECORRÊNCIAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA: DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Compondo as unidades da empresa

### Objetivos de aprendizagem

- Mostrar os mecanismos de especialização vertical e horizontal nas organizações em resposta às exigências internas e externas.
- Caracterizar os diversos tipos de departamentalização: por funções, produtos ou serviços, localização geográfica, clientes, fases do processo, projetos e ajustamento funcional.
- Indicar as vantagens e as limitações dos tipos de departamentalização e as escolhas alternativas de departamentalização principal e combinada.

### O que veremos adiante

- Conceito de departamentalização.
- Tipos de departamentalização.
- Departamentalização por funções.
- Departamentalização por produtos ou serviços.
- Departamentalização geográfica.
- Departamentalização por clientela.
- Departamentalização por processos.
- Departamentalização por projetos.
- Escolha de alternativas de departamentalização.
- Apreciação crítica da departamentalização.

Para a abordagem clássica, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho. À medida que uma organização cresce, ela tende a se diferenciar e a especializar cada vez mais as unidades que compõem sua estrutura organizacional. Enquanto os engenheiros da Administração Científica preocupavam-se com a especialização do trabalho no nível do operário, com os métodos e processos de trabalho (ênfase nas tarefas), os autores clássicos voltavam-se para a estruturação dos órgãos (ênfase na estrutura organizacional). A Teoria Neoclássica complementa essas duas contribuições anteriores com novas abordagens sobre a departamentalização.

## CONCEITO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Para os autores clássicos, a especialização na organização pode acontecer em dois sentidos: vertical e horizontal. A especialização vertical ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura. É feita à custa de um aumento de

níveis hierárquicos. É um desdobramento da autoridade e, por isso, é denominada processo escalar, pois se refere ao crescimento da cadeia de comando. A especialização vertical caracteriza-se sempre pelo crescimento vertical do organograma, isto é, pelo aumento do número de níveis hierárquicos.

Por outro lado, a especialização horizontal ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a qualidade do trabalho em si. Corresponde a uma especialização de atividade e conhecimentos. A especialização horizontal é feita à custa de maior número de órgãos especializados no mesmo nível hierárquico, cada qual em sua tarefa. Também é denominada processo funcional e caracteriza-se sempre pelo crescimento horizontal do organograma. É mais conhecida pelo nome de departamentalização, pela sua tendência de criar departamentos.

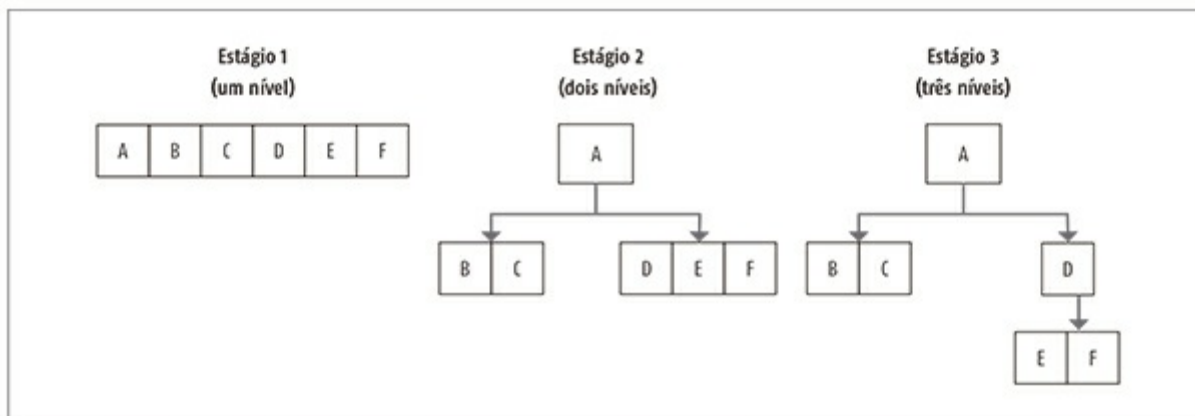


Figura 1 Processo escalar: especialização vertical com desdobramentos dos níveis hierárquicos.

## DICAS

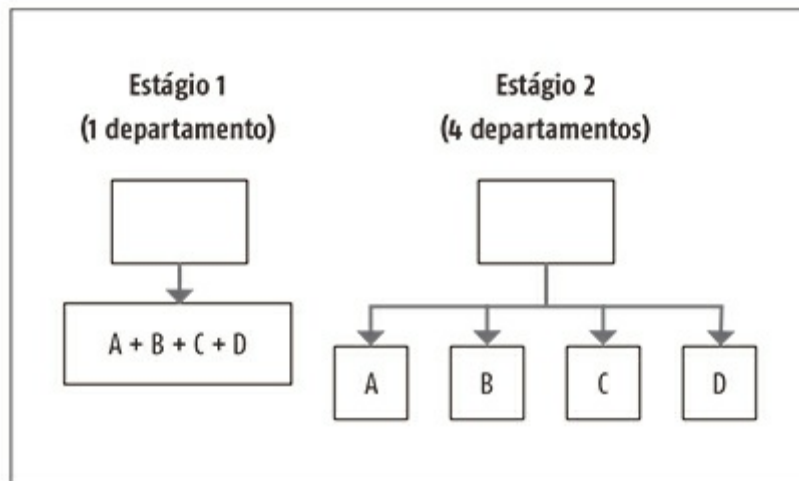
### Especialização vertical e horizontal

Raramente, ocorre a especialização vertical sem que ocorra também a especialização horizontal e vice-versa. Ambas se completam e dificilmente andam separadas. As duas constituem formas diferentes de divisão do trabalho: a especialização vertical é uma divisão em termos de autoridade e responsabilidade, enquanto a departamentalização é uma divisão em termos de diferenciação entre os diversos tipos de tarefas executadas pelos órgãos.

A departamentalização ocorre em qualquer nível hierárquico da organização. Ela é um meio pelo qual se atribuem e se agrupam atividades diferentes, por meio da especialização dos órgãos, a fim de se obter melhores resultados no conjunto do que se fosse necessário dispersar todas as atividades e tarefas de uma organização indistintamente entre todos os seus órgãos.

Departamento designa uma área, divisão ou segmento distinto de uma empresa sobre a qual um administrador (diretor, gerente, chefe, supervisor, etc.) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, o termo departamento é empregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um departamento ou uma divisão, seção, unidade organizacional ou setor. Em algumas empresas, a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: o superintendente cuida de uma divisão; o gerente, de um departamento; o chefe, de uma seção; o supervisor, de um setor. Em outras empresas, a terminologia é casual e pouco ordenada. Daí a dificuldade de uma terminologia universal.





**Figura 2** Processo funcional: especialização horizontal com desdobramentos de órgãos no mesmo nível hierárquico.

## DICAS

### **Departamentalização como característica organizacional**

A departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela é diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das operações.<sup>1</sup> Quando a organização torna-se grande, todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por meio de vários executivos responsáveis pelas diferentes fases da atividade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade.

À medida que ocorre a especialização do trabalho, a organização passa a necessitar da coordenação dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o princípio da homogeneidade: as funções devem ser designadas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, com o objetivo de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas à medida que seu conteúdo apresenta semelhanças entre si. Assim, o princípio que deve reger a departamentalização ou agrupamento de atividades é o princípio da homogeneidade.

## **TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

A departamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão. Para Gulick, essa homogeneidade é possível quando se reúne, na mesma unidade, todos aqueles que estão executando “o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar [...]”.<sup>2</sup>

Os principais tipos de departamentalização são por:

1. Funções.
2. Produtos ou serviços.
3. Localização geográfica.
4. Clientes.
5. Fases do processo (ou processamento).
6. Projetos.

A departamentalização consiste em escolher modalidades de homogeneização de atividades, agrupando os componentes da organização em departamentos ou divisões.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES

Também denominada departamentalização funcional,\* consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa. Partindo do ponto de vista de que qualquer empreendimento compreende a criação de alguma utilidade dentro de uma economia de troca e as funções fundamentais de qualquer empresa consistem em produção (criação de utilidade ou acréscimo de utilidade de um produto ou serviço), venda (procura de fregueses, pacientes, clientes, estudantes ou membros que concordem em aceitar o produto ou serviço a um determinado preço) e financiamento (levantamento, obtenção, desembolso de recursos financeiros da empresa), nada mais lógico do que agrupar tais atividades básicas em departamentos: de produção, de vendas e de finanças.

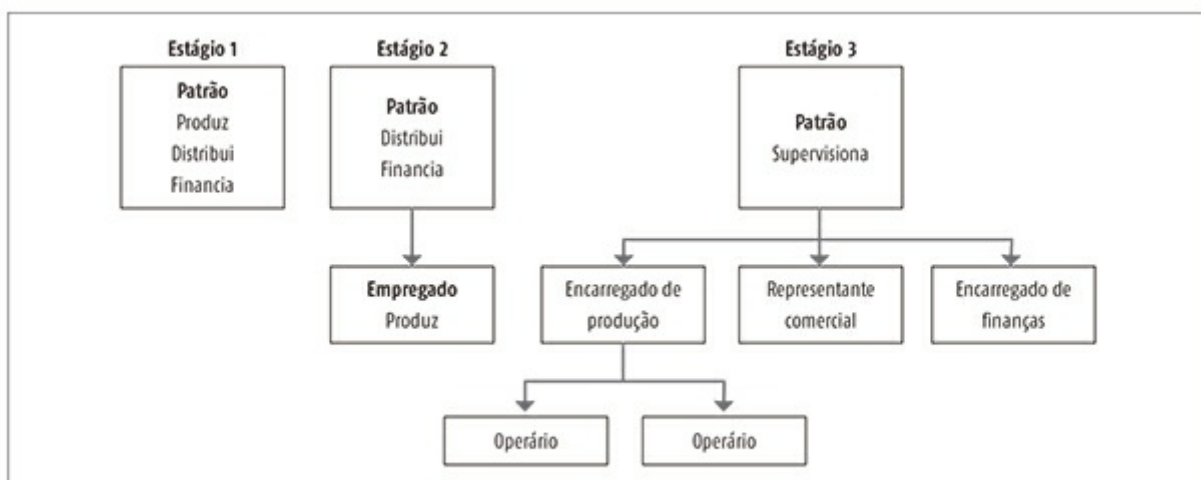


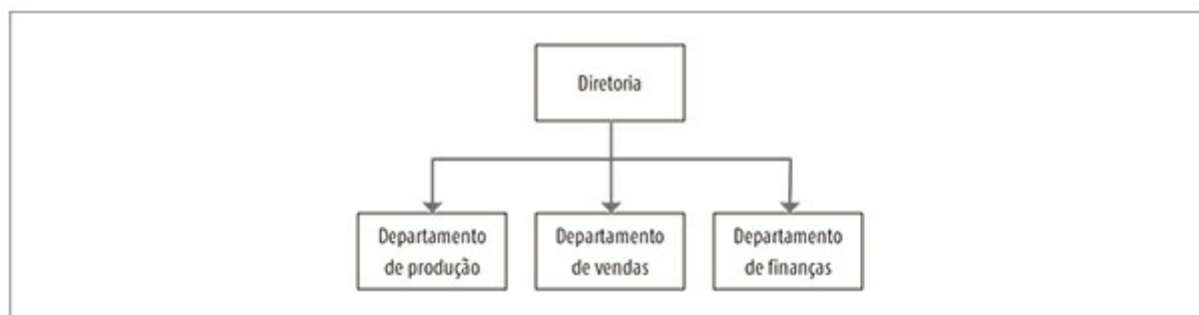
Figura 3 Especialização vertical e horizontal.

A divisão do trabalho faz com que a organização se departamentalize, de acordo com o critério de semelhança de funções, em atividades agrupadas e identificadas pela mesma classificação funcional, como produção, vendas e finanças.

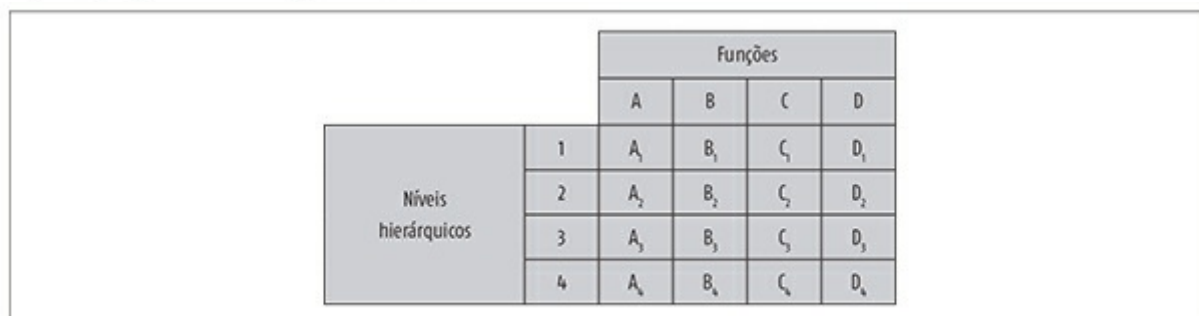
Esse tipo de desdobramento pode ser demonstrado na estrutura organizacional tradicional baseada nas funções, como na Figura 5.

A departamentalização por funções é o critério mais utilizado para organizar atividades empresariais. Todavia, as funções básicas de uma empresa podem diferir conforme a empresa ou o negócio:

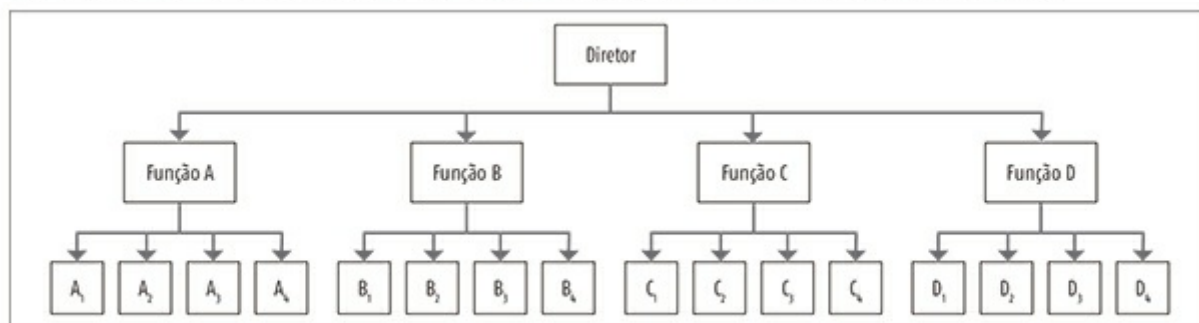
1. Não há terminologia única para as funções empresariais. Uma indústria pode empregar termos como “produção”, “vendas” e “finanças”; um atacadista aborda suas atividades em termos de “compras”, “vendas” e “finanças”; uma financiadora, em “operações”, “marketing” e “tesouraria”, enquanto uma estrada de ferro considera “tráfego”, “vendas” e “finanças”.
2. Além da terminologia variável, as atividades básicas diferem em importância, conforme a empresa. Um hospital não tem um departamento de vendas e uma igreja não tem um departamento de produção de serviços. Isso não significa que essas atividades fundamentais não sejam desenvolvidas na empresa, mas simplesmente não são especializadas.
3. Outra razão para a ausência dos departamentos de vendas, produção ou finanças em muitas empresas é terem sido escolhidos outros critérios de departamentalização, que serão vistos adiante. Departamentalizar por função é um dos modos de organizar uma empresa.



**Figura 4** Departamentalização funcional.



**Figura 5** Desdobramento da tarefa total da organização: departamentalização na base das funções.



**Figura 6** Departamentalização por funções.

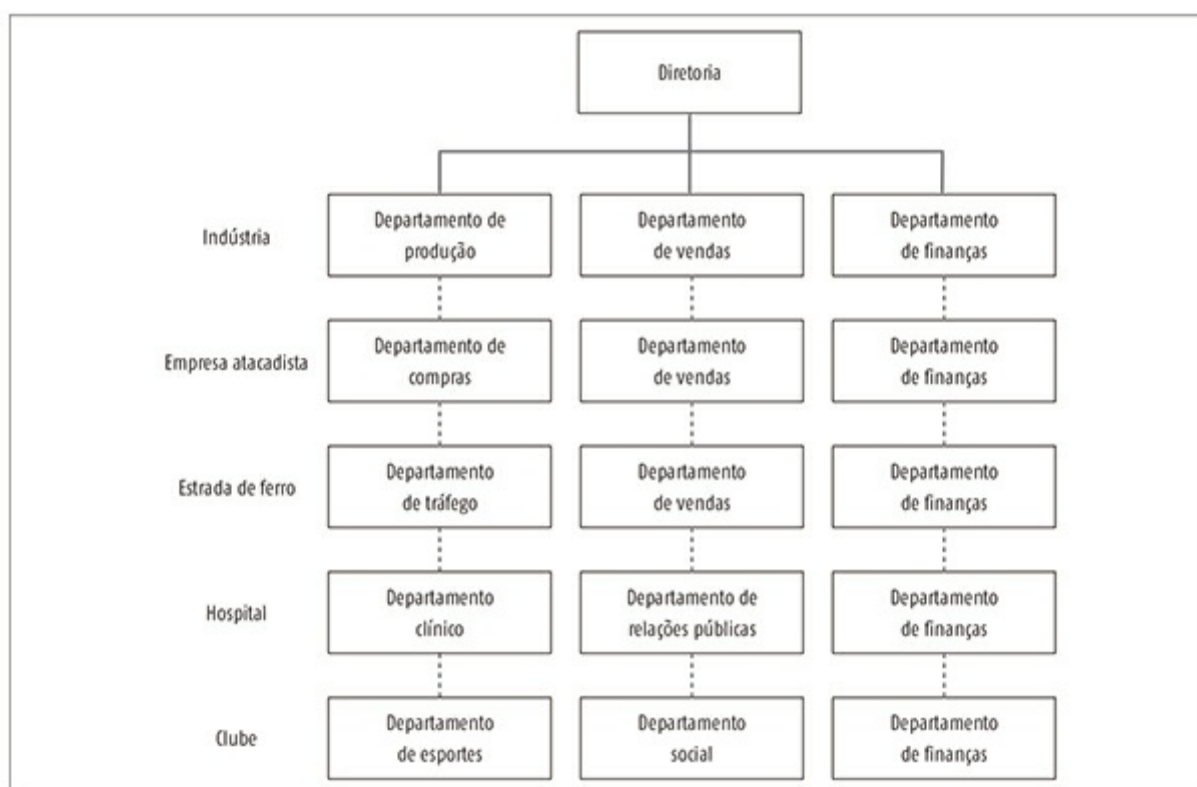


Figura 7 Diferentes denominações dos mesmos departamentos.

## Vantagens da departamentalização funcional

A departamentalização por funções apresenta as seguintes vantagens:

- Permite agrupar vários especialistas sob uma única chefia comum, quando sua atividade é especializada.<sup>2</sup>
- Garante plena utilização das habilidades técnicas das pessoas,<sup>2</sup> pois se baseia no princípio da especialização ocupacional.
- Permite economia de escala pela utilização integrada de pessoas, máquinas e produção em massa.
- Orienta as pessoas para uma atividade específica, concentrando sua competência de maneira eficaz,<sup>3</sup> e simplifica o treinamento do pessoal.
- É indicada para circunstâncias estáveis, de poucas mudanças e que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras.<sup>4</sup>
- É aconselhada para empresas que tenham produtos ou serviços que permaneçam inalterados por longo prazo.<sup>5</sup>
- Reflete elevado nível de auto-orientação e de introversão administrativa por parte da organização.

## Desvantagens da departamentalização funcional

A departamentalização funcional apresenta algumas desvantagens:

- Reduz a cooperação interdepartamental, pois exige forte concentração intradepartamental e cria barreiras entre os departamentos em virtude da ênfase nas especialidades.
- É inadequada quando a tecnologia e as circunstâncias externas são mutáveis ou imprevisíveis.
- Dificulta a adaptação e a flexibilidade a mudanças externas, pois a sua abordagem introvertida não

percebe nem visualiza o que acontece fora da organização ou de cada departamento.

- Faz com que as pessoas focalizem seus esforços sobre suas próprias especialidades em detrimento do objetivo global da empresa.

## Aplicações

A estrutura funcional é indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineiras. É aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalteradas por longo tempo. Ela reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação e de introversão administrativa, demonstrando a preocupação da empresa com a sua própria estrutura interna.

## EXERCÍCIO

### O enxugamento da Forma Flex

A Forma Flex é uma empresa departamentalizada por funções, com seis diretorias: financeira, marketing, industrial, tecnologia, suprimentos e recursos humanos. Por meio de um rápido processo de reengenharia, a empresa passou por forte enxugamento, reduzindo de sete para três níveis hierárquicos, a fim de aproximar a base do topo e tornarem mais ágeis e rápidas as comunicações, e de seis para quatro diretorias, extinguindo as diretorias de tecnologia e de suprimentos, cujas divisões foram anexadas à diretoria industrial. Como você procederia a esse enxugamento? Mostre a situação anterior e a situação atual e possíveis vantagens e limitações.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS OU SERVIÇOS

Envolve diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o resultado da organização, isto é, de acordo com o produto ou serviço realizado. Todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço – mesmo que sejam dissimilares – devem ser agrupadas no mesmo departamento. Se o propósito da organização é produzir quatro produtos, as atividades A, B, C e D, requeridas para cada produto, devem ser agrupadas em cada departamento por produto.

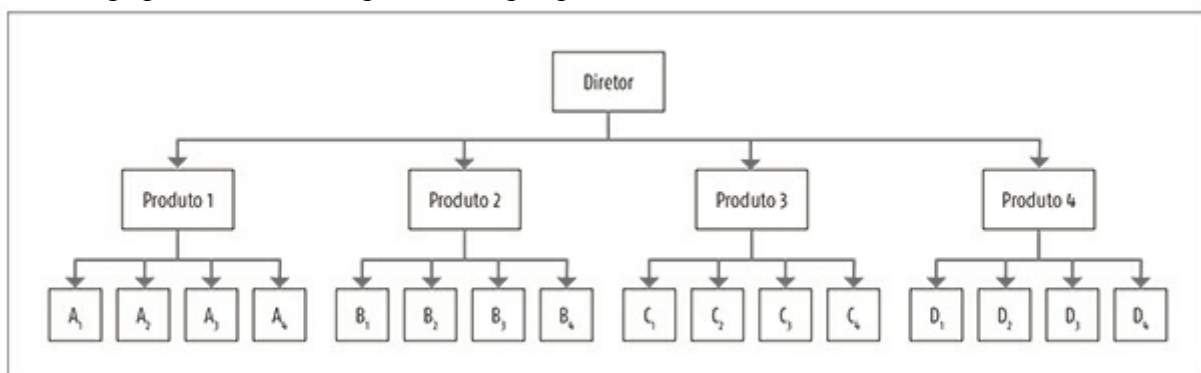


Figura 8 Departamentalização por produtos.

Baseia-se nos produtos ou serviços executados pela organização, que se descentraliza em função deles. O agrupamento das atividades da organização pelos produtos ou linhas de produtos facilita o emprego de tecnologia, máquinas, equipamentos, conhecimento e mão de obra, permitindo intensificação de esforços e concentração que aumentam muito a eficiência da organização. Se a produção de um artigo ou grupo de artigos é volumosa e permanente para utilizar completamente as instalações e o pessoal, há

interesse na departamentalização por produtos, a fim de obter vantagens econômicas na produção.

Nas empresas não industriais, denomina-se departamentalização por serviços. A diferença é que o agrupamento das atividades se baseia nos serviços prestados, em vez de produtos. Os hospitais costumam departamentalizar suas atividades por serviços, como cirurgia, radiologia, pediatria, etc., enquanto as associações de caridade podem ter departamentos de alimentação, vestuário, alojamento e assistência médica. Um banco pode departamentalizar suas operações em contas-correntes, câmbio, cobrança, empréstimo, etc. Uma instituição de ensino pode departamentalizar suas atividades em curso fundamental, de secretariado, de aperfeiçoamento técnico, etc.

A departamentalização por produtos separa a estrutura organizacional em unidades na base de produtos, projetos ou programas desenvolvidos pela organização que apresentam um ciclo de vida longo, como no caso das indústrias automobilísticas. Quando envolve ciclos de vida mais rápidos, surge a departamentalização por projeto, que será vista logo adiante.

## Vantagens da departamentalização por produtos

A departamentalização por produtos apresenta as seguintes vantagens:

- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto ou serviço. O departamento é avaliado pelo sucesso do produto ou serviço. O executivo maior de cada departamento é orientado para todos os aspectos básicos de seu produto, como comercialização, desenvolvimento, custo, lucratividade e desempenho, etc.
- Facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto, e as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias e precisam sujeitar-se ao objetivo principal.
- Facilita a inovação, que requer cooperação e comunicação de vários grupos contribuintes para o produto. A estratégia de crescimento de muitas empresas levou-as a abandonar a departamentalização funcional para adotar a estrutura de departamentos de produtos.<sup>5</sup>
- É indicada para circunstâncias externas e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para melhor desempenho do produto.<sup>3</sup>
- Permite flexibilidade, pois as unidades de produção podem ser maiores ou menores, conforme as mudanças de condições, sem interferir na estrutura organizacional como um todo. O enfoque da organização é predominante sobre os produtos, e não sobre a sua estrutura organizacional interna.

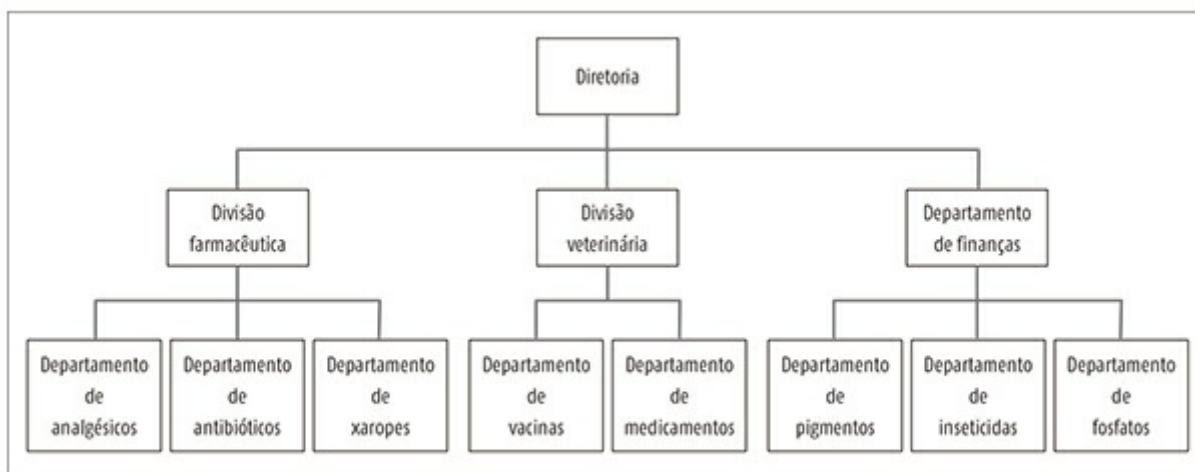


Figura 9 Departamentalização por produtos nos níveis de divisão e de departamento.

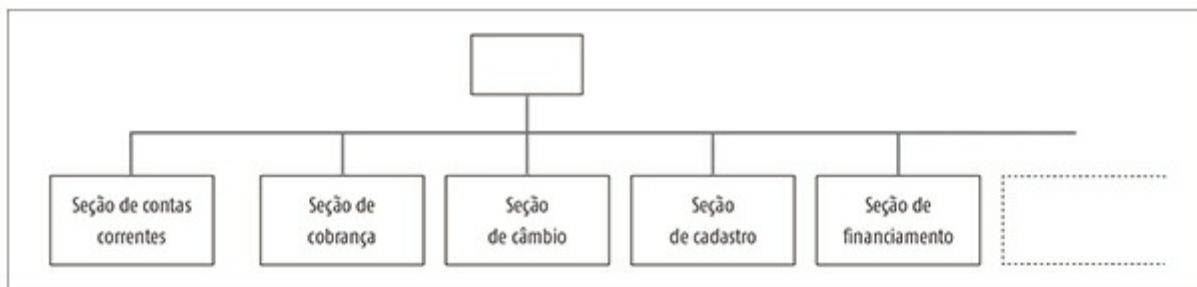


Figura 10 Departamentalização por serviços.

## Desvantagens da departamentalização por produtos

A departamentalização por produtos apresenta as seguintes desvantagens:

- Dispersa os especialistas em subgrupos orientados para diferentes produtos, o que provoca duplicação de recursos e órgãos, com evidente aumento de custos operacionais.
- Elevado custo operacional nas empresas com poucos produtos ou linhas reduzidas de produtos.
- Provoca problemas humanos de temores e ansiedades, quando em situação de instabilidade externa, ou seja, os empregados tendem a ser mais inseguros com relação a alguma possibilidade de desemprego ou por retardamento na sua carreira profissional.
- Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.

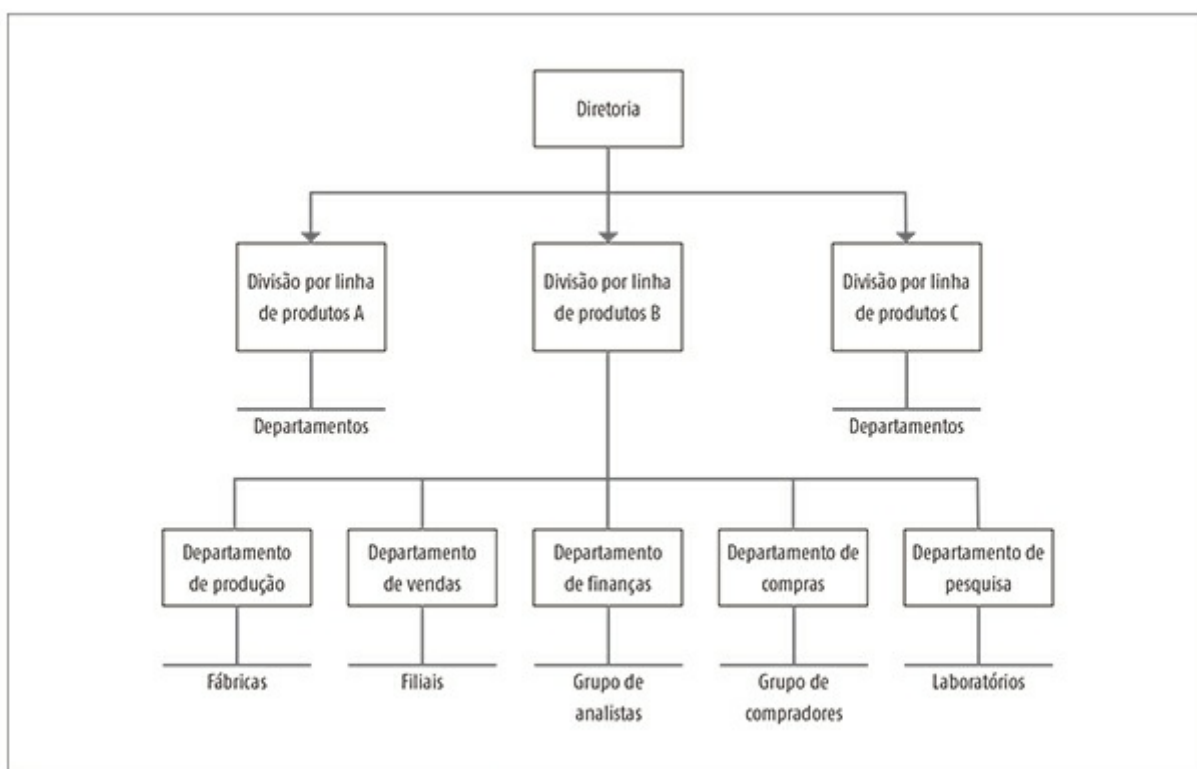


Figura 11 Divisionalização descentralizada por linha de produtos.

## Aplicações

A estrutura por produtos/serviços é indicada para circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para melhor desempenho do produto/serviço.<sup>3</sup> Além disso, cada departamento tem completa autonomia e autossuficiência com suas



próprias unidades de produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento, etc. Se a tecnologia adotada é estável e permanente, a departamentalização funcional e a organização do tipo linear são mais apropriadas. Todavia, se a tecnologia adotada é adaptativa e modificável, a departamentalização por produto e a estrutura de *staff* são mais apropriadas.<sup>6</sup>

## EXERCÍCIO

### A virada na PetroPaulus

Ao assumir a direção da PetroPaulus, Viviane Carvalho encontrou a empresa departamentalizada por produtos (divisões de automóveis, utilitários, caminhões e tratores), no primeiro nível hierárquico, e departamentalizada por funções (departamentos industrial, comercial, financeiro e de recursos humanos), no segundo nível. Viviane decidiu mudar a estrutura organizacional invertendo as bolas: departamentalização por funções (divisões industrial, comercial, financeira e de recursos humanos), no primeiro nível, e por produtos (departamentos de automóveis, utilitários, caminhões e tratores em cada uma das quatro funções), no segundo nível. Mostre o organograma anterior e o atual proposto por Viviane e os pontos positivos e negativos de sua decisão.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

É denominada departamentalização territorial, regional ou por localização geográfica. Requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização em que o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. A presunção implícita nessa estratégia é que, onde os mercados estão dispersos, a eficiência pode ser melhorada se todas as atividades relacionadas com um produto forem agrupadas em uma área geográfica específica. Assim, as funções e os produtos/serviços – similares ou dissimilares – devem ser agrupados na base dos interesses geográficos.

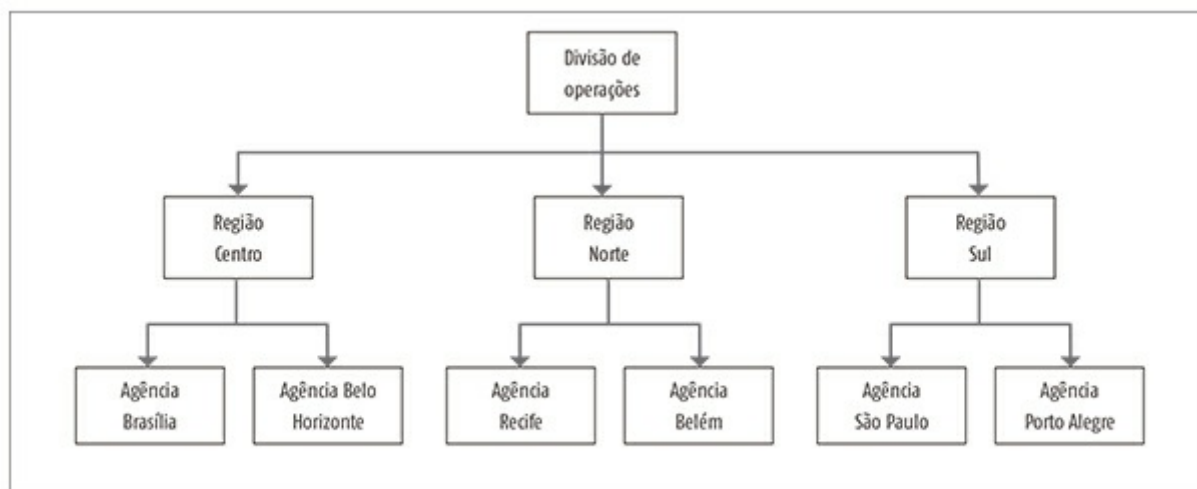


Figura 12 Agrupamento por localização geográfica.

A departamentalização por base territorial é geralmente utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de larga escala e cujas atividades são geograficamente dispersas. As empresas multinacionais utilizam essa estratégia para as suas operações fora do país em que estão sediadas. É mais indicada para a área de produção (operações) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização.

### Vantagens

A departamentalização geográfica apresenta as seguintes vantagens:

- Ajusta-se às condições e às necessidades locais ou regionais.
- Permite fixar a responsabilidade de lucro e desempenho, da mesma forma que a organização por produto, apenas a ênfase é colocada no comportamento regional ou local.
- Encoraja os executivos a pensarem em termos de sucesso do território, melhor que em termos de sucesso de um departamento especializado em uma departamentalização funcional ou em termos de sucesso de um produto em uma departamentalização por produtos.
- É indicada para firmas de varejo, desde que certas funções, como compras ou finanças, sejam centralizadas.
- O desenho organizacional na base de departamentalização territorial pode acompanhar as variações regionais e os locais sem grandes problemas. Como cada divisão opera em um território como se fosse uma companhia independente, cada gerente divisional pode tomar decisões adequadas e adaptadas às diferenças territoriais. A organização está mais voltada para seu ambiente territorial, para o seu mercado do que para seus aspectos internos.

## Desvantagens

Entre as desvantagens da departamentalização geográfica, estão:

- Deixa em segundo plano a coordenação dos aspectos de planejamento, execução ou controle de toda a organização, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais.
- A departamentalização territorial ocorre principalmente nas áreas de *marketing* e produção.

## Aplicações

A preocupação territorial é uma característica típica da área mercadológica (filiais e agências distribuídas territorialmente) e de produção ou operações (fábricas e instalações distribuídas territorialmente para melhor utilização dos recursos locais). Ela faz com que as demais áreas da empresa – como finanças e recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento – tornem-se secundárias. O agrupamento territorial aumenta o problema do controle no nível institucional da empresa. A estrutura geográfica é aplicável quando a empresa pretende dar cobertura a um mercado de consumidores ou usuários (por meio da área mercadológica descentralizada) ou a um mercado de fornecedores de recursos de produção (por meio da área de produção descentralizada).

## EXERCÍCIO

### A nova organização das Lojas Maravilha

Nos seus bons tempos, as Lojas Maravilha espalharam cerca de 72 lojas em todo o território nacional, fincando seu domínio na venda de produtos de consumo. Agora, para enfrentar os novos tempos de competitividade, a diretoria está reestudando a estrutura organizacional baseada em área geográfica. As Lojas Maravilha estão organizadas em seis divisões regionais: São Paulo, Rio de Janeiro, Região Sul, Região Norte, Região Nordeste e Região Central. Cada uma das divisões regionais tem um diretor que dirige seus departamentos subordinados: São Paulo (capital e interior), Rio de Janeiro (capital e interior), Região Sul (RS, SC e PR), Região Norte (AM e PA),

Região Nordeste (PE, RN e CE) e Região Central (GO, DF e MG). No primeiro nível do organograma, juntamente com as seis divisões regionais (linha), existe um staff central constituído de quatro departamentos: financeiro, administrativo, compras e recursos humanos. O presidente da organização, Milton Nadler, cuida de todos os assuntos administrativos. Contudo, Milton pretende alterar a organização. No primeiro nível, quer uma departamentalização por funções, e no segundo nível, uma departamentalização regional para imprimir mais integração à empresa. Mostre o organograma atual, o organograma proposto por Milton e indique os pontos positivos e negativos de sua pretensão.

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTELA**

A organização na base da clientela envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para quem o trabalho é executado. As características dos clientes – como idade, sexo, nível socioeconômico, tipo de consumidor, etc. – são a base para esse tipo de departamentalização.

A departamentalização por clientes reflete o interesse pelo consumidor do produto ou serviço oferecido pela organização. É um critério importante quando a organização lida com diferentes classes de clientes, com diferentes características e necessidades. A departamentalização por clientes divide as unidades organizacionais para que cada uma delas possa servir um diferente cliente; quando esses clientes requerem diferentes métodos e características de vendas, características de produtos e, às vezes, serviços organizacionais, a estrutura centrada nele é a mais indicada.

### **Vantagens**

A departamentalização por clientes apresenta as seguintes vantagens:

- A satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização. A departamentalização por cliente é a abordagem mais extrovertida da organização, mais preocupada com o cliente do que consigo mesma.
- O negócio depende de diferentes tamanhos ou características de produtos ou serviços que variam conforme o tipo ou o tamanho do cliente. Ele é mais importante do que os produtos ou serviços, que devem ser adaptados a ele, principalmente quando os clientes podem ser indivíduos, organizações ou o próprio governo.
- Predispõe os executivos e todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer às necessidades e aos requisitos dos clientes.
- Permite à organização concentrar seus conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos canais mercadológicos.

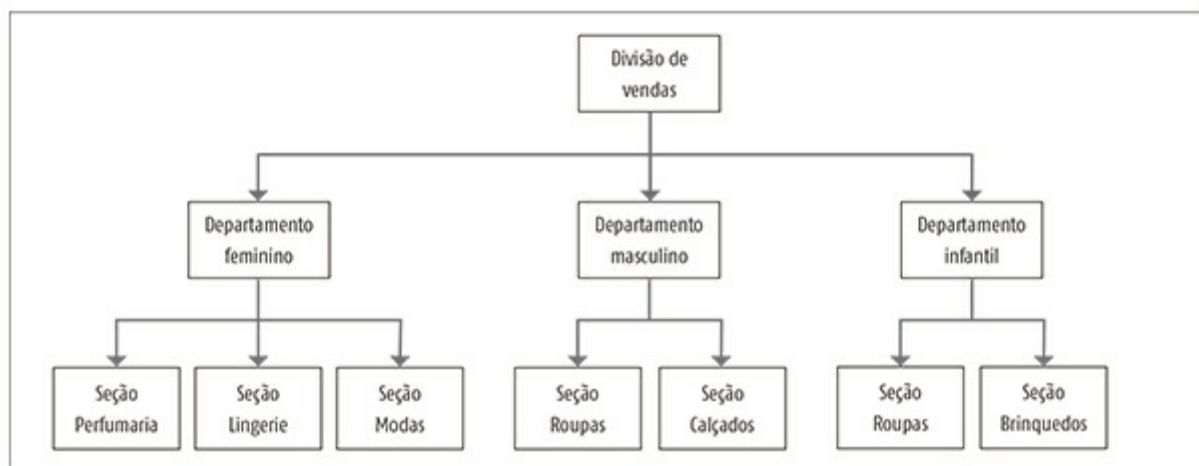


Figura 13 Agrupamento por clientela em uma loja.

## Desvantagens

A departamentalização por cliente apresenta as seguintes desvantagens:

- Outras atividades da organização (produção, finanças, etc.) podem se tornar secundárias ou acessórias diante da preocupação compulsiva pelo cliente.
- Os demais objetivos da organização (lucratividade, produtividade, eficiência, etc.) podem ser deixados de lado ou sacrificados em função da satisfação do cliente.

## Aplicações

É a abordagem mais extrovertida da empresa, cuja ênfase está mais voltada para o cliente do que para si mesma. É indicada quando o negócio depende de diferentes características de produtos/serviços, que variam conforme o tipo e as necessidades do cliente. O cliente é mais importante do que os produtos/serviços, que devem ser adaptados e ajustados a ele e às suas necessidades. É uma estratégia que predispõe os executivos e todos os participantes à satisfação das necessidades e requisitos dos clientes e permite concentrar todos os conhecimentos sobre as diferentes necessidades e exigências dos diferentes canais mercadológicos.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

Também denominada departamentalização por fases do processo, por processamento ou, ainda, por equipamento. É frequentemente utilizada nas empresas industriais nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações. A diferenciação e o agrupamento são feitos por meio de sequência do processo produtivo ou operacional ou, ainda, por meio do arranjo e da disposição racional do equipamento utilizado. É o processo de produção dos bens ou serviços que determina a estratégia de diferenciação e agrupamento.

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, e entradas e saídas claramente identificadas.<sup>7</sup> O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa, ele pode estar dentro da empresa, é o chamado cliente interno.

## Vantagens

A departamentalização por processo procura extrair vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições. Com a ênfase nos processos, surgiu a reengenharia. A reengenharia procura reinventar as organizações por meio do total redesenho dos processos empresariais, como será visto mais adiante.

### DICAS

#### **Departamentalização por processo e tecnologia**

A departamentalização por processo representa a influência da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional. É o que ocorre nos centros de processamento de dados, em que as instalações são demasiado onerosas e complexas e o arranjo físico das máquinas e dos equipamentos define o agrupamento de pessoas e materiais para processar as operações.

## Desvantagens

Quando a tecnologia utilizada passa por intenso desenvolvimento e mudanças que alteram o processo produtivo, a departamentalização por processo peca pela absoluta falta de flexibilidade e adaptação. No caso do computador, os tremendos desenvolvimentos tecnológicos no processamento de dados têm provocado mudanças, seja no equipamento (*hardware*) ou no processo (*software*), acarretando o enxugamento (*downsizing*) da área e sua descentralização rumo aos usuários.

## Aplicações

O agrupamento por processo está também ligado ao produto/serviço produzido por meio do processo. Em outros termos, a estrutura do processo utilizada pelas empresas está relacionada com a estrutura do produto. Vale dizer que o processo é uma variável dependente da tecnologia empregada para produzir um dado produto/serviço. O agrupamento por processo é interessante quando os produtos ou a tecnologia utilizada são estáveis e duradouros.

### EXERCÍCIO

#### **A reengenharia na Fernandes & Brito**

Após analisar as limitações da velha estrutura por funções da Fernandes & Brito, a diretora-presidente, Irene Brito, resolveu fazer uma reengenharia na empresa. Para Irene, a abordagem funcional verticaliza a empresa e a separa por departamentos herméticos e intraorientados, sem nenhuma coordenação entre si. Isso é um absurdo. Ela quer substituir o antigo esquema hierárquico e vertical por um esquema horizontal e baseado nos principais processos da empresa. Em vez de departamentos por funções, ela quer equipes multifuncionais dedicadas aos três processos básicos da empresa, como criar e produzir produtos, vender e atender ao cliente, criar e agregar valor financeiro. Como Irene poderia fazer essa revolução?

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS

O agrupamento ou organização na base de projetos envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados (*outputs*) relativos a um ou a vários projetos da empresa. É uma estratégia utilizada em empresas de grande porte e que produzem produtos que envolvam grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua produção. É o caso de estaleiros navais que produzem navios, de obras de construção civil (edifícios) ou industrial (fábricas e usinas hidrelétricas) que exigem tecnologia sofisticada, pessoal especializado e reunião de recursos diferentes ao longo do produto. Como o produto é de grande porte e exige planejamento individual e detalhado e um extenso período para a execução, cada produto é tratado como um projeto especial e sob encomenda. Essa estratégia de organização adapta a estrutura da empresa aos projetos que ela se propõe a construir. Por meio desse critério, unidades e grupos de empregados são destacados e concentrados durante longo período em projetos específicos, e os recursos necessários são alocados em cada projeto.

## **DICAS**

### **Departamentalização por projetos**

A departamentalização por projetos requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto a ser desenvolvido e executado durante um determinado prazo. Como o projeto é geralmente definido pelo cliente, de acordo com suas necessidades e especificações, e como requer uma determinada tecnologia, a adaptabilidade organizacional é um problema de base. O agrupamento por projeto representa a estratégia que permite elevado grau de coordenação entre as partes envolvidas, que deixam suas posições anteriores para se fixarem temporariamente em um determinado projeto que passa a envolvê-las totalmente.

## **Vantagens**

A departamentalização por projeto é, no fundo, uma departamentalização temporária por produto, quando este assume proporções enormes, requerendo investimentos e recursos elevados, tecnologia específica e períodos prolongados para seu planejamento e execução. Sua principal vantagem é a enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos determinados. Cada projeto tem seu ciclo de vida específico. É o tipo de departamentalização orientada para resultados.

## **Desvantagens**

Cada projeto é único e inédito e envolve muitas habilidades e conhecimentos dispersos na empresa, com os quais pode passar de uma fase para a outra dentro do ciclo de vida. Assim, quando termina um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista. Além dessa descontinuidade, o agrupamento por projeto provoca forte dose de ansiedade e angústia nas pessoas, pela imprevisibilidade de futuro no emprego.

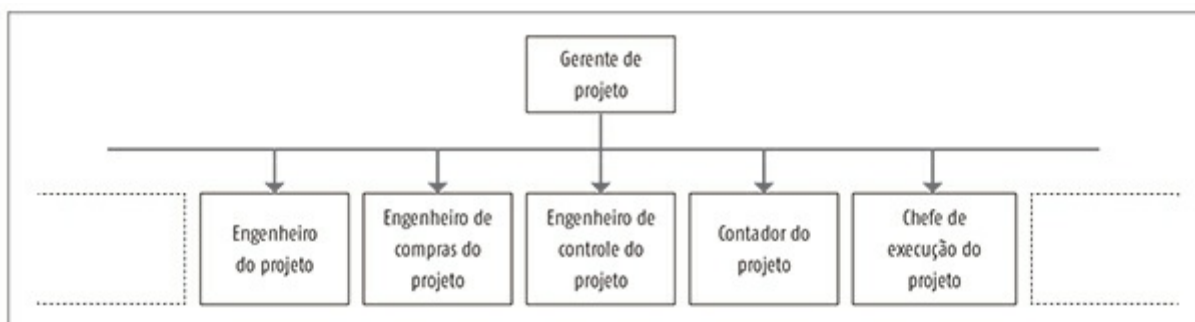


Figura 14 Agrupamento por projeto.

## Aplicações

O agrupamento por projeto é utilizado por organizações que se dedicam a atividades influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico, como no caso de pesquisa e desenvolvimento em empresas do ramo de eletrônica, energia nuclear, astronáutica, aeronáutica, farmacêutico, etc., quando o projeto se refere a um novo produto a ser pesquisado e desenvolvido para ser futuramente colocado em linha de produção. A principal tarefa é reunir uma equipe de especialistas em diversos campos de atividade.<sup>8</sup> A administração por projetos é uma decorrência dessa estratégia organizacional e está centrada na adaptação de certos segmentos da empresa a um produto complexo e manufaturado, a partir de uma enorme concentração de recursos e de especialistas diferentes para atender a especificações predeterminadas, voltadas para acatar exigências e necessidades de diferentes clientes.

### DICAS

#### Complexidade do desenho por projeto

O desenho organizacional por projeto é indicado para situações em que o empreendimento é muito grande e tecnicamente complexo, acabado em si mesmo, tal como ocorre nas indústrias de construção (civil, de maquinaria pesada e de produtos de grande porte) e em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Se a tecnologia é autocontida (isto é, autossuficiente e independente de outras atividades ou órgãos para o seu desempenho eficaz), a estrutura por projeto é a mais indicada.

### DICAS

#### A força-tarefa

Uma variante do agrupamento por projeto é a chamada equipe-tarefa ou força-tarefa, de dimensões bem mais reduzidas e de duração mais limitada do que o projeto. A força-tarefa é geralmente constituída por uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para, em conjunto, dedicar-se a uma tarefa específica e complexa, que exige abordagens e enfoques diferentes. A força-tarefa é uma técnica adotada para resolver problemas gerados pela alta taxa de mudança ambiental ou tecnológica. Trata-se de um esforço de equipe que se ajusta para tratar de uma tarefa específica. A força-tarefa tem duas características básicas e fundamentais: é transitória e de curta duração. É usada para missões específicas, nas quais se determina com clareza o que, por que, quem, quando e quanto fazer. Atingidos os objetivos das missões específicas, os membros devem retornar às suas unidades de origem e às suas atividades habituais, as quais têm o poder de reabsorção dos integrantes. Assim, a força-tarefa é criada para



resolver um problema específico. É composta por pessoas representando as funções administrativas relevantes para a solução do problema em foco. A cada membro é dada igual responsabilidade e poder para tratar de sua especialidade em relação ao problema e espera-se que os membros trabalhem como uma unidade coesa e integrada. Resolvido o problema, a equipe pode receber nova atribuição ou simplesmente ser dissolvida. Se o problema é recorrente, a equipe permanece ativa. Em muitos casos, a força-tarefa tem um coordenador ou encarregado que recebe total autoridade e responsabilidade pela tarefa, inclusive para recompensar ou punir os membros da equipe. A força-tarefa é uma técnica para solucionar e controlar problemas típicos de uma era de complexidade.

## EXERCÍCIO

### A estrutura da Estaleiros Horizonte

Após receber três grandes encomendas para construção de navios, a diretoria da Estaleiros Horizonte decidiu que cada uma das encomendas seria considerada um projeto específico e autônomo, dotado de todos os recursos necessários para o seu bom desempenho. A estrutura da empresa é organizada por funções (diretorias industrial, financeira, comercial, administrativa e de recursos humanos). Os três projetos seriam subordinados à diretoria industrial e se situariam no segundo nível organizacional. Como você agiria nessa situação?

## ESCOLHAS DE ALTERNATIVAS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

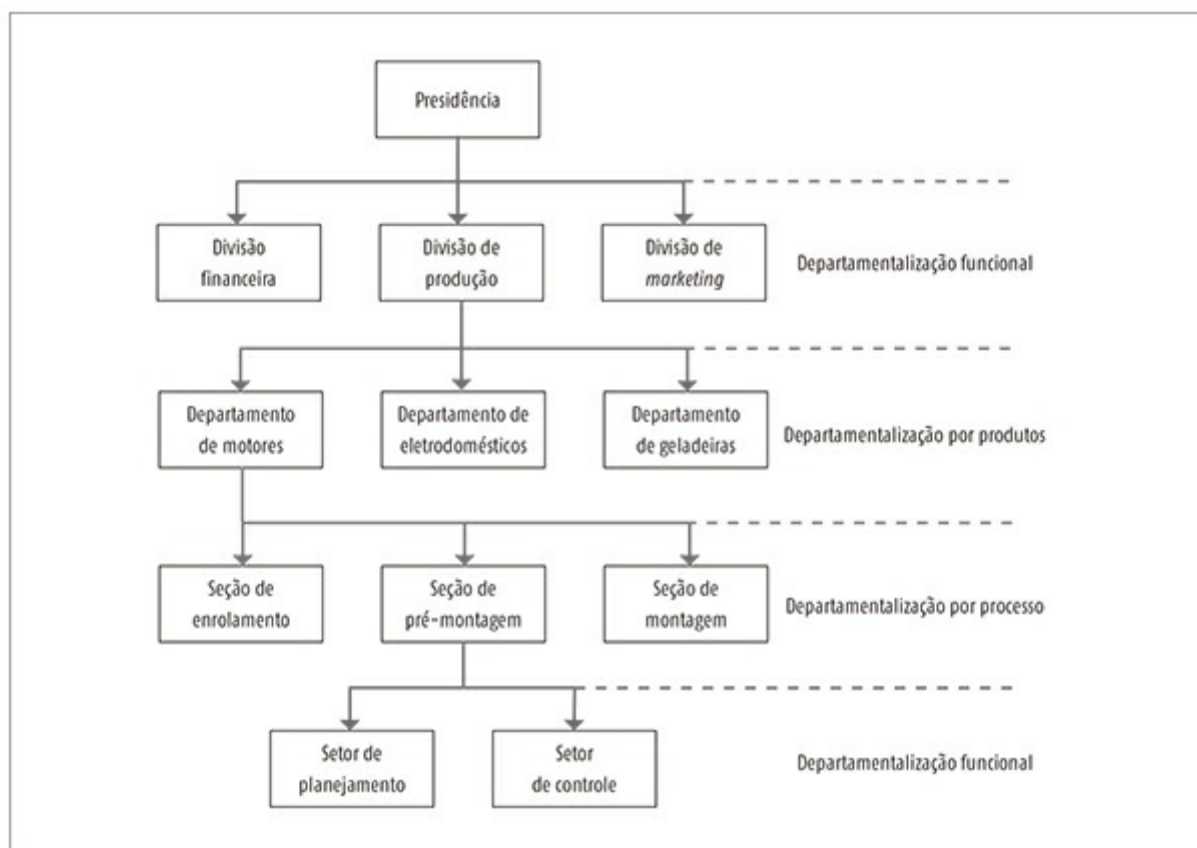
Difícilmente se encontra, na prática, a aplicação pura de um único tipo de departamentalização em toda a organização. É comum encontrar-se uma conjugação de diversos tipos de departamentalização, seja nas relações entre os diversos departamentos bem como na questão de subordinação. A departamentalização não é um fim em si, mas um meio de organizar as atividades da empresa, de forma a facilitar a consecução dos seus objetivos. Não é tampouco a solução ideal, pois a separação de atividades sempre cria problemas de coordenação de difícil solução.

**Quadro 1 Principais características das estruturas funcional e por projetos<sup>9</sup>**

Estrutura funcional	Estrutura por projetos
Orientação: especialização	Orientação: resultados
Eficiência no uso de recursos	Sensibilidade ao ambiente externo
- Menor duplicação de esforços na execução de projetos	- Maior orientação dos gerentes de projeto a programas externos
- Menor ociosidade de recursos no nível da instituição como um todo	- Maior rapidez no empreendimento de ação operacional integrada
Capacidade técnica especializada	Coordenação sobre o produto
- Maior desenvolvimento de potencialidades tecnológicas especializadas a longo prazo	- Maior capacidade de planejamento e controle administrativo de projetos
- Maior absorção e retenção do <i>know-how</i> de projetos	- Maior descentralização para a decisão no nível do projeto como um todo
Progresso técnico do especialista	Desenvolvimento de gerentes de projeto
- Maior facilidade de desenvolvimento na carreira técnica	- Maiores habilidades de liderança orientadas a projetos
- Maior identificação profissional	- Maior estímulo à formação de gerentes de projeto

**Quadro 2 Características, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de departamentalização**

<b>Tipos de departamentalização</b>	<b>Características</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Funcional	Agrupamento por atividades ou funções principais Divisão do trabalho interna por especialidade Auto-orientação e introversão	Maior utilização de pessoas, especialidades e recursos Adequada para atividade continuada, rotineira e estabelecida a longo prazo	Pequena cooperação interdepartamental Contraindicada para circunstâncias ambientais imprevisíveis e mutáveis
Produtos ou serviços	Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços Divisão de trabalho por linha de produtos/serviços Ênfase nos produtos e serviços Orientação para resultados	Define responsabilidade por produtos ou serviços, facilitando a avaliação dos resultados Melhor coordenação interdepartamental Maior flexibilidade Facilita inovação, ideal para circunstâncias mutáveis	Enfraquecimento da especialização Alto custo operacional pela duplicação das especialidades Contraindicada para circunstâncias estáveis e rotineiras Enfatiza coordenação em detrimento da especialização
Geográfica ou territorial	Agrupamento conforme localização geográfica ou territorial Ênfase na cobertura geográfica Orientação para o mercado Extroversão	Ênfase na cobertura geográfica, locais ou regionais Fixa responsabilidade por local ou região, facilitando a avaliação Ideal para firmas de varejo	Enfraquece a coordenação (seja planejamento, execução ou controle) da organização como um todo Enfraquecimento da especialização
Clientela	Agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador Ênfase no cliente Orientação extrovertida mais voltada para o cliente do que para si mesma	Predis põe a organização para satisfazer às demandas dos clientes Ideal quando o negócio depende do tipo ou tamanho do cliente Fixa responsabilidade por clientes	Torna secundárias as demais atividades da organização (como produção ou finanças) Sacrifica os demais objetivos da organização (como produtividade, lucratividade, eficiência, etc.)
Processo	Agrupamento por fases do processo, do produto ou da operação Ênfase na tecnologia utilizada Enfoque introversivo.	Melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos Utilização econômica da tecnologia Vantagens econômicas do processo Ideal quando a tecnologia e os produtos são estáveis e permanentes	Contraindicada quando a tecnologia sofre mudanças e desenvolvimento tecnológico Falta de flexibilidade e adaptação a mudanças
Projetos	Agrupamento em função de saídas ou resultados quanto a um ou mais projetos Requer estrutura organizacional flexível e adaptável às circunstâncias do projeto Requer alto grau de coordenação entre órgãos para cada projeto	Ideal quando a concentração de recursos é grande e provisória e quando o produto é de grande porte Orientada para resultados concretos Alta concentração de recursos e investimentos, com datas e prazos de execução Adaptação ao desenvolvimento técnico Ideal para produtos altamente complexos	Concentra pessoas e recursos em cada projeto provisoriamente Quando termina um projeto, há indefinição quanto a outros Descontinuidade e paralisação Imprevisibilidade quanto a novos projetos Angústia dos especialistas quanto ao seu próprio futuro



**Figura 15** Exemplo de departamentalização combinada.

Existem cinco princípios que, embora não sejam absolutos e conflitem entre si algumas vezes, permitem adequar o problema de departamentalização:<sup>10</sup>

1. **Princípio da relevância ou do maior uso:** o departamento que mais utilizar uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição.
2. **Princípio da prioridade ou do maior interesse:** o departamento que mais interesse tiver por determinada atividade deve supervisioná-la, porque se torna proficiente nela.
3. **Princípio do maior valor agregado:** as atividades que mais agregarem valor ao negócio da organização devem ter preferência às demais, no sentido de integrá-las e direcioná-las.
4. **Princípio de separação do controle:** as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas.
5. **Princípio da supressão da concorrência:** deve-se eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades diversas em um só, embora, em certos casos, a rivalidade interdepartamental seja salutar, quando cria uma competição leal e sadia.

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização é, ainda hoje, o elemento fundamental na estruturação de muitas organizações. Não se descobriu ainda uma maneira melhor de organizar empresas, apesar de critérios mais recentes, como as unidades estratégicas de negócios, as alianças estratégicas, as redes integradas e outras modalidades que serão estudadas mais adiante. Mesmo a organização por equipes e o modelo adhocrático não conseguiram substituir inteiramente os critérios de departamentalização dos autores neoclássicos. O próprio nome – departamento, divisão ou unidade organizacional – ainda prevalece apesar de todo o progresso na teoria administrativa.

## Downsizing e outsourcing

Contudo, por volta das décadas de 1980 e 1990, surgiram técnicas de mudança organizacional tendo por base o enxugamento (*downsizing*), a terceirização (*outsourcing*) e a reengenharia. O enxugamento foi feito por meio da redução de níveis hierárquicos ao essencial, eliminando posições do nível intermediário, a fim de aproximar o nível operacional do institucional e simplificar e compactar as organizações. A terceirização acontece por meio da transferência de atividades não essenciais para terceiros ou fornecedores que possam fazê-las melhor e mais barata.

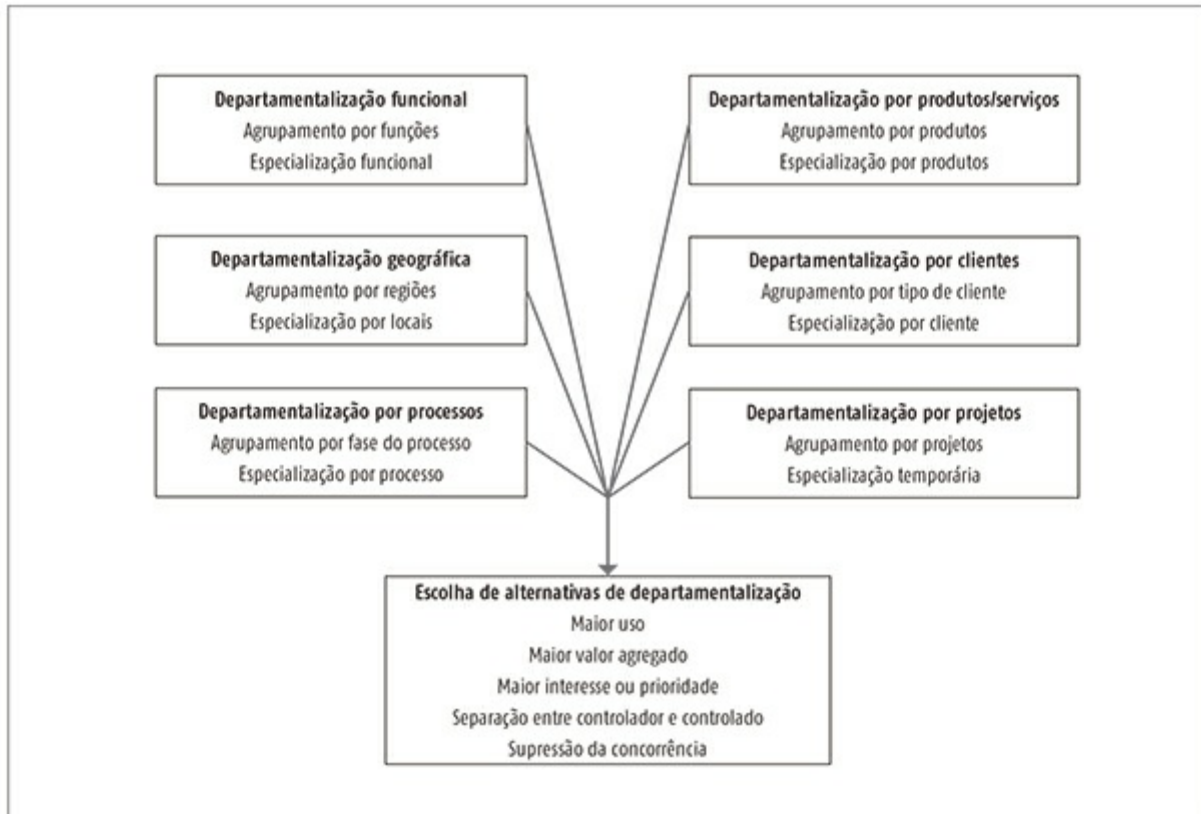


Figura 16 Mapa mental das decorrências da Teoria Neoclássica: departamentalização.

## Reengenharia

A reengenharia foi feita por meio de uma nova concepção de organização baseada não mais na estrutura vertical e hierárquica, mas no foco nos processos organizacionais, fazendo com que a antiga visão verticalizada fosse substituída por uma horizontalizada. O organograma foi deitado de lado. A base fundamental da reengenharia foi a substituição de departamentos isolados por equipes multifuncionais de processos, como será visto adiante.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ralph M. Stogdill. "Dimensions of Organization Theory". In: James D. Thompson (ed.). *Organizational Design and Research: Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1971, p. 8.
2. Luther Gulick. "Notes on the Theory of Organization". In: *Papers on the Science of Administration*. Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, p. 15, 23-4.
3. David R. Hampton. *Contemporary Management*. Nova York, McGraw-Hill, 1977, p. 210-3.
4. Arthur H. Walker, Jay Lorsch. "Organization Choice: Product 'versus' Function". *Harvard*

*Business Review*, Nov./Dec. 1968, p. 129-38. Este artigo também está incluído em Stephen J. Carrol, Jr., Frank T. Paine, John B. Miner. *The Management Process, Cases and Readings*. Nova York, MacMillan, 1973, p. 169-84.

5. Alfred D. Chandler Jr. *Strategy and Structure*. Cambridge, The MIT, 1962.

6. William H. Newman. "Strategy and Management Structure". *Journal of Business Policy*, 1971-1972, p. 56-66.

7. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*. São Paulo, Makron Books, 1995, p. 123.

8. Paul O. Gaddis. "The Project Manager". *Harvard Business Review*, v. 37, n. 3, p. 89, May/Jun. 1959.

9. Roberto Sbragia. "Algumas Características da Estrutura Matricial". *Revista de Administração*, FEA/USP, v. 13, n. 1, p. 53, Jan./Maio 1978.

10. Claude Machline, Ivan de Sá Motta, Kurt E. Weil e Wolfgang Schoeps. *Manual de Administração de Produção*. Rio de Janeiro, Instituto de Documentação, Fundação Getúlio Vargas, 1976, p. 14-7.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Departamentalização:** especialização horizontal na organização por meio da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais. É decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades.

**Departamentalização geográfica ou territorial:** agrupamento de atividades e tarefas de acordo com a localização geográfica.

**Departamentalização por clientes ou clientela:** agrupamento de atividades e tarefas de acordo com os principais clientes servidos pela organização.

**Departamentalização por funções ou funcional:** agrupamento de atividades e tarefas de acordo com as principais funções desenvolvidas na organização.

**Departamentalização por processos ou fases do processo ou processamento:** consiste no agrupamento de atividades e tarefas de acordo com os principais processos desenvolvidos na organização.

**Departamentalização por produtos ou serviços:** agrupamento de atividades e tarefas de acordo com os produtos produzidos ou os serviços oferecidos pela organização.

**Departamentalização por projetos:** agrupamento de atividades e tarefas de acordo com os principais projetos executados pela organização.

**Desenho organizacional:** o mesmo que estrutura ou formato organizacional.

**Especialização horizontal:** divisão do trabalho organizacional no sentido horizontal em departamentos.

**Especialização vertical:** divisão do trabalho organizacional no sentido vertical em níveis hierárquicos.

**Força-tarefa:** equipe heterogênea e provisória constituída por especialistas de diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para se dedicarem a uma tarefa específica e complexa que exija abordagens e enfoques diferentes.

---

\* Não confundir com organização ou estrutura funcional.



## 10

# ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

## Focalizando resultados

### Objetivos de aprendizagem

- Mostrar as origens da APO.
- Definir as características principais da APO.
- Definir os critérios para a fixação de objetivos.
- Mostrar a ênfase colocada nos objetivos e resultados (fins) e na busca da eficácia (otimização de resultados).
- Caracterizar o planejamento estratégico, tático e operacional.
- Caracterizar o ciclo da APO.
- Proporcionar uma apreciação crítica a respeito da APO.

### O que veremos adiante

- Origens da APO.
- Características da APO.
- Definição de objetivos.
- Estratégia organizacional.
- Ciclo da APO.
- Apreciação crítica da administração estratégica e da APO.

A partir da década de 1950, a Teoria Neoclássica deslocou o foco da atenção, antes fixada nas chamadas “atividades-meio”, para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado no “processo” e a preocupação maior com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fins). O foco no “como” administrar passou para o “por que” ou “para que” administrar. A ênfase em fazer corretamente o trabalho (*the best way* de Taylor), para alcançar a eficiência, passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização, para alcançar a eficácia. O trabalho passou de um fim em si mesmo para ser um meio de obter resultados. Essa reformulação significa uma revolução na administração: a mudança no panorama gravitacional do universo administrativo. Isso porque as pessoas e a organização estavam mais preocupadas em trabalhar do que em produzir resultados.

## ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

A Administração por Objetivos (APO) ou por resultados é o modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica. Seu aparecimento ocorreu em 1954, quando Peter F. Drucker publicou um livro<sup>1</sup> sobre a Administração por Objetivos, sendo considerado o pai da APO.

## CARACTERÍSTICAS DA APO

A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultados esperados, e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade. A APO é um método no qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados e as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a ser os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados. Analisando o resultado final, o desempenho do gerente e do subordinado podem ser objetivamente avaliados e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados.

Embora tenha um passado autocrático, a APO funciona hoje com uma abordagem amigável, democrática e participativa. Ela serve de base para os novos esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para a compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Dentro dessa concepção, a APO trabalha dentro do seguinte esquema:

1. Gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam e em conjunto formulam os objetivos de desempenho para o subordinado. Objetivos, metas e resultados são negociados entre eles. A formulação de objetivos é consensual e participativa.
2. A partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e recursos para que o subordinado possa trabalhar eficazmente orientado para o alcance de objetivos. O gerente cobra resultados e garante os meios e recursos (treinamento, habilidades, equipamentos, etc.) para que o subordinado possa alcançá-los.
3. O subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e cobra os meios e recursos necessários para alcançar os objetivos.
4. Periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos.
5. A partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem do processo: os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e recursos necessários.

### DICAS

#### O surgimento da APO

A APO surgiu quando a empresa privada norte-americana recebia pressões acentuadas com intervenções e controles governamentais. Os empresários viram cair suas margens de lucros e a necessidade de reduzir despesas e de focar mais os resultados do que esforços supérfluos e dispersivos. A pressão econômica tinha gerado uma gestão por pressão, forçando as empresas a endurecer seus controles. A seguir, as empresas buscaram uma forma de equilibrar objetivos, aumentar a participação, descentralizar decisões, permitir autocontrole e autoavaliação, maior liberdade e relaxamento de controles.<sup>2,3</sup> Surgiu a descentralização e a administração por resultados para reverter o processo: fixação de objetivos para cada área-chave da empresa, descentralização das decisões e centralização de controles. Cada departamento escolheria como atingir os resultados. Aboliram-se os órgãos de staff, ficando a cargo de cada departamento a criação de serviços de que necessitasse para atingir seus objetivos, o que fortaleceu a posição de autoridade dos respectivos gerentes.

A APO apresenta as seguintes características:



1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e o seu superior.
2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.
3. Interligação entre os vários objetivos departamentais.
4. Ênfase na mensuração e no controle de resultados.
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
6. Participação atuante das gerências e dos subordinados.
7. Apoio intensivo do *staff*.

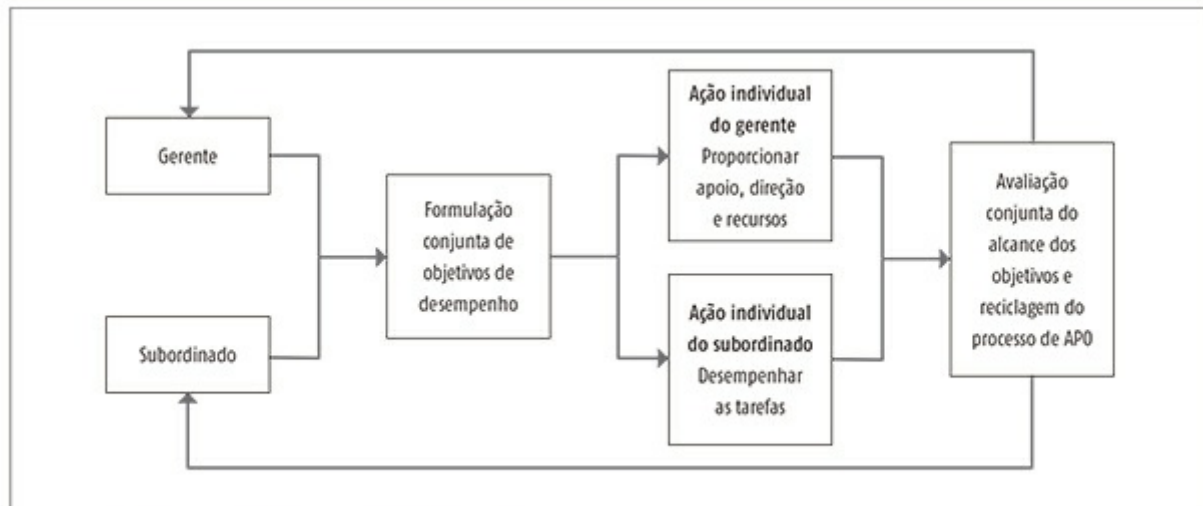


Figura 1 Processo participativo e democrático da APO.

## Estabelecimento de conjunto de objetivos entre gerente e subordinado

A maior parte dos sistemas de APO utiliza o estabelecimento conjunto de objetivos. Tanto o gerente como o seu subordinado participam ativamente do processo de definir e fixar objetivos. No entanto, essa participação varia conforme o sistema adotado.

### Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição

A APO está fundamentada na definição de objetivos por posições de gerência. Os objetivos podem ser denominados metas, alvos ou finalidades, porém a ideia básica é a mesma: determinar os resultados que o gerente e o subordinado devem alcançar. Os objetivos devem ser quantificados e com prazos definidos. A maioria dos casos admite de quatro a oito objetivos para cada posição específica.

## Interligação entre os vários objetivos departamentais

Os objetivos dos vários departamentos ou gerentes envolvidos devem ser estreitamente correlacionados. Essa ligação deve envolver objetivos comerciais com objetivos de produção, ou objetivos de um nível com os objetivos dos níveis superiores e inferiores.

## Ênfase na mensuração e no controle de resultados

A partir dos objetivos traçados, o gerente e o subordinado passam a elaborar os planos táticos adequados para alcançá-los da melhor maneira. Os planos táticos são os meios capazes de alcançar os objetivos departamentais. Na sequência, os planos táticos são desdobrados e detalhados em planos operacionais. Em todos os planos táticos e operacionais, a APO enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle.

Torna-se necessário mensurar os resultados atingidos e compará-los com os resultados planejados. Se um objetivo não pode ser medido, seus resultados não podem ser conhecidos. A mensuração e o controle são os elementos que causam as maiores dificuldades de implantação da APO.

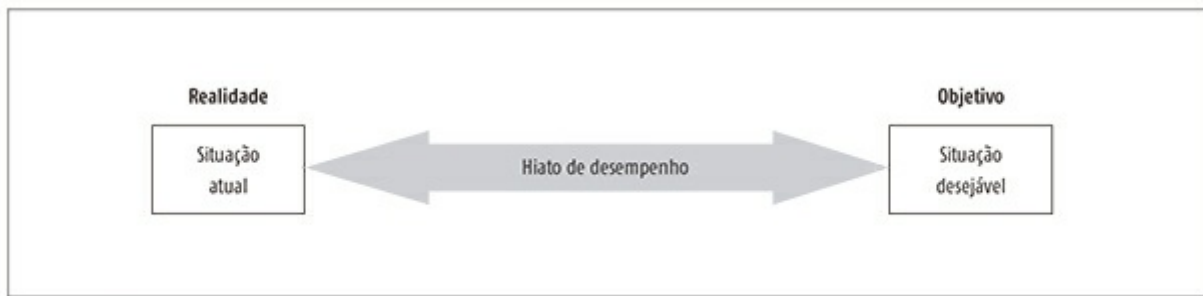


Figura 2 Objetivo como hiato de desempenho.

### Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos

Todos os sistemas de APO envolvem a avaliação e a revisão regular do processo e dos objetivos alcançados, permitindo que providências sejam tomadas e novos objetivos sejam fixados para o período seguinte. Há um ciclo típico da APO que envolve as seguintes etapas:

1. A partir dos objetivos organizacionais e do planejamento estratégico, estabelecem-se os objetivos departamentais para o primeiro ano, entre o gerente do departamento e seu superior.
2. O gerente elabora o plano tático que permita alcançar os objetivos departamentais fixados.
3. O gerente elabora com seus subordinados os planos operacionais necessários à implementação do plano tático de seu departamento.
4. Os resultados da execução dos planos são continuamente avaliados e comparados com os objetivos fixados.
5. Em função dos resultados obtidos, procedem-se à revisão, ao reajuste dos planos ou às alterações nos objetivos estabelecidos.
6. No ciclo seguinte, estabelecem-se os objetivos departamentais para o segundo ano, entre o gerente e seu superior, tomando por base os resultados do primeiro ano.
7. Repete-se a sequência do ciclo anterior.

### Participação atuante das gerências e dos subordinados

Há intensa participação do gerente e do subordinado. Quando o gerente define os objetivos, vende-os aos subordinados, mensura-os e avalia o progresso, o processo torna-se muito mais um controle por objetivos do que propriamente uma Administração por Objetivos.

### Apoio intensivo do staff

A implantação da APO requer o apoio intenso de um *staff* treinado e preparado. A abordagem do tipo “faça você mesmo” não é aconselhável em APO, pois ela exige coordenação e integração de esforços, o que pode ser feito pelo *staff*.

## EXERCÍCIO

### Afinal, o que é APO na Metrópolis?

João Augusto sempre trabalhou em empresas tradicionais, nas quais o seu cargo e as

responsabilidades inerentes a ele eram o tema principal. Agora que acaba de ingressar na Metrópolis, uma empresa inovadora e avançada, João Augusto foi chamado pelo seu diretor para traçarem juntos os objetivos e as metas que devem alcançar. Isso soa estranho aos seus ouvidos. Nunca escutou nada a respeito de objetivos. O diretor foi logo dizendo que a empresa adota a APO. O que você contaria sobre APO a João Augusto se estivesse no lugar do diretor?

#### **QUADRO 1 Características da APO**

- |  |
|--|
| • Interação entre superior e subordinado                                 |
| • Superior e subordinado negociam entre si e fixam objetivos a alcançar  |
| • Superior e subordinado determinam critérios de avaliação do desempenho |
| • Ênfase no presente e no futuro   |
| • Ênfase nos resultados, e não nos meios                                 |
| • Retroação frequente e contínua   |
| • Redefinição periódica de objetivos                                     |
| • Redefinição periódica de critérios de avaliação do desempenho          |

## **DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**

A “Administração por Objetivos é um modelo de administração por meio do qual as gerências de uma organização estabelecem metas para suas administrações, no início de cada período, de preferência coincidindo com o exercício fiscal da empresa, em consonância com as metas gerais da organização, fixadas pelos acionistas, por meio da diretoria”. Um “objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados em um período determinado. O objetivo deve ser quantificado, difícil, relevante e compatível. O quanto possível números. São números que orientam o desempenho dos gerentes para um resultado mensurável, difícil, importante e compatível com os demais resultados”.<sup>4</sup> A importância dos objetivos pode ser avaliada pelos seguintes aspectos:

- 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.

### **Critérios de escolha dos objetivos**

Os critérios para escolha dos objetivos são fixados de acordo com a prioridade e a contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa. Eis alguns:<sup>4</sup>

- 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 em metas subsidiárias.
- Usar linguagem compreensível para os gerentes.
- Manter-se dentro dos princípios de administração. Concentrar-se nos alvos vitais do 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.
- O objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa.
- O objetivo deve estar ligado ao plano de lucros da empresa, que deve ser, para alguns autores, o objetivo final.

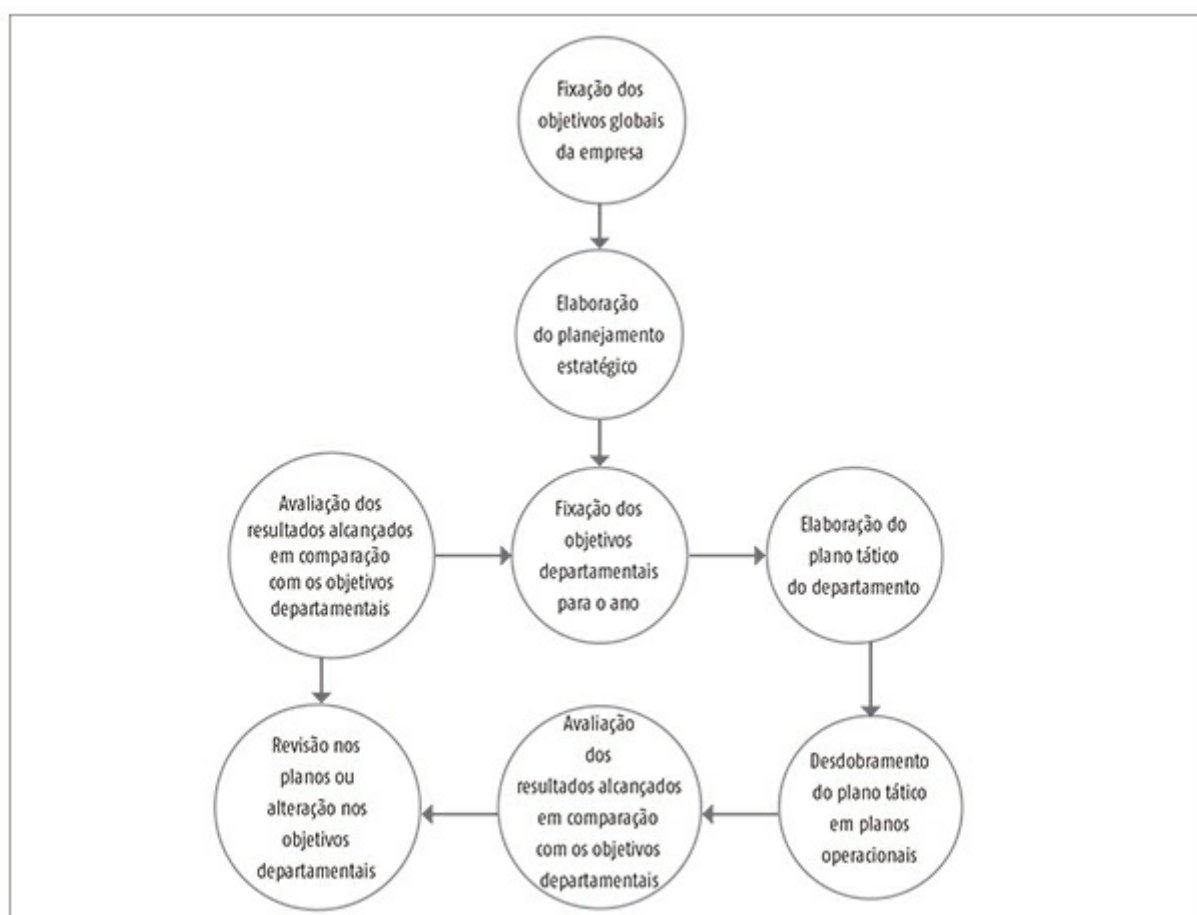


Figura 3 Ciclo contínuo da APO.

Os objetivos mais comuns são:<sup>1,4</sup>

- 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 da administração e desenvolvimento dos executivos.

- Responsabilidade pública e social da empresa.
- Satisfação do cliente.
- Competitividade no cenário globalizado.

Cada área de atividade da empresa apresenta forte tendência para maximizar seus objetivos e resultados, de tal maneira que o esforço de uma área anula o de outra, estabelecendo um esforço de subobjetivação. Cada subobjetivo maximizado leva a empresa a se transformar em um sistema centrífugo de esforços: os esforços mais se separam do que se conjugam, tendendo a sair do sistema. Ansoff salienta que o ideal seria o efeito não da soma dos esforços, mas da sua multiplicação: o sinergismo.<sup>5</sup> Sinergia significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos, pois os recursos utilizados conjugadamente produzem um efeito maior do que a sua soma.

## DICAS

### Convergência

Há necessidade de um sistema de resultados globais previamente definidos por departamentos, convergindo os objetivos em uma direção única. É o que salienta Lodi: "Quando os resultados colidem entre si (porque o lucro colide com a produtividade, a inovação colide com o aspecto operacional atual e assim por diante), nenhum objetivo trabalha junto com outro. O trabalho da administração, pois, é o de compatibilizar objetivos conflitantes. Toda empresa, no fundo, é um conjunto de conflitos que vão existindo em um equilíbrio instável. Focalizando-se uma coisa, tira-se de outra".<sup>4</sup>

## Hierarquia de objetivos

Como as organizações perseguem vários objetivos, surge o problema de quais são os objetivos mais importantes e prioritários. Os objetivos precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância, relevância ou prioridade, em uma hierarquia de objetivos, em função de sua contribuição à organização como um todo. Cada organização tem a sua hierarquia de objetivos. Os objetivos estratégicos estão acima dos objetivos táticos e estes acima dos objetivos operacionais. Assim, existem três níveis de objetivos:

- **Estratégicos:** objetivos organizacionais, ou seja, amplos e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são globalidade e longo prazo.
- **Táticos:** objetivos departamentais, ou seja, referentes a cada departamento da organização. Suas características básicas são ligação com cada departamento e médio prazo.
- **Operacionais:** referentes a cada atividade ou tarefa. Suas características básicas são detalhamento e curto prazo.

A hierarquia de objetivos sofre mudanças, seja na inclusão de novos objetivos, seja na substituição por outros diferentes. Os objetivos podem facilitar o alcance de outros, provocando o efeito de sinergia, como também podem dificultar e impedir o alcance de outros. Para que a hierarquia de objetivos seja equilibrada, são necessários os seguintes cuidados com os objetivos:<sup>6</sup>

- Devem traduzir as aspirações fundamentais da empresa.
- Devem fazer com que todos os órgãos da empresa contribuam com uma parcela do esforço geral.
- Devem levar em conta a necessidade de várias alternativas para sua execução, assim como a relativa eficiência e o custo de cada uma delas.
- Devem ser comunicados a todos os interessados para que cada qual compreenda as metas da

- respectiva função e suas relações com os objetivos fundamentais da empresa.
- Devem ser periodicamente reexaminados e reformulados, para serem atualizados de acordo com a mudança das condições do mercado.

## EXERCÍCIO

### **E como traçar objetivos na Metrópolis?**

As dificuldades de João Augusto não ficaram por aí. O diretor queria mesmo que juntos traçassem os objetivos e as metas que ambos deveriam alcançar. João Augusto ignorava o assunto. O diretor falou inicialmente de objetivos operacionais, depois assinalou os objetivos táticos e, por fim, os objetivos estratégicos, para mostrar a hierarquia de objetivos da Metrópolis. O que você acha que João Augusto deveria saber sobre fixação de objetivos?

## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A Teoria Neoclássica marca a mais forte ênfase no planejamento estratégico. Escolhidos e fixados os objetivos organizacionais, isto é, os objetivos globais da empresa a serem alcançados, o próximo passo é saber como alcançá-los, ou seja, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar de forma eficiente aqueles objetivos e escolher as táticas e operações que melhor implementem a estratégia adotada.

### **Conceito de estratégia e tática**

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando a atingir os objetivos no longo prazo. Tática é o esquema específico de emprego de recursos dentro da estratégia geral. No plano militar, a mobilização de tropa é a tática dentro da estratégia mais ampla. O plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos são planos táticos dentro da estratégia global a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais estratégias; cada estratégia requer uma proliferação de ações ou medidas táticas. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, à qual se liguem os planos táticos de cada ano compreendido nesse período”.<sup>4</sup>

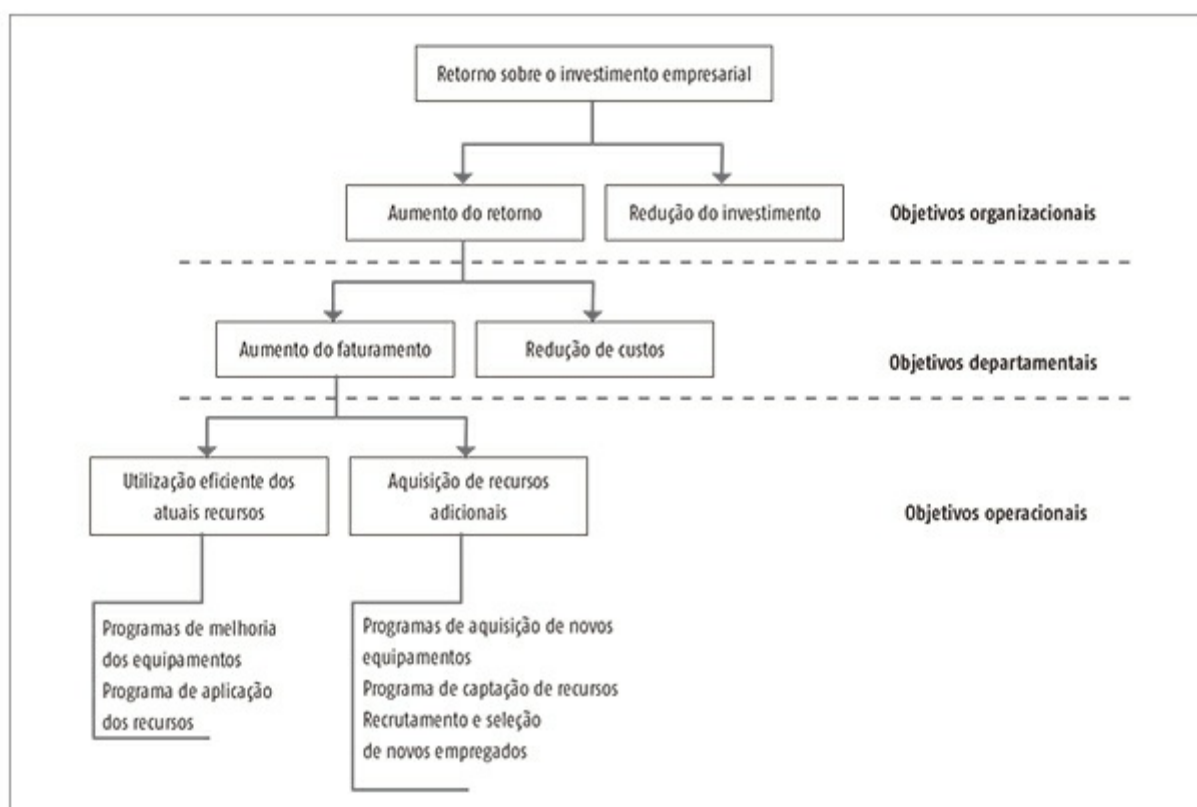


Figura 4 Hierarquia de objetivos.

## DICAS

### Estratégia e tática

A diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos: em primeiro lugar, a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais, enquanto a tática se refere a um de seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais. A estratégia se compõe de muitas táticas simultâneas e integradas. Em segundo lugar, a estratégia se refere aos objetivos situados no longo prazo, enquanto a tática se refere aos objetivos situados a médio prazo. Para a implementação da estratégia, tornam-se necessárias muitas táticas que se sucedem ordenadamente no tempo. Em terceiro lugar, a estratégia é definida pela alta administração, enquanto a tática é da responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade da empresa.

Tanto a estratégia empresarial como as táticas dela decorrentes exigem planejamento, que é a base da APO. Aliás, ela se fundamenta no planejamento estratégico da empresa e nos planos táticos dos departamentos ou unidades. Contudo, a estratégia está sujeita a alguns mal-entendidos:<sup>4</sup>

- Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro.
- A estratégia não deve ser confundida com seus planos táticos: estratégia não é só inovação, diversificação ou planejamento financeiro, mas o conjunto de tudo isso dirigido a objetivos a longo prazo que se pretende atingir.
- A estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. Deve ser reavaliada e reajustada



constantemente em função das mudanças.

- A estratégia não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro.

## DICAS

### As categorias de estratégias, segundo Ansoff

Ansoff propõe categorias de estratégias, pois cada empresa se enquadra em uma delas quando busca objetivos a longo prazo.<sup>5</sup> Sua tipologia de estratégias é a seguinte:

- **Máximo rendimento atual:** extrai o máximo de seu ativo e eleva ao máximo a liquidez de caixa, visando a sobreviver para produzir rendimentos.
- **Ganhos de capital:** busca lucratividade no longo prazo. É típica de empresas que querem atrair capital.
- **Liquidez de patrimônio:** busca atrair compradores, procurando demonstrar flexibilidade patrimonial, mesmo que com baixa rentabilidade. É típica de empresas que querem abrir seu capital ou fundir-se com outros grupos empresariais.
- **Responsabilidade social:** focada em questões comunitárias ou ecológicas, com as quais o seu interesse está identificado. É o caso de fabricantes de papel com campanhas de proteção às reservas florestais para proteger seus interesses a longo prazo.
- **Filantropia:** aplica recursos em objetivos não econômicos ou instituições não lucrativas (como fundações científicas ou humanitárias).
- **Atitude para com os riscos:** focada na redução dos riscos do negócio, mesmo que isso reduza os lucros. É o caso de uma administração velha que pretende se perpetuar no poder.

É o caso de uma administração velha que pretende se perpetuar no poder.

- A tipologia de estratégias de Ansoff não esgota o assunto, podendo ocorrer combinações variadas entre elas.

## Planejamento estratégico

A Teoria Neoclássica inaugura uma importante área na teoria administrativa: a administração estratégica. A literatura sobre estratégia organizacional é vasta e crescente. Ela tornou-se uma disciplina acadêmica independente, como *marketing* e finanças, e tem suas publicações acadêmicas, clubes e associações, e congressos periódicos. Os conceitos de estratégia surgiram na teoria administrativa a partir da década de 1960. Na verdade, esses conceitos não são novos. Existem escritos milenares sobre estratégia militar: Sun Tzu<sup>8</sup> escreveu *A arte da guerra* no século IV a.C.; 23 séculos depois, Clausewitz<sup>9</sup> (1780-1831) enunciou seus conceitos de estratégia militar.

## DICAS

### A escola do planejamento estratégico

Os neoclássicos desenvolveram a escola de planejamento estratégico com a adoção

de um processo formal de formulação estratégica mediante uma abordagem fortemente prescritiva e normativa. O livro mais influente foi *Corporate strategy*, de Ansoff,<sup>5</sup> publicado em 1965. A partir dele, surgiram centenas de modelos diferentes, uma verdadeira boutique de estratégias que as consultorias passaram a adotar e a aplicar no mundo todo. O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. O diagrama de Steiner<sup>7</sup> dá uma noção das principais etapas do planejamento estratégico (Figura 5).

O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios:

1. Formulação dos objetivos organizacionais.
2. Análise externa do ambiente ou auditoria externa.
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada.
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

## **Estágio da formulação de objetivos organizacionais**

A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos. Esse primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir.

### **DICAS**

#### **A confusão dos conceitos**

Os autores neoclássicos desenvolveram procedimentos formais para explicar e quantificar as metas da organização, colocadas em forma numérica e quantificável, como objetivos. Confusões à parte, alguns autores apontam modelos que separam tarefas de formulação de metas e estratégias e modelos que as combinam, como Schendel e Hofer.<sup>10</sup> A distinção entre metas e estratégias é uma preocupação – ainda inócua – dos autores do planejamento estratégico. Lorange<sup>11</sup> utiliza objetivo com o significado de estratégia.

## **Estágio da auditoria externa**

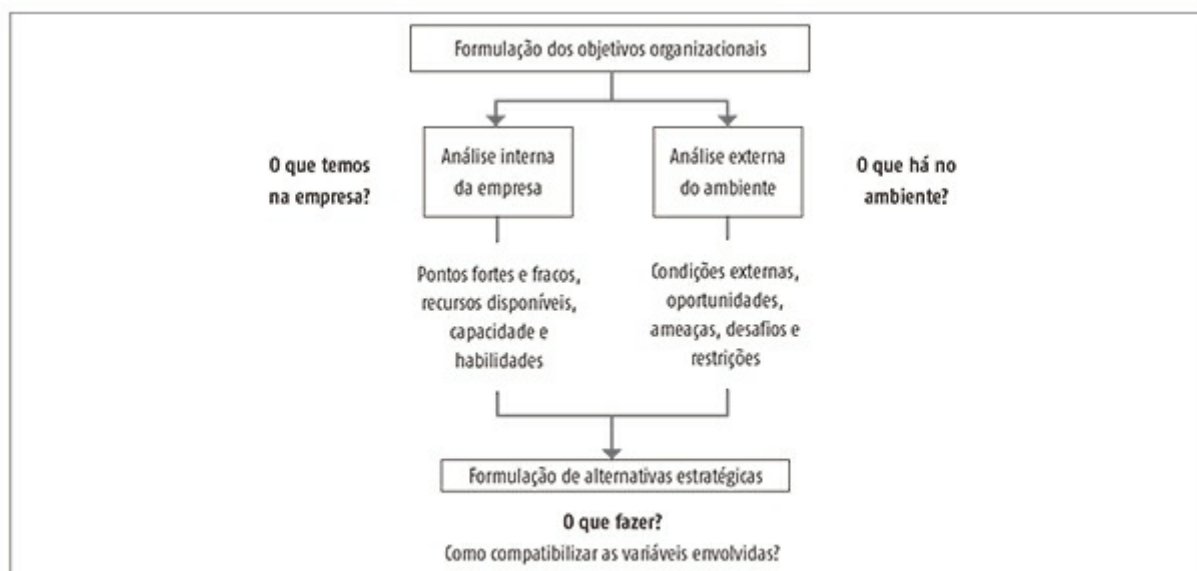
Uma vez definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para analisar o ambiente externo da organização: mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições. O lema dos autores neoclássicos é “prever e preparar”.<sup>12</sup>

**QUADRO 2 Comparação entre estratégia e tática**

Estratégia	Tática
Envolve a organização como uma totalidade	Refere-se a cada departamento ou unidade
É um meio para alcançar objetivos organizacionais	É um meio para alcançar objetivos departamentais
É orientada para longo prazo	É orientada para o médio ou curto prazo
É decidida no nível institucional da organização	É definida no nível intermediário pelo gerente

Esse segundo estágio trata da análise do ambiente externo: as condições externas que impõem desafios e oportunidades à organização, e envolve:

- Mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas.
- Concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos.
- Fatores externos, como conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais, etc., que afetam a sociedade, a própria empresa e as demais empresas.



**Figura 6** Bases do planejamento estratégico.

		Análise externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise interna	Pontos fracos	Desativação: área de risco acentuado	Melhoria: área de aproveitamento potencial
	Pontos fortes	Enfraquecimento: área de risco enfrentável	Aproveitamento: área de domínio da empresa

**Figura 7** Matriz de análise interna x análise externa.

Na década de 1980, a atenção dos neoclássicos voltou-se para a análise da indústria ou dos concorrentes, adotando o modelo de Porter,<sup>13</sup> que será discutido mais adiante.

## Estágio da auditoria interna

A seguir, uma análise organizacional das condições internas é feita para permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.

Os pontos fortes são as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos são as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance. A análise interna envolve:

- **Análise dos recursos** (financeiros, humanos, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos, tecnologia, etc.) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.
- **Análise das competências essenciais da organização:** que representam aquilo que a organização aprendeu a fazer com excelência.
- **Análise da estrutura organizacional da empresa:** seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
- **Avaliação do desempenho da empresa:** em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

**QUADRO 3** Listagem das forças e das limitações da organização

Pontos fracos da organização (fraquezas e fragilidades)	Pontos fortes da organização (forças e potencialidades)
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

O estudo das forças e fraquezas da organização pode ser decomposto em uma infinidade de itens mediante o uso de listagens de verificação, as quais Jelinek e Amar dão o nome de estratégia corporativa por listas de lavanderia.<sup>14</sup>

## Estágio da formulação da estratégia

Nesta quarta fase do planejamento estratégico, formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas são os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De modo geral, o planejamento estratégico refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços). Por isso, a matriz produto/mercado com as várias alternativas estratégicas, mostrada na Figura 8.

Nesse aspecto, os neoclássicos variaram desde o simples cálculo do retorno do investimento até a utilização de técnicas como avaliação da estratégia competitiva, análise de riscos, curva do valor e vários métodos associados ao cálculo do valor para o acionista. Quase todos orientados para a análise financeira. O termo “criação de valor” tornou-se popular com a escola do planejamento, preocupada com o valor de mercado/contábil da organização e o custo do valor líquido.

### DICAS

#### Cenários

Mais recentemente, a escola do planejamento passou a adotar o conceito de planejamento de cenários. O cenário é uma ferramenta no arsenal do estrategista e

baseia-se na suposição de que, se não se pode prever o futuro, especulando sobre uma variedade de futuros, pode-se, no entanto, aproximar-se do futuro correto. Como o tempo do planejador não é ilimitado, ele precisa de cenários suficientes para cobrir as contingências importantes possíveis, mas em quantidade pequena para serem administráveis. Aí surge a pergunta do que fazer com eles: apostar no mais provável ou no mais benéfico?

		Produto	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	Penetração no mercado atual	Desenvolvimento de novos produtos
	Novo	Desenvolvimento de novos mercados	Diversificação: novos produtos e novos mercados

Figura 8 Matriz produto/mercado e suas alternativas.

## Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia

É a parte mais detalhada no processo de planejamento. Para Steiner, “todas as estratégias devem ser divididas em subestratégias para sua implementação”.<sup>15</sup> A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, estão os planos estratégicos e abrangentes no longo prazo (em geral, de cinco anos), seguidos pelos planos táticos de médio prazo, os quais dão origem aos planos operacionais a curto prazo.

### DICAS

#### Hierarquias e hierarquias

Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais visualizadas como posições, e não como perspectivas), bem como uma hierarquia de programas de ação. No final, todo o conjunto – objetivos, estratégias, orçamentos, programas, etc. – é reunido em um sistema de planos operacionais chamado de plano-mestre. Quase sempre, a elaboração disso tudo é extremamente complexa e dispendiosa.<sup>16</sup>

A partir do planejamento estratégico, desenvolve-se o conjunto de planejamentos táticos. Melhor dizendo, o planejamento estratégico passa a ser desdobrado em planos táticos que precisam ser integrados e coordenados. Os planos táticos referem-se às principais áreas de atuação departamental.<sup>16</sup>

Por sua vez, os planos táticos são desdobrados em planos operacionais específicos. Enquanto o planejamento tático se refere ao médio prazo, o plano operacional é mais detalhado e se refere ao curto prazo.

Com todos esses elementos – objetivos organizacionais, análise das condições internas, análise das condições externas e alternativas estratégicas –, a organização tem condições para preparar e implementar seu planejamento estratégico, que deve especificar onde a organização pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente. O planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização.

## DICAS

### Consultorias estratégicas

O modelo de planejamento estratégico neoclássico foi muito utilizado no mundo todo e provocou o aparecimento de grandes empresas de consultoria estratégica de renome internacional, como McKinsey, Boston Consulting Group, Price Waterhouse, etc.

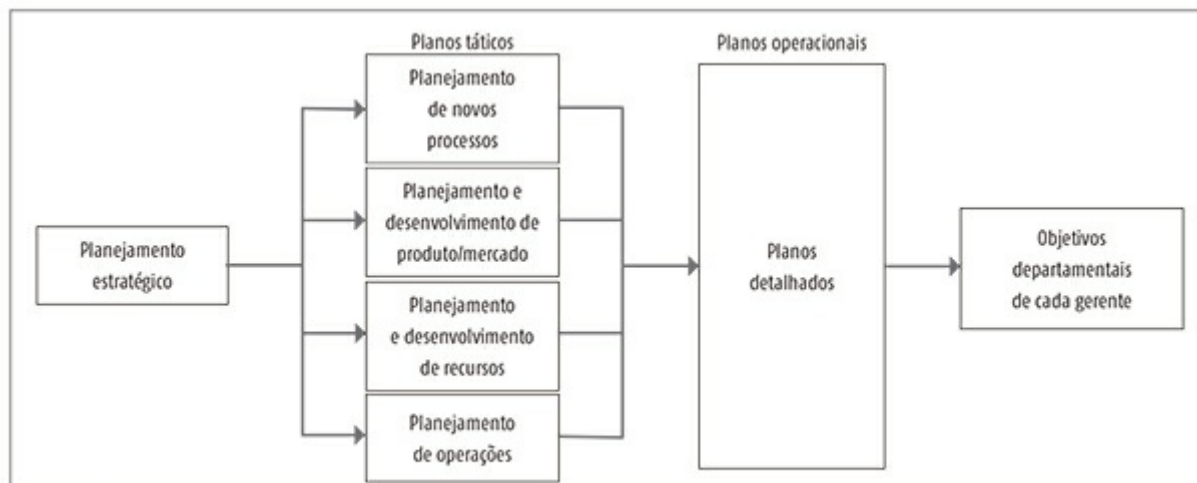


Figura 9 Desenvolvimento dos planos táticos.

## EXERCÍCIO

### Objetivos do Banco Martins & Botelho

A diretoria do Banco Martins & Botelho estabeleceu vários objetivos organizacionais a serem atingidos nos próximos 2 anos: aumento de 15% no volume de pequenos clientes, aumento de 10% no volume de clientes corporativos, 12% no volume de depósitos, 14% no volume de empréstimos pessoais e alcance do 14º lugar no ranking dos bancos comerciais. Para atingir tais objetivos estratégicos, o banco decidiu formular alguns objetivos táticos: expansão do banco virtual, expansão da intranet, abertura de 12 novas agências bancárias tipo premium para clientes de classe alta e lançamento de novos produtos (linhas especiais de crédito e novas modalidades de atendimento à clientela). Além disso, objetivos operacionais foram igualmente formulados para cada uma dessas diferentes áreas do banco. Todavia, não houve preocupação de fazer uma análise interna e externa para a formulação dos objetivos. O que você faria se estivesse na diretoria do banco?

## CICLO DA APO

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 proporcionada pela avaliação dos resultados. O ciclo da APO corresponde ao exercício fiscal da empresa (geralmente um ano) para facilidade de execução e de controle.

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

## Modelo de Humble

Humble define a APO como “um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia em 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”.<sup>16</sup> Para ele, o funcionamento de um programa de APO requer os seguintes cuidados:<sup>17</sup>

1. Revisão crítica dos planos estratégicos e táticos da companhia.
2. Esclarecimento 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 sistemático da avaliação do desempenho para ajudar cada gerente a superar seus pontos fracos e aceitar 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.

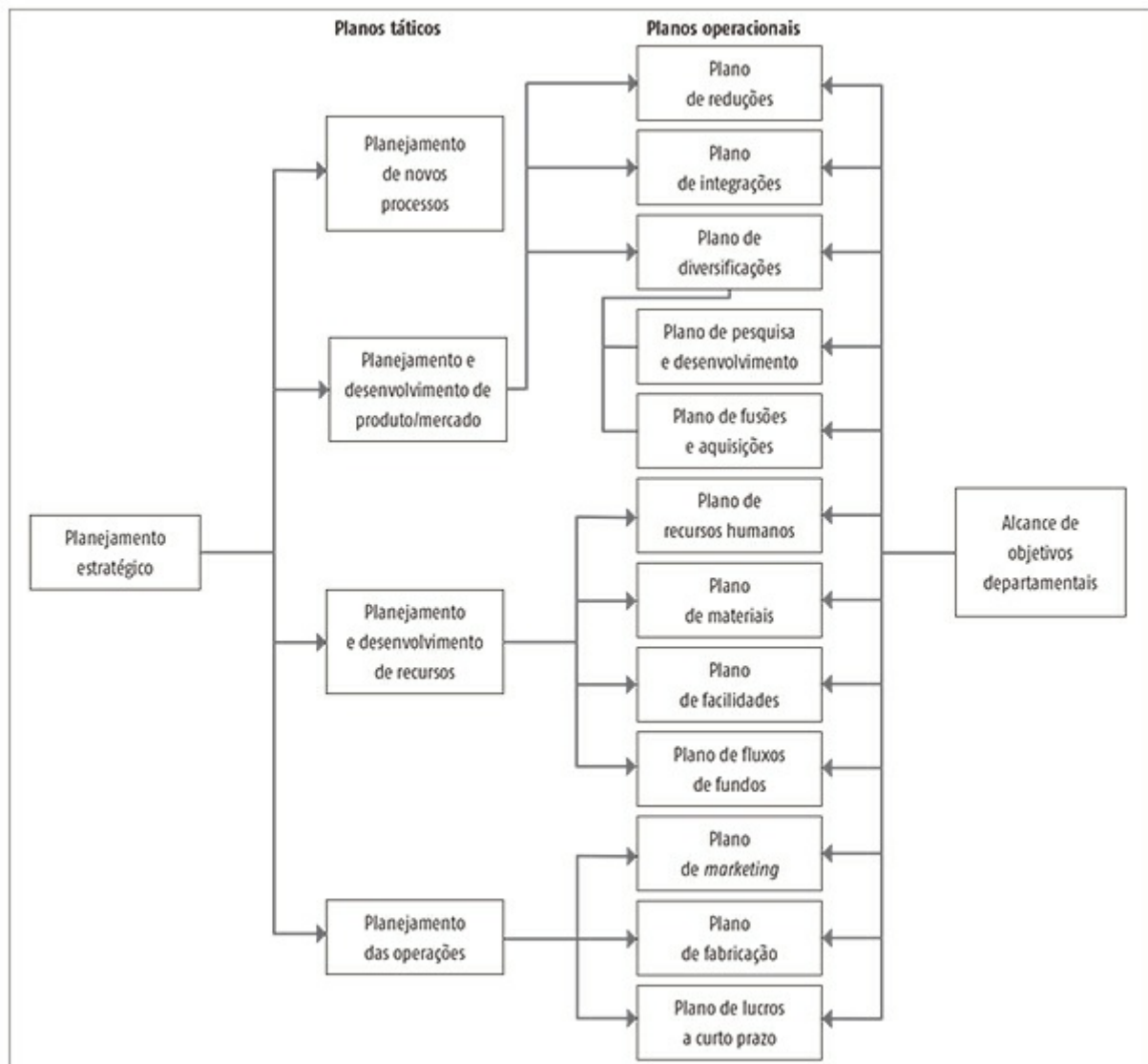


Figura 10 Esquema típico de planos táticos e operacionais.

Todos esses aspectos são interdependentes e a natureza dinâmica do sistema pode ser demonstrada pela



Figura 11.

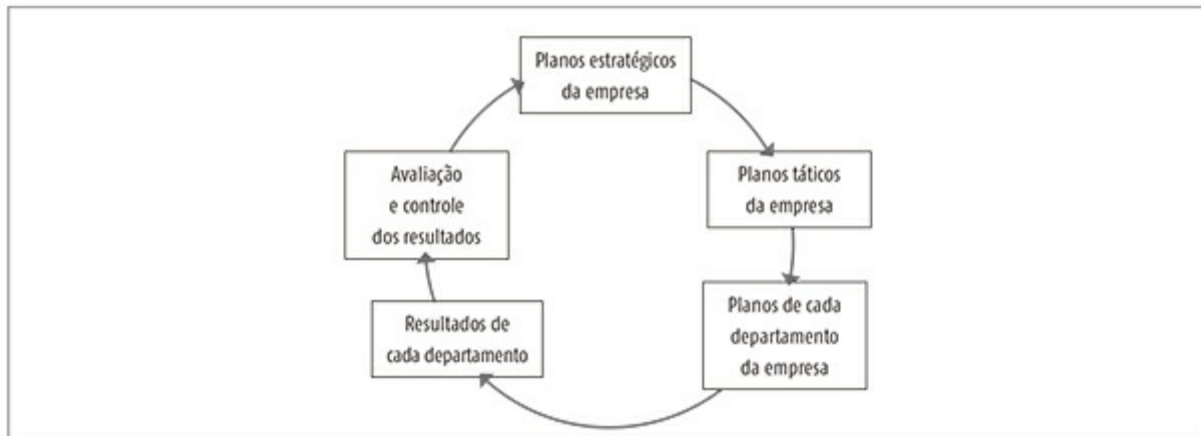


Figura 11 Ciclo da APO, segundo Humble.

## Modelo de Odiorne

George Odiorne<sup>2</sup> propõe um modelo de APO composto por um ciclo de sete etapas, representado graficamente na Figura 12.

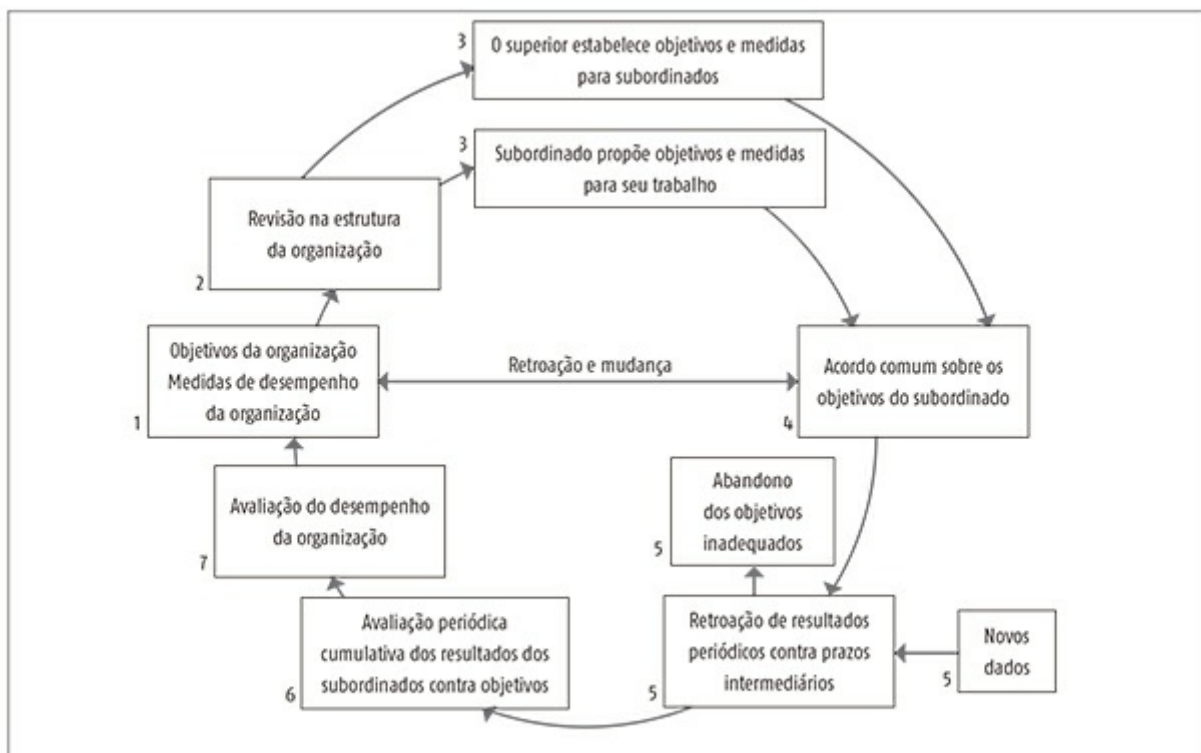


Figura 12 Modelo de APO de Odiorne.

## Desenvolvimento de executivos

A APO geralmente está interligada a um programa de desenvolvimento de executivos. As pessoas são a base da organização. Elas precisam participar e colaborar na fixação dos objetivos para que possam enfrentá-los com vitalidade, motivação e interesse.<sup>17</sup> As técnicas de APO variam quanto à avaliação do desempenho e quanto às recompensas oferecidas pelo alcance dos objetivos, como remuneração flexível, participação nos resultados diretos, promoção, maiores responsabilidades, etc. Para que a APO esteja estreitamente ligada com a motivação das pessoas, é necessário que elas participem em alguma proporção dos benefícios decorrentes dos resultados alcançados. E, para tanto, as pessoas precisam ser devidamente

preparadas, treinadas e desenvolvidas em suas habilidades e competências.<sup>17</sup> Em outros termos, a APO requer, em paralelo, um programa de desenvolvimento dos gerentes e subordinados para que eles possam melhorar suas qualificações pessoais. O programa de desenvolvimento requer avaliação do desempenho e dos resultados alcançados e a identificação do potencial para fundamentar o treinamento e o aperfeiçoamento, bem como o esquema de recompensas e prêmios.<sup>4</sup> Lodi<sup>4</sup> apresenta um modelo de programa de desenvolvimento de executivos que pode ser sintetizado na Quadro 4.

Na verdade, a APO procura integrar os objetivos de lucro e desenvolvimento da empresa com os objetivos individuais das pessoas incumbidas de sua execução. Mais ainda, o desenvolvimento da empresa deve ser conduzido em paralelo com o desenvolvimento de seus gerentes e de todo o pessoal envolvido.

## APRECIAÇÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E DA APO

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

**QUADRO 4** A inter-relação de necessidades de empresas e executivos

Necessidades da empresa	Necessidades do executivo	Fases do programa de desenvolvimento de executivos
Fixar metas para esclarecer os objetivos do negócio	"Digam-me o que esperam de mim."	Planos de objetivos anuais Planos de objetivos individuais
Conseguir a melhor utilização dos recursos humanos	"Deem-me oportunidade de fazê-lo."	Planejamento da organização Remoção de barreiras à eficiência
Orientar os recursos humanos para atingir a eficiência	"Digam-me como vou indo."	Avaliação de desempenho
Corrigir desvios no desempenho dos executivos	"Orientem-me quando eu preciso."	Treinamento e orientação
Retribuir o valor da contribuição individual	"Paguem-me de acordo com minha contribuição."	Classificação de cargos executivos Sistema de remuneração
Garantir o futuro do negócio	"Favoreçam meu progresso."	Plano de sucessão

### A estratégia organizacional é uma faca de dois gumes

A estratégia tem enormes vantagens e desvantagens. Para cada vantagem associada à estratégia corresponde uma desvantagem associada.<sup>18</sup>

### A estratégia fixa a direção e norteia as atividades da organização

1. **Vantagem:** o papel primordial da estratégia é mapear o curso da organização para que ela possa navegar coesa por meio do seu ambiente de negócios.
2. **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, a fim de poder modificar o comportamento de um instante para outro.

## **A estratégia focaliza e integra o conjunto de esforços organizacionais**

1. **Vantagem:** a estratégia promove a coordenação das atividades para evitar que as pessoas puxem em direções diferentes.
2. **Desvantagem:** o pensamento grupal surge apenas quando o esforço é bastante focalizado e pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

## **A estratégia define a organização e os seus rumos**

1. **Vantagem:** a estratégia proporciona uma forma envolvente para que as pessoas possam entender a organização e distingui-la das demais. A estratégia provê significado daquilo que a organização está fazendo.
2. **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 estratégia proporciona consistência interna**

1. **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.
2. **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. Ela pode ter um efeito perigoso de informação falsa ou distorção. Este é o preço de se ter uma estratégia.

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. Modernamente, as estratégias organizacionais estão sendo desenhadas com muita participação de todas as pessoas, com pouca formalização e muita flexibilidade. Afinal, é um mundo em constante mudança e a estratégia precisa ser suficientemente ágil para acompanhar essa mudança continuada.

## **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 os desenhos e o 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.

## DICAS

### **Escola do planejamento estratégico**

As principais premissas da escola do planejamento estratégico são:<sup>18</sup>

1. As estratégias devem resultar de um processo de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada qual delineada por listagens e apoiada por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo é do executivo principal, isto é, o presidente da organização. Na prática, a responsabilidade pela execução é dos planejadores.
3. As estratégias que surgem prontas desse processo devem ser explicitadas a todos os membros para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Em outros termos, deve-se cuidar para que a determinação prévia das ações resulte em inflexibilidade do planejamento, em um mundo caracterizado pela mudança. Deve-se evitar a todo custo a formalização exagerada dos planos, a centralização das decisões na cúpula, a ênfase no controle sobre as ações e a alta de participação das pessoas envolvidas diretamente no processo.

### **Pecados capitais do planejamento estratégico neoclássico**

Wilson<sup>19</sup> alega que existem sete pecados capitais do planejamento estratégico dentro da concepção neoclássica:

1. A 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 por causa de sua centralização.
4. O planejamento estratégico focaliza mais fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento do 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 incerteza.

## DICAS

### **Pecados capitais da APO**

Humble assegura dez maneiras para se fracassar com a APO:<sup>16</sup>

1. Não obter a participação da alta direção, nem de todas as pessoas.
2. Dizer a todos que a APO é uma técnica que resolve todos os problemas.
3. Adotar a APO dentro de um programa acelerado.
4. Fixar somente objetivos financeiros e quantificáveis.
5. Simplificar ao extremo todos os procedimentos.

6. Aplicar a APO apenas em áreas isoladas, e não globalmente.
7. Delegar todo o projeto da APO ao pessoal de nível inferior.
8. Concentrar-se em indivíduos e ignorar os problemas de grupo.
9. Inaugurar o sistema e depois deixá-lo andar sozinho, sem incentivá-lo, avaliá-lo ou acompanhá-lo.
10. Ignorar os objetivos pessoais dos gerentes, concentrando-se apenas nos objetivos da companhia.

Estas são as receitas para se levar a APO para o desacerto e o fracasso.

## **Crítica de Levinson**

Levinson<sup>20</sup> 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 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.<sup>20</sup> Levinson afirma que “a Administração por Objetivos e os processos de avaliação de desempenho são inerentemente 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”.<sup>20</sup>

## **Crítica de Lodi**

Lodi refere-se à vantagem ou à ameaça dos objetivos, embora a APO seja um 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.<sup>21</sup>

## **DICAS**

### **Conflitos entre objetivos de longo e de curto prazo**

A formulação da estratégia organizacional esbarra em um conflito entre os objetivos de longo prazo e de curto prazo. Os gerentes tendem a desprezar os objetivos estratégicos em benefício de resultados espetaculares a curto prazo, porque percebem que o sistema de compensação premia o desempenho espetacular imediato, em detrimento de uma contribuição para os resultados futuros do negócio.

## **Aplicação incompleta e superficial da APO**

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

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 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 de foco.

## Exageros da APO

A APO teve um período de apogeu e acabou caindo no descrédito por causa de três exageros:

1. **Excesso de regulamentos e de papelório:** a APO tornou-se burocratizada nas grandes organizações.
2. **Autocracia e imposição:** a APO tornou-se o sinônimo de chefes autocratas e que impõem objetivos organizacionais exagerados aos subordinados.
3. **Motivação negativa:** os objetivos impostos autocraticamente geram tensões e angústias nos subordinados, em vez de motivá-los para o alcance de metas e resultados. Quase sempre, os objetivos organizacionais não são relacionados com o alcance de objetivos individuais.

**QUADRO 5 Benefícios e problemas com a APO**

Alguns benefícios da APO	Alguns problemas com a APO
Aclaramento dos objetivos	Coerção sobre subordinados
Melhoria do planejamento	Aprovação de objetivos incompatíveis
Padrões claros para controle	Papelório em excesso
Aumento da motivação do pessoal	Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes
Avaliação mais objetiva	Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados
Melhoria do moral	

**QUADRO 6 Transição do estilo administrativo a partir da APO**

Pré-APO	Pós-APO
Administração do cotidiano	Focalização no futuro
Visualização para dentro	Visualização para fora
Orientação para os produtos	Orientação para pessoas
Orientação para a organização	Orientação para clientes
Orientação para as atividades	Orientação para resultados
Administração da rotina	Criação de inovações
Ênfase no "como"	Ênfase no "para que"
Ênfase em dinheiro, máquinas e materiais	Ênfase em pessoas, mentalidade e tempo
Controle centralizado, funcional e tecnocrático	Iniciativa descentralizada dos subordinados
Estilo autoritário	Estilo participativo
Diretrizes e supervisão	Delegação e responsabilidade
Individualismo	Trabalho em equipe

Hoje, os programas bem-sucedidos de APO incluem os seguintes aspectos:<sup>22</sup>

1. Ênfase consciente na formulação de objetivos consensuais.
2. Frequente interação e retroação (*feedback*) entre subordinados e superiores quanto ao progresso

diante de objetivos, remoção de obstáculos ou necessidade de revisão dos objetivos.

3. Oportunidades de participação, mesmo quando as decisões finais devem ser tomadas na cúpula da empresa.

Todas as críticas expostas são decorrentes dos abusos e da má interpretação da APO. Sua aplicação apressada, sem a devida preparação, pode conduzir a resultados desastrosos. Em boas mãos, a APO pode levar a organização a uma eficácia sem precedentes. E fazer as pessoas acontecerem. É apenas uma questão de saber como utilizá-la e implementá-la.

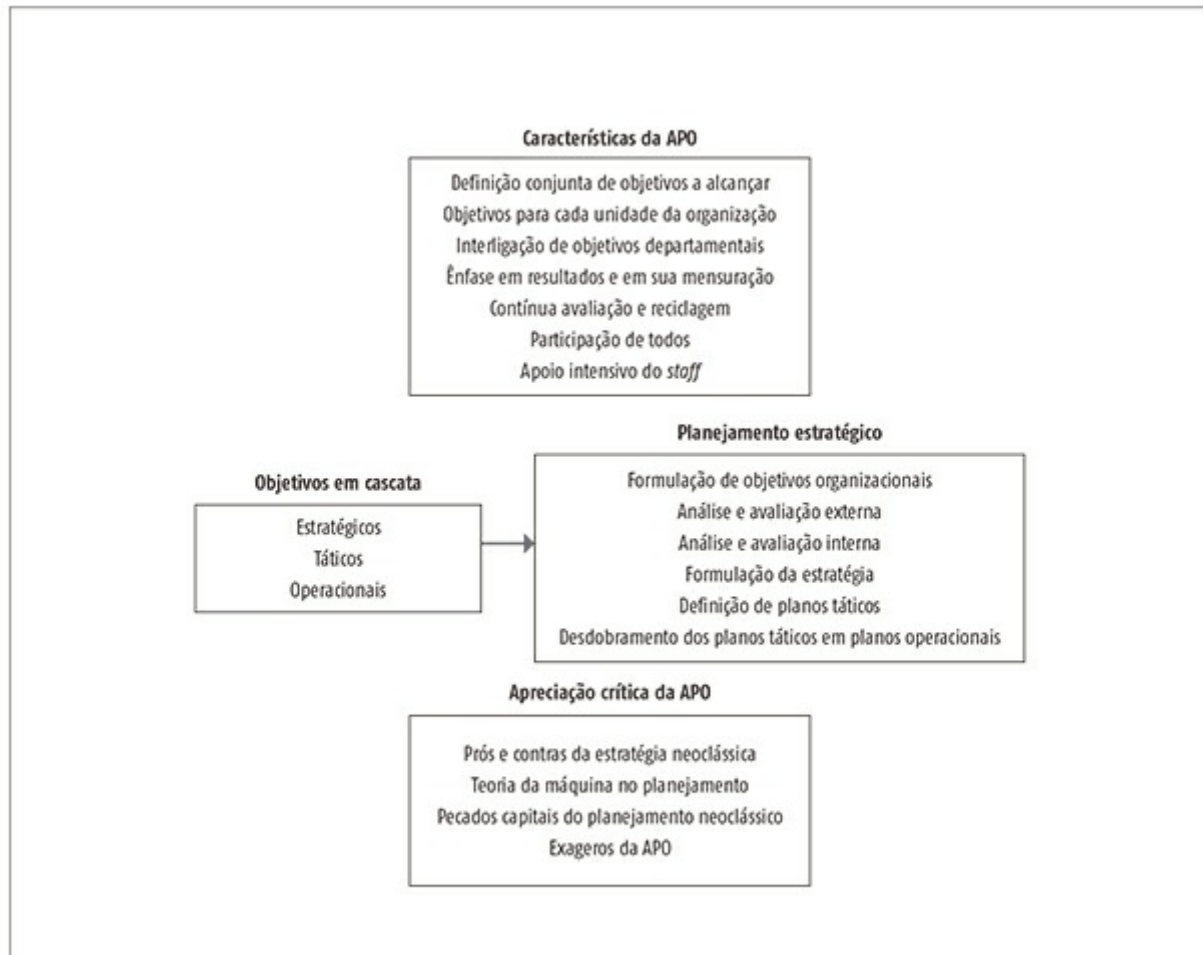


Figura 13 Mapa mental da administração por objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. Nova York, Harper & Brow, 1954. Traduzido para o português: *Prática de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.
2. George Odiorne. *Management by Objectives*. Nova York, Pitman, 1965, p. 78.
3. Edgar Schleh. *Management by Results*. Nova York: McGraw-Hill, 1962.
4. João Bosco Lodi. *Administração por Objetivos. Uma crítica*. São Paulo, Pioneira, 1972, p. 32-33, 87, 93-94, 99-120.
5. H. Igor Ansoff. *Corporate Strategy*. Nova York, McGraw-Hill, 1965, p. 75-103.
6. Charles H. Granger. "The Hierarchy of Objectives". *Harvard Business Review*, May/June/1964.
7. George A. Steiner. *Top Management Planning*. Nova York, The Macmillan, 1969.
8. Sun Tzu. *The Art of War*. Nova York, Oxford University, 1971.



9. Carl von Clausewitz. *On War*. Nova York, Barnes & Noble, s.d. Carl von Clausewitz, *Principles of War*, Harrisburgh, Military Service, 1832
10. D. E. Schendel & C. H. Hofer (eds.). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little & Brown, 1979.
11. Peter Lorange. *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
12. R. L. Ackoff. "Beyond Prediction and Preparation". *Journal of Management Studies*, v. XX, n. 1, Jan/1983, p. 59.
13. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York, Free, 1980.
14. M. Jelinek, D. Amar. "Implementing Corporate Strategy: Theory and Reality", paper presented at the Third Conference of the Strategic Management Society, Paris, 1983, p. 1.
15. George A. Steiner. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Nova York, Free, 1979, p. 77.
16. John W. Humble. *Improving Business Results*. Londres: McGraw-Hill, 1969.
17. John W. Humble. *Improving Management Performance*. Londres, British Institute of Management, 1967.
18. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000, p. 22, 51-52.
19. I. Wilson. "Strategic Planning Isn't Dead – It Changed". *Long Range Planning*, v. 27, n. 4, Aug. 1994, p. 13.
20. Harry Levinson. "Administração pelos Objetivos de Quem?". *Harvard Business Review*, July/1970. Artigo publicado em português pela *Revista Expansão*, n. 14, p. 53-62, 64, jun./1972.
21. João Bosco Lodi. *Administração por Objetivos*, cit., Cap. 2 e 3.
22. Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. *Management: A Contingency Approach*, Reading, Mass., AddisonWesley, 1974, p. 231-3.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Administração por objetivos (APO):** técnica administrativa que enfatiza os objetivos, as finalidades e os resultados em lugar do processo administrativo (meios). Em vez do como administrar, enfatiza o porquê ou para que administrar.

**Alternativas estratégicas:** formulação de várias alternativas possíveis a fim de que uma delas seja escolhida.

**Análise ambiental ou análise externa:** levantamento das condições externas do ambiente que rodeia a organização e que lhe impõe desafios(que precisam ser enfrentados) e oportunidades (queprecisam ser aproveitadas).

**Análise interna ou análise organizacional:** levantamento das condições organizacionais para permitir uma avaliação dos pontos fortes ou facilitadores (forças organizacionais que precisam ser aproveitadas) e os pontos fracos ou limitadores (fragilidades organizacionais que precisam ser corrigidas).

**Ciclo da APO:** sequência de atividades exigidas pela APO.

**Diversificação:** atuação da organização em setores ou mercados diferentes pela produção ou venda de diferentes tipos de produtos ou serviços.

**Estratégia:** mobilização de todos os recursos da organização em âmbito global, visando a atingir objetivos globais a longo prazo. Uma estratégia define um conjunto de táticas.

**Matriz produto/mercado:** tabela de dupla entrada em que são conjugados o produto (atual e novo) e o mercado (atual e novo) para a formulação estratégica.

**Objetivos:** alvos ou resultados futuros pretendidos pela organização.

**Objetivos estratégicos:**objetivos globais e amplos, situados a longo prazo e relacionados com a organização como uma totalidade.

**Objetivos operacionais:** objetivos específicos e imediatos, situados a curto prazo e relacionados com determinadas tarefas ou operações.

**Objetivos táticos:** objetivos departamentais e intermediários, situados a médio prazo (geralmente um ano) e relacionados com cada um dos departamentos da organização.

**Operação:** atividade ou tarefa específica visando a um objetivo imediato e de curto prazo.

**Tática:** mobilização de recursos específicos da organização, em âmbito departamental, visando a atingir objetivos de médio prazo. Uma tática define um conjunto de operações.

## PARTE VI

### Abordagem estruturalista da administração

No início do século XX, o sociólogo alemão Max Weber publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações da sua época. Deu-lhes o nome de burocracia e passou a considerar o século XX como o século das burocracias, pois achava que essas eram as organizações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências. O aparecimento das burocracias coincidiu com o despotar do capitalismo, graças a inúmeros fatores, como a economia do tipo monetário, o mercado de mão de obra, o aparecimento do Estado-nação centralizado e a divulgação da ética protestante (que enfatizava o trabalho como um dom de Deus e a poupança como forma de evitar a vaidade e a ostentação).

As burocracias surgiram a partir da era vitoriana, como decorrência da necessidade que as organizações sentiram de ordem e exatidão e das reivindicações dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial.

O modelo burocrático de organização surgiu como uma reação contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução Industrial. Basicamente, a burocracia foi uma invenção social aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes na Antiguidade histórica, com a finalidade de organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível. Rapidamente, a forma burocrática de administração alastrou-se por todos os tipos de organizações humanas, como indústrias, empresas de prestação de serviços, repartições públicas e órgãos governamentais, organizações educacionais, militares, religiosas, filantrópicas, etc., em uma crescente burocratização da sociedade.

O século XX foi o século da burocracia. A organização burocrática é monocrática e está sustentada no direito de propriedade privada. Os dirigentes das organizações burocráticas – proprietários ou não – tinham um poder muito grande e elevado *status* social e econômico e passaram a constituir uma poderosa classe social.

A respeito dessa nova classe de dirigentes, Burnham<sup>1</sup> parte do princípio de que nem o capitalismo nem o socialismo terão longa duração. O sistema do futuro será o gerencialismo (*managerialism*) e a nova classe dirigente do mundo, os administradores. O capitalismo, no sentido de propriedade, está ultrapassado e tende a desaparecer, constituindo apenas uma pequena fração no tempo da história humana. A classe dos gerentes levará a uma Revolução Gerencial e, com ela, a uma sociedade dirigida por gerentes, isto é, por administradores profissionais. O capitalismo está com seus dias contados por causa de sua incapacidade de resolver os grandes problemas da humanidade, como endividamento público e privado, desemprego em massa, depressão econômica, precária distribuição da riqueza, etc. Os fundamentos básicos do capitalismo, como propriedade privada, iniciativa privada e individualismo, não serão mais aceitos na sociedade do porvir. Também o socialismo está falido e prestes a desaparecer. A classe operária está se esvaziando e tornando-se classe média. Os países socialistas estão dominados por uma classe dominante, divorciada dos interesses do povo: os burocratas. Para Burnham, os gerentes serão, no futuro, a nova classe dominante; a política será dominada pela administração e pela economia; as posições-chave serão ocupadas por gerentes profissionais. Uma nova ideologia será desenvolvida: maior ênfase no planejamento em detrimento da liberdade individual, mais responsabilidades e ordem do que direitos naturais, mais empregados do que oportunidades de emprego; o Estado se tornará proprietário dos principais meios de produção.

No fundo, Burnham retrata o início de uma nova preocupação dentro da teoria administrativa: a visão de uma nova sociedade de organizações. O primeiro teórico das organizações foi incontestavelmente Max

Weber, que estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com sua racionalidade, isto é, com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas. A organização por excelência, para Weber, é a burocracia.

Com o aparecimento, crescimento e proliferação das burocracias, a teoria administrativa – até então introspectiva e voltada apenas para os fenômenos internos da organização – ganhou uma nova dimensão por meio da abordagem estruturalista: além do enfoque intraorganizacional, surgiu o enfoque interorganizacional. A visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma visão mais ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações, dentro de uma sociedade maior. A partir disso, a abordagem estruturalista se impõe definitivamente sobre a abordagem clássica e a abordagem das relações humanas. Embora predomine a ênfase na estrutura, a visão teórica ganha novas dimensões e novas variáveis.

A abordagem estruturalista será estudada por meio da Teoria da Burocracia e da Teoria Estruturalista, que lhe deu continuidade, nos dois próximos capítulos.

**Quadro 1 Cronologia da Abordagem Estruturalista**

Anos	Autores	Livros
1930	Max Weber Émile Durkheim Talcott Parsons	<i>The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (tradução inglesa)</i> <i>On the Division of the Labor in Society (tradução inglesa)</i> <i>The Structure of Social Action</i>
1937	Karl Mannheim	<i>Man and Society in a Age of Reconstruction</i>
1940	James Burnham	<i>The Managerial Revolution</i>
1941	Philip Selznick	<i>TVA and the Grass Roots</i>
1946	William F. White H. H. Gerth & Wright Mills Max Weber	<i>Industry and Society</i> <i>From Max Weber: Essays in Sociology</i> <i>The Theory of Social and Economic Organization (tradução inglesa)</i>
1947	Robert Michels	<i>Political Parties</i>
1949	Talcott Parsons	<i>The Social System</i>
1951	Talcott Parsons	<i>Toward a General Theory of Action</i>
1952	Kenneth Boulding	<i>The Organizational Revolution</i>
1953	J. Pfiffner & R. V. Presthus Alvin W. Gouldner	<i>Public Administration</i> <i>Patterns of Industrial Bureaucracy</i>
1954	Peter M. Blau	<i>The Dynamics of Bureaucracy</i>
1955	W. F. Whyte, Jr.	<i>The Organization Man</i>
1956	Talcott Parsons Philip Selznick	<i>Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization</i> <i>Leadership in Administration</i>
1957	C. Northcote Parkinson William R. Dill	<i>Parkinson's Law</i> <i>Environment as an Influence on Managerial Autonomy</i>
1958	R. K. Merton, L. Broom & L. S. Cottrell, Jr.	<i>Sociology Today</i>
1959	Melville Dalton Talcott Parsons	<i>Men Who Manage</i> <i>Structure and Process in Modern Society</i>
1960	Victor A. Thompson	<i>Modern Organization</i>
1961	H. A. Landsberger S. LeVine & P. E. White Renhard Bendix	<i>The Horizontal Dimension in Bureaucracy</i> <i>Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships</i> <i>Max Weber: an Intellectual Portrait</i>
1962	Amitai Etzioni P. M. Blau & W. R. Scott Robert Presthus Richard H. Hall Joseph A. Litterer	<i>A Comparative Analysis of Complex Organizations</i> <i>Formal Organizations</i> <i>The Organizational Society</i> <i>The Concept of Bureaucracy</i> <i>Organizations: Structure and Behavior</i>
1963	Michel Crozier Amitai Etzioni	<i>The Bureaucratic Phenomenon</i> <i>Modern Organizations</i>
1964	William W. Evan	<i>The Organizations-set: Toward a Theory of Interorganizational Relations</i>
1966	James D. Thompson Charles Perrow	<i>Organizations in Action</i> <i>Organizational Analysis: a Sociological View</i>
1967	Antony Jay Robert K. Merton Amitai Etzioni	<i>Macchiavelli and Management</i> <i>Social Theory on Social Structure</i> <i>The Active Society</i>
1968	Nicos P. Mouzelis J. D. Thompson & W. J. McEwen	<i>Organization and Bureaucracy</i> <i>Organizational Goals and Environment</i>
1969	Victor A. Thompson Amitai Etzioni L. J. Peter & R. Hull	<i>Bureaucracy and Innovation</i> <i>Readings on Modern Organizations</i> <i>The Peter Principle</i>
1970	R. Townsend	<i>Up the Organization</i>
1971	Richard H. Hall	<i>Organizations Structure and Process</i>
1972	Charles Perrow	<i>Complex Organizations: a Critical Essay</i>
1973	J. E. Hass & T. E. Drabek	<i>Complex Organizations: a Sociological Perspective</i>

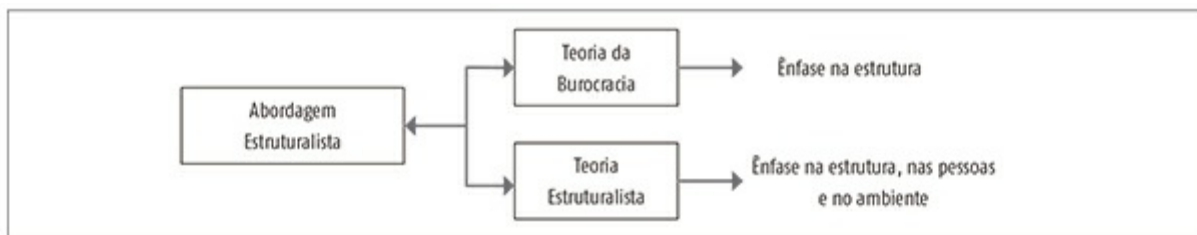


Figura 1 Desdobramentos da abordagem estruturalista.

## A ÉPOCA

Embora tivesse escrito sobre a burocracia décadas antes, foi somente com a tradução do alemão para o inglês, em 1947, que Max Weber – considerado o fundador do movimento que se iniciou na sociologia – passou a ser conhecido e discutido nos meios acadêmicos e empresariais. A abordagem estruturalista é um movimento que provocou o surgimento da sociologia das organizações e que iria criticar e reorientar os caminhos da teoria administrativa.

A década de 1940 foi particularmente tumultuada em função da Segunda Guerra Mundial que eclodiu na Europa e que galvanizou todos os esforços dos países nela envolvidos. E também das organizações.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. James Burnham. *The Managerial Revolution*. Nova York, Day Company, 1941.

## MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO

### Em busca da organização ideal

#### **Objetivos de aprendizagem**

- Mostrar as origens da Teoria da Burocracia na teoria administrativa.
- Identificar as características do modelo burocrático proposto por Weber.
- Definir a racionalidade burocrática e os dilemas da burocracia.
- Identificar e definir as disfunções da burocracia.
- Analisar como a burocracia interage com o ambiente externo.
- Descrever os diferentes graus de burocratização.
- Proporcionar uma apreciação crítica sobre a Teoria da Burocracia.

#### **O que veremos adiante**

- Origens da Teoria da Burocracia.
- Tipos de autoridade.
- Características da burocracia, segundo Weber.
- Vantagens da burocracia.
- Disfunções da burocracia.
- Dimensões da burocracia.
- Apreciação crítica da Teoria da Burocracia.

A partir da década de 1940, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica – pelo seu mecanicismo – quanto à Teoria das Relações Humanas – por seu romantismo ingênuo – revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Alguns estudiosos foram buscar nas obras de um economista e sociólogo já falecido, Max Weber,<sup>\*</sup> a inspiração para essa nova teoria da organização. Surgiu, assim, a Teoria da Burocracia na administração.

## **ORIGENS DA TEORIA DA BUROCRACIA**

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se na administração por volta da década de 1940, em função dos seguintes aspectos:

1. A fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias, mas sem possibilitarem abordagem global e integrada dos problemas organizacionais. Ambas revelam pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo.
2. A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à



fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.

3. O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Milhares de pessoas colocadas em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: os administradores no alto da pirâmide e os operários na base, que devem executar tarefas específicas e ser dirigidos e controlados.<sup>1</sup> Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostraram-se insuficientes para responder à nova situação.
4. O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber,<sup>2</sup> seu criador. A Sociologia da Burocracia propõe um modelo de organização e as organizações não tardaram em tentar aplicá-lo na prática, proporcionando as bases da Teoria da Burocracia.<sup>2-7</sup>

## Origens da burocracia

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia remontam à época da Antiguidade.

## TIPOS DE SOCIEDADE

Weber distingue três tipos de sociedade:

- **Tradicional:** predominam características patriarcais e patrimonialistas, como família, clã, sociedade medieval, etc.
- **Carismática:** predominam características místicas, arbitrárias e personalísticas, como nos grupos revolucionários, nos partidos políticos, nas nações em revolução, etc.
- **Legal, racional ou burocrática:** predominam normas impessoais e racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas, nos estados modernos, nos exércitos, etc.

## TIPOS DE AUTORIDADE

A cada tipo de sociedade corresponde, para Weber, um tipo de autoridade. “Autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido.”<sup>7</sup> A autoridade representa o poder institucionalizado e oficializado. Poder implica potencial para exercer influência sobre as outras pessoas e significa, para Weber, a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade.<sup>8</sup> O poder, portanto, é a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta das outras. A autoridade proporciona o poder: ter autoridade é ter poder. A recíproca nem sempre é verdadeira. A autoridade – e o poder dela decorrente – depende da legitimidade, que é a capacidade de justificar seu exercício. A legitimidade é o motivo que explica por que um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. A autoridade é legítima quando é aceita. Se a autoridade proporciona poder, o poder conduz à dominação, que significa que a vontade manifesta (ordem) do dominador influencia a conduta dos outros (dominados) de tal forma que o conteúdo da ordem, por si mesma, transforma-se em norma de conduta (obediência) para os subordinados. A dominação é uma relação de poder na qual o governante (ou dominador) – ou a pessoa que impõe seu arbítrio sobre as demais – acredita ter o direito de exercer o poder, e os governados (dominados) consideram sua obrigação obedecer-lhe às ordens. As crenças que legitimam o exercício do poder existem tanto na mente do líder como na dos subordinados e determinam a relativa estabilidade da dominação. Weber estabelece uma

tipologia de autoridade, baseando-se não nos tipos de poder utilizados, mas nas fontes e nos tipos de legitimidade aplicados.<sup>8</sup>

A dominação requer aparato administrativo,<sup>11</sup> isto é, dominação, principalmente quando exercida sobre grande número de pessoas e vasto território, necessita de pessoal administrativo para executar as ordens e servir como ponto de ligação entre o governo e os governados. Para Mouzelis,<sup>11</sup> a legitimação e o aparato administrativo são os dois principais critérios para a tipologia weberiana que passará a ser discutida.

Weber aponta três tipos de autoridade legítima:<sup>7</sup> tradicional, carismática e racional, legal ou burocrática.

## DICAS

### **Burocracia como forma de organização**

A burocracia – tal como ela existe hoje, como a 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, mas de um novo conjunto de normas sociais morais, às quais denominou ética protestante:<sup>9</sup> o trabalho duro e árduo como dádiva de Deus; a poupança e o ascetismo que proporcionaram a reaplicação das rendas excedentes, em vez do seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de vaidade e prestígio. Verificou que o capitalismo, a burocracia (como forma de organização) e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas nos países protestantes, e não em países católicos. As semelhanças entre o protestante (calvinista, principalmente) e o comportamento capitalista são impressionantes. Essas três formas de racionalidade se apoiaram mutuamente nas mudanças religiosas.<sup>10</sup> Para compreender a burocracia, Weber estudou os tipos de sociedade e os tipos de autoridade.

## **Autoridade tradicional**

Os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. Domínio patriarcal do pai de família, do chefe do clã, e o despotismo real representam apenas o tipo mais puro de autoridade tradicional. O poder tradicional não é racional, pode ser transmitido por herança e é extremamente conservador. Toda mudança social implica rompimento mais ou menos violento das tradições. Também ocorre em certos tipos de empresas familiares mais fechadas.<sup>7</sup>

A legitimação do poder na dominação tradicional provém da crença no passado eterno, na justiça e na maneira tradicional de agir. O líder tradicional é o senhor que comanda em virtude de seu *status* de herdeiro ou sucessor. Suas ordens são pessoais e arbitrárias, seus limites são fixados pelos costumes e pelos hábitos, e os seus súditos obedecem-no por respeito ao seu *status* tradicional.

A dominação tradicional – típica da sociedade patriarcal –, quando envolve grande número de pessoas e um vasto território, pode assumir duas formas de aparato administrativo para garantir sua sobrevivência:<sup>11</sup>

- **Patrimonial:** os funcionários que preservam a dominação tradicional são os servidores pessoais do senhor – parentes, favoritos, empregados, etc. – e são geralmente dependentes economicamente dele.

- **Feudal:** o aparato administrativo apresenta maior grau de autonomia em relação ao senhor. Os funcionários – vassalos ou suseranos – são aliados do senhor e lhe prestam juramento de fidelidade. Em virtude desse contrato, os vassalos exercem jurisdição independente, dispõem de seus próprios domínios administrativos e não dependem do senhor no que tange a remuneração e subsistência.

## Autoridade carismática

Os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. Carisma é um termo usado anteriormente com sentido religioso, significando o dom gratuito de Deus, estado de graça, etc. Weber e outros usaram o termo com o sentido de qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa. É aplicável a líderes políticos como Hitler, Kennedy, etc., capitães de indústria, como Matarazzo, Ford, etc. O poder carismático não tem base racional; é instável e facilmente adquire características revolucionárias. Não pode ser delegado nem recebido em herança, como o tradicional.

A legitimação da autoridade carismática provém das características pessoais do líder e da devoção e arrebatamento que impõe aos seguidores.

O aparato administrativo na dominação carismática envolve grande número de seguidores, discípulos e subordinados leais e devotados, para desempenharem o papel de intermediários entre o líder e a massa. O pessoal administrativo é escolhido e selecionado segundo a confiança que o líder deposita nos subordinados.

A seleção não se baseia na qualificação pessoal nem na capacidade técnica, mas na devoção e confiabilidade do subordinado. Se este deixa de merecer a confiança, passa a ser substituído por outro mais confiável. Daí a inconstância e instabilidade do aparato administrativo na dominação carismática.

### DICAS

#### Carisma

As sociedades em períodos revolucionários, como a Rússia em 1917 ou a Alemanha nazista em 1933, e os partidos políticos revolucionários ou líderes como Jânio Quadros ou Getúlio Vargas são exemplos de autoridade carismática. O líder se impõe por possuir habilidades mágicas, revelações de heroísmo ou poder mental de locução, e não por causa de sua posição ou hierarquia. É uma autoridade baseada na devoção afetiva e pessoal e no arrebatamento emocional dos seguidores em relação à sua pessoa.

## Autoridade legal, racional ou burocrática

Os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada. Baseia-se na promulgação. A ideia básica fundamenta-se no fato de que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas por meio de procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é eleito e exerce o comando de autoridade sobre seus comandos, seguindo certas normas e leis. A obediência não é devida a alguma pessoa em si, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidos.<sup>11</sup> A legitimidade do poder racional e legal se baseia em normas legais racionalmente definidas.

Na dominação legal, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação. O povo obedece às leis porque acredita que elas são decretadas por um procedimento escolhido pelos governados e pelos

governantes.

O aparato administrativo na dominação legal é a burocracia. Tem seu fundamento nas leis e na ordem legal. A posição dos funcionários (burocratas) e suas relações com o governante, os governados e os colegas burocratas são definidas por regras impessoais e escritas, que delineiam de forma racional a hierarquia do aparato administrativo, direitos e deveres inerentes a cada posição, métodos de recrutamento e seleção, etc. A burocracia é a organização típica da sociedade moderna democrática e das grandes empresas e existe na moderna estrutura do Estado, nas organizações não estatais e nas grandes empresas. Por meio do contrato ou instrumento representativo da relação de autoridade dentro da empresa capitalista, as relações de hierarquia passam a constituir esquemas de autoridade legal.

Weber identifica três fatores para o desenvolvimento da burocracia:

1. **Desenvolvimento da economia monetária:** a moeda não apenas facilita, mas racionaliza as transações econômicas. Na burocracia, a moeda assume o lugar da remuneração em espécie para os funcionários, permitindo a centralização da autoridade e o fortalecimento da administração burocrática.
2. **Crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno:** apenas um tipo burocrático de organização poderia arcar com a enorme complexidade e tamanho de tais tarefas.
3. **Superioridade técnica do modelo burocrático, em termos de eficiência:** serviu como a força autônoma interna para impor sua prevalência. “A razão decisiva da superioridade da organização burocrática foi sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização.”<sup>7</sup>

## DICAS

### A burocracia como produto do Estado Moderno

Embora tenham existido organizações burocráticas na Antiguidade, foi com a emergência do Estado Moderno – o exemplo do tipo legal de dominação – que a burocracia passou a prevalecer em larga escala. A burocratização não se limita à organização estatal. Embora Weber tenha elaborado o conceito de burocracia a partir da sociologia política, ele usou o conceito de modo abrangente, englobando todas as instituições sociais, além da administração pública. Weber notou a proliferação de grandes organizações no domínio religioso (igreja), educacional (universidade) e econômico (grandes empresas), que adotaram o tipo burocrático de organização, concentrando a administração no topo da hierarquia e utilizando regras racionais e impessoais, visando à máxima eficiência.

O modelo concebido com antecipação por Max Weber foi utilizado por grandes organizações modernas, como General Motors, Philips, Sear Roebuck, Ford, etc.

## EXERCÍCIO

### A Proteus

Alexandre é o proprietário da Proteus, uma conhecida empresa do ramo imobiliário. Depois de décadas de atividade, a Proteus precisa deslanchar para abrir novos mercados. Durante todo esse tempo, Alexandre havia assumido uma autoridade tipicamente carismática e que agora precisa ser modificada para permitir o crescimento da empresa. Quais são as alternativas para ele?

# CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA, SEGUNDO WEBER

Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização em que o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e às rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções), e não ao sistema em si mesmo. O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. Para ele, burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas devem ser feitas. Segundo Max Weber, a burocracia tem as características a seguir.<sup>12</sup>

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

**Quadro 1** Tipologias de sociedade e autoridade e suas características, segundo Weber

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

Vejamos cada uma dessas características da burocracia.

## Caráter legal das normas e dos regulamentos

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma legislação própria (como a Constituição para o Estado ou os estatutos para a empresa privada) que define antecipadamente como a organização burocrática deve funcionar. Essas normas e regulamentos são exaustivos porque abrangem todas as áreas da organização, preveem todas as ocorrências e as enquadram dentro de um esquema definido capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização. São legais porque conferem às pessoas investidas da

autoridade poder de coação sobre os subordinados e meios coercitivos capazes de impor a disciplina. Assim, a burocracia é uma estrutura social legalmente organizada.

## **Caráter formal das comunicações**

A burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas. As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Por isso, o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas, bem como para assegurar a interpretação unívoca das comunicações. Como as comunicações são feitas repetitiva e constantemente, a burocracia lança mão de rotinas e formulários para facilitar as comunicações e rotinizar o preenchimento de sua formalização. Assim, a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada.

## **Caráter racional e divisão do trabalho**

A burocracia é uma organização que se caracteriza por sistemática divisão de trabalho, que atende a uma racionalidade, isto é, adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização. Daí o aspecto racional da burocracia. Há também divisão sistemática do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante. Cada membro tem um cargo específico, funções específicas e uma esfera de competência e responsabilidade. Cada participante deve saber qual é a sua tarefa, a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, para não ultrapassá-los e interferir na competência alheia, nem prejudicar a estrutura existente. Assim, a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada.

## **Impessoalidade nas relações**

A distribuição das atividades é feita impessoalmente, ou seja, em termos de cargos e funções, e não de pessoas envolvidas. Por isso, o caráter impessoal da burocracia. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada um é impessoal e deriva do cargo que ocupa. A obediência prestada pelo subordinado ao superior também é impessoal. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa. A burocracia precisa garantir a sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e vão, os cargos e funções permanecem. Assim, a burocracia é uma estrutura social impessoalmente organizada.

## **Hierarquia da autoridade**

A burocracia é uma organização que estabelece os cargos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. Daí a necessidade da hierarquia da autoridade para definir as chefias nos vários escalões de autoridade. Todos os cargos estão dispostos em uma estrutura hierárquica que encerra privilégios e obrigações, definidos por regras específicas. A autoridade – poder de controle resultante de uma posição – é inerente ao cargo, e não ao indivíduo que desempenha o papel oficial. A distribuição de autoridade serve para reduzir ao mínimo o atrito, por via do contato (oficial) restritivo, em relação às maneiras definidas pelas regras da organização. Dessa forma, o subordinado está protegido da ação arbitrária do seu superior, pois as ações de ambos se processam dentro de um conjunto mutuamente reconhecido de regras.<sup>13</sup> Assim, a burocracia é uma estrutura social hierarquicamente organizada.

## **Rotinas e procedimentos padronizados**

A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo – funcionário – não faz o que deseja, mas o que a burocracia impõe que ele faça. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e os procedimentos. A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que ajustam o funcionário às exigências do cargo e da organização: a máxima produtividade. Essa racionalização do trabalho encontrou sua forma mais extremada na Administração Científica, com o condicionamento e o treinamento racionais do desempenho no trabalho.<sup>14</sup> As atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões definidos, relacionados com os objetivos da organização. Os padrões facilitam a avaliação do desempenho de cada participante.

## Competência técnica e meritocracia

A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica, e não em preferências pessoais. Seleção, admissão, transferência e promoção dos funcionários são baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização, e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta competência, mérito e capacidade do funcionário em relação ao cargo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários.

## Especialização da administração

A burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração. Os membros do corpo administrativo estão separados da propriedade dos meios de produção. Em outros termos, os administradores da burocracia não são seus donos, acionistas ou proprietários. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração. Com a burocracia surge o profissional que se especializa em gerir a organização, e daí o afastamento do capitalista da gestão dos negócios, diversificando as suas aplicações financeiras de capital. Os meios de produção, isto é, os recursos necessários para desempenhar as tarefas da organização, não são propriedade dos burocratas. O funcionário não pode vender, comprar ou herdar sua posição ou cargo, e sua posição e cargo não podem ser apropriados e integrados ao seu patrimônio privado. A estrita separação entre os rendimentos e os bens privados e públicos é a característica específica da burocracia e que a distingue dos tipos patrimonial e feudal de administração.<sup>14</sup> “Existe um princípio de completa separação entre a propriedade que pertence à organização e a propriedade pessoal do funcionário...”<sup>10</sup>

## Profissionalização dos participantes

A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pois:

- **É um especialista:** cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo. Sua especialização varia conforme o nível hierárquico. Enquanto os que ocupam posições no topo da organização são generalistas, à medida que se desce nos escalões hierárquicos, os que ocupam posições mais baixas vão se tornando gradativamente mais especialistas.
- **É assalariado:** os funcionários da burocracia participam da organização e, para tanto, recebem salários correspondentes ao cargo que ocupam. Quanto mais elevado o cargo na escala hierárquica, maior o salário e, obviamente, o poder. Os funcionários são recompensados exclusivamente por salários e não devem receber pagamentos de clientes, a fim de preservarem sua orientação para a organização. O trabalho na burocracia representa a principal ou única fonte de renda do funcionário.



- **É ocupante de cargo:** o funcionário da burocracia é um ocupante de cargo, e seu cargo é sua principal atividade dentro da organização, tomando todo o seu tempo de permanência nela. O funcionário não ocupa um cargo por vaidade ou honraria, mas porque é o seu meio de vida.
- **É nomeado pelo superior hierárquico:** o funcionário é um profissional selecionado e escolhido por sua competência e capacidade, nomeado (admitido), assalariado, promovido ou demitido da organização pelo seu superior hierárquico. O superior hierárquico tem plena autoridade (autoridade de linha) sobre seus subordinados. Em outros termos, é o superior quem toma decisões a respeito de seus subordinados.
- **Seu mandato é por tempo indeterminado:** quando um funcionário ocupa um cargo dentro da burocracia, o tempo de permanência no cargo é indefinido e indeterminado. Não porque o cargo seja vitalício, mas porque não existe uma norma ou regra que determine previamente o tempo de permanência de um funcionário, seja no cargo ou na organização.
- **Segue carreira dentro da organização:** à medida que um funcionário demonstra mérito, capacidade e competência, ele pode ser promovido para outros cargos superiores. Em outros termos, o funcionário na burocracia também é recompensado por uma sistemática de promoção, por meio de uma carreira dentro da organização. O funcionário é um profissional que faz do trabalho a sua carreira, ao longo de sua vida.
- **Não possui a propriedade dos meios de produção e administração:** o administrador gerencia a organização em nome dos proprietários, enquanto o funcionário, para trabalhar, precisa das máquinas e dos equipamentos fornecidos pela organização. Como as máquinas e os equipamentos vão se tornando sofisticados pela tecnologia e, portanto, mais caros, somente as organizações têm condições financeiras de adquiri-los. Daí as organizações assumirem o monopólio dos meios de produção. O administrador administra a organização, mas não é o proprietário dos meios de produção. O funcionário utiliza as máquinas e os equipamentos, mas não é dono delas.
- **É fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa:** o funcionário passa a defender os interesses do cargo e da organização, em detrimento dos demais interesses envolvidos.
- **Administrador profissional tende a controlar cada vez mais as burocracias:** as burocracias são dirigidas e controladas por administradores profissionais, pelas seguintes razões:
  - Aumento do número de acionistas das organizações, ocasionando dispersão e fragmentação da propriedade das suas ações.
  - Em função de sua riqueza, os proprietários passam a dispersar o risco do seu investimento em várias organizações. Em decorrência disso, hoje, o controle acionário está subdividido e diminuído com o crescimento do número de acionistas.
  - Por meio de sua carreira na organização, os administradores profissionais chegam a posições de comando sem possuírem a propriedade do que é comandado e controlado. O administrador pode ter mais poder sobre a organização do que um grande acionista.

## Completa previsibilidade do funcionamento

A consequência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros. O modelo burocrático de Weber pressupõe que o comportamento dos membros da organização é perfeitamente previsível: todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que ela atinja a máxima eficiência possível. Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja alcançada.

## DICAS

### E onde fica a organização informal?

Weber não previu nenhuma variação no comportamento humano dentro da

organização. Antes, pelo contrário, a burocracia assenta-se em uma visão padronizada do comportamento humano. Weber não considera a organização informal. Parece ignorá-la. Na verdade, a organização informal não está considerada nas consequências desejadas das organizações. A organização informal aparece como fator de imprevisibilidade das burocracias, pois o sistema social racional puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam perfeitamente previsíveis, uma vez que tudo está sob o controle de normas racionais e legais, escritas e exaustivas. A organização informal surge como uma consequência imprevista da impossibilidade prática de se bitolar e padronizar o comportamento humano nas organizações.<sup>14</sup>

## EXERCÍCIO

### A organização da Movibrás

Após rigoroso e exaustivo processo seletivo, Jorge conseguiu um emprego como supervisor de tesouraria na Movibrás, uma grande empresa produtora de artigos de consumo. Nos seus primeiros dias na empresa, Jorge passou por um programa de integração para melhor conhecer as características da organização. Recebeu vários manuais contendo regras, regulamentos, rotinas, descrição do seu cargo, deveres e responsabilidades como funcionário, etc. Ficou impressionado com o alto grau de organização e padronização existente na empresa. Mas isso seria realmente uma característica positiva da organização? Não seria demasiado organizada e pouco espontânea?

## VANTAGENS DA BUROCRACIA

Weber viu inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação.

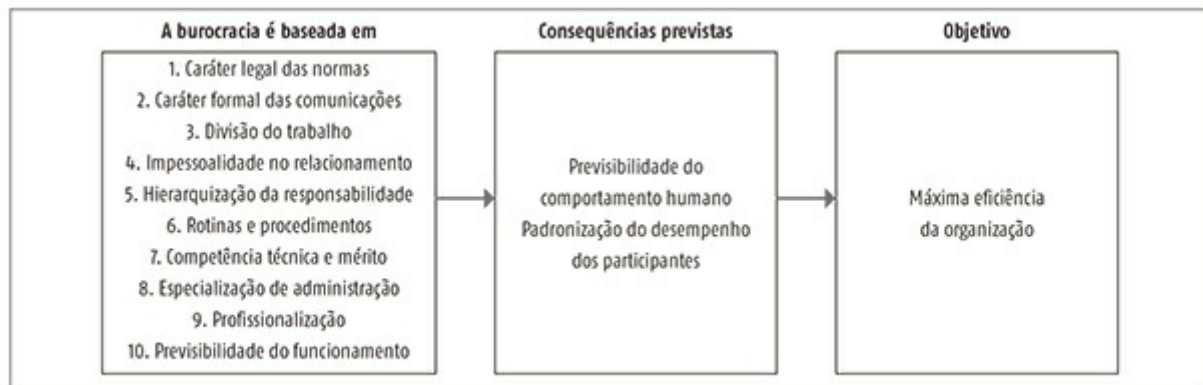


Figura 1 Características da burocracia, segundo Weber.

As vantagens da burocracia, para Weber, são:

1. Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.
2. Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
3. Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam pelos canais preestabelecidos.
4. Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.
5. Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.

6. Continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.
7. Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.
8. Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
9. Confiabilidade, pois o negócio é conduzido por meio de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva e preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.
10. Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido de maneira ordenada e as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

## DICAS

### **Outras vantagens da burocracia, segundo Weber**

Com a burocracia, o trabalho é profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção.<sup>15</sup> Há equidade das normas burocráticas, sempre baseadas em padrões universais de justiça e tratamento igualitário.<sup>16</sup> A burocracia tem a virtude de assegurar cooperação entre grande número de pessoas, sem que elas se sintam necessariamente cooperadoras.<sup>17</sup> As pessoas cumprem regras porque os fins visados pela organização são valorizados e cada qual deve fazer a sua parte para que o objetivo global seja alcançado.

## **Racionalidade burocrática**

Um conceito muito ligado à burocracia é o de racionalidade. No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins. No contexto burocrático, isso significa eficiência.<sup>14</sup> Uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas. No entanto, são as metas coletivas da organização, e não as de seus membros individuais, que são levadas em consideração. Desse modo, o fato de uma organização ser racional não implica necessariamente que seus membros ajam racionalmente no que concerne às suas próprias metas e aspirações. Muito pelo contrário, quanto mais racional e burocrática torna-se a organização, mais as pessoas tornam-se engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado do seu comportamento.<sup>11</sup> Esse é o tipo de racionalidade que Mannheim<sup>18</sup> denomina racionalidade funcional. Para Weber, a racionalidade funcional é alcançada pela elaboração – baseada no conhecimento científico – de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência. É nessa concepção de racionalidade, que a Administração Científica se baseia na busca da melhor maneira de desempenho e de trabalho industrial.<sup>11</sup>

## DICAS

### **Racionalização**

Weber usa o termo burocratização em um sentido mais amplo, referindo-se também às formas de agir e de pensar que existem fora do contexto organizacional e permeiam toda a vida social. O termo burocratização usado por Weber coincide com o conceito de racionalização.<sup>11</sup> O racionalismo pode referir-se aos meios racionais e

sua adequação para se chegar a um fim (atividade racional da organização burocrática), como também pode referir-se à visão racional do mundo por meio de conceitos precisos e abstratos da ciência, rejeitando a religião e os valores metafísicos (desmistificação do próprio mundo). Embora considerasse a burocracia a mais eficiente forma de organização criada pelo homem, Weber temia essa eficiência, cujos resultados, advindos da crescente burocratização do mundo moderno, seriam uma ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais.<sup>4</sup>

## Dilemas da burocracia

Weber notou a fragilidade da estrutura burocrática, que enfrenta um dilema típico: de um lado, existem pressões de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir normas diferentes da organização; de outro, o compromisso dos subordinados com as regras burocráticas tende a se enfraquecer gradativamente. A organização, para ser eficiente, exige um tipo especial de legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação de alcance.

A capacidade para aceitar ordens e regras como legítimas exige um nível de renúncia que é difícil de se manter.<sup>10</sup> As organizações burocráticas apresentam uma tendência a se desfazer, seja na direção carismática ou na tradicional, em que as relações disciplinares são mais “naturais” e “afetuosas”. Assim, a racionalidade da estrutura racional é frágil e precisa ser protegida contra pressões externas, a fim de poder ser dirigida para os seus objetivos.<sup>10</sup>

Os burocratas são pessoas que formam o corpo administrativo da estrutura da organização, devidamente indicadas, que seguem as regras impostas e servem aos objetivos da organização. Weber salienta também a existência de chefes não burocráticos, que indicam e nomeiam os subordinados, estabelecem regras, resolvem os objetivos que devem ser atingidos e são eleitos ou herdaram sua posição, como presidentes, diretores e reis. Esses chefes (não burocráticos) da organização desempenham o papel de estimular a ligação emocional, e mesmo irracional, dos participantes com a racionalidade, pois a identificação com uma pessoa ou líder da organização influi psicologicamente, reforçando o compromisso abstrato com as regras da organização.

## EXERCÍCIO

### Como imprimir racionalidade à @lert?

Feliciano Alpert fundou a @lert há alguns anos e imprimiu nela todo o seu carisma pessoal. Agora que acabou o impulso inicial e a empresa cresceu o suficiente, Feliciano pretende organizar e burocratizar sua empresa para imprimir racionalidade no sentido de evitar perdas e desperdícios decorrentes da improvisação e da falta de planejamento. Mas, como tornar a sua empresa um verdadeiro modelo burocrático?

## DICAS

### Crise de sucessão

Na organização burocrática, as identificações referem-se à posição, e não ao ocupante. Se os indivíduos se ausentam, morrem ou se aposentam, são substituídos por outros pelo critério de qualificação técnica, e a eficiência da organização não é prejudicada. No entanto, a ausência ou morte de um chefe não burocrático da organização – único indivíduo perante o qual as identificações são pessoais e não burocráticas – provoca uma crise de sucessão, que é acompanhada de um período de

instabilidade. Alega Weber que a crise de sucessão é mais evidente nos estados totalitários, embora exista também nas empresas, igrejas, exércitos ou outras organizações.<sup>19</sup> As burocracias estabelecem normas e precisam impô-las. Têm regulamentos e regras. Dão ordens que devem ser obedecidas a fim de que a organização funcione com eficiência.

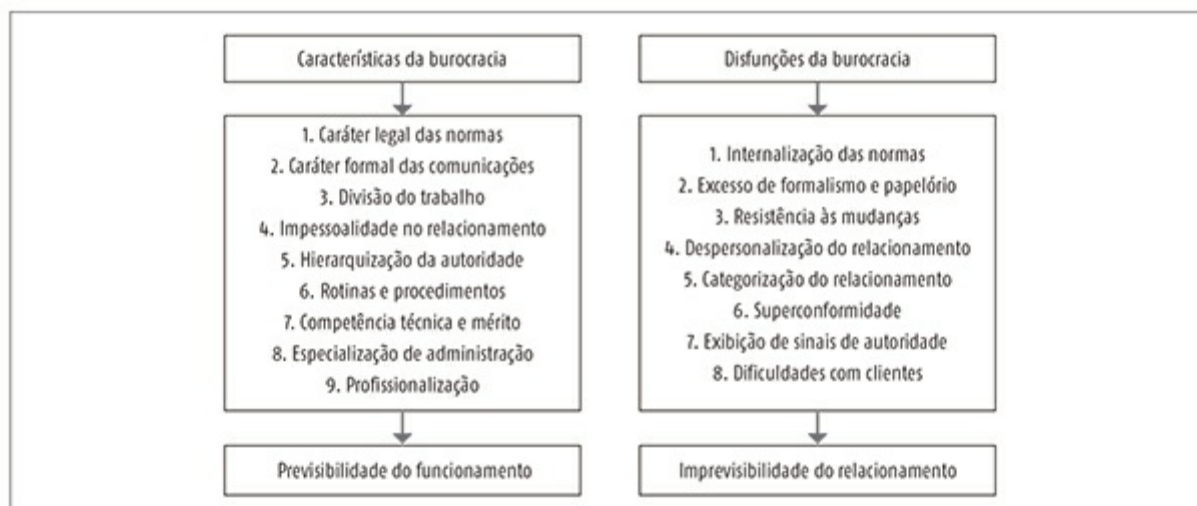
## **DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA**

Para Weber, a burocracia é uma organização cujas consequências desejadas resumem-se na previsibilidade do seu funcionamento, no sentido de obter a maior eficiência da organização. Todavia, ao estudar as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Merton<sup>20</sup> notou também as consequências imprevistas (ou não desejadas) que levam à ineficiência e às imperfeições. A essas consequências imprevistas Merton deu o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto. Merton salienta que os cientistas deram muita ênfase aos resultados positivos da organização burocrática e descuidaram das tensões internas, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado as imperfeições da burocracia.

Para Merton, não existe uma organização totalmente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. O conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência administrativa desse sistema social racional é baixíssimo. Isso porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens. Segundo Merton, o homem (excluído dos estudos de Max Weber, que descreveu um sistema social desumano e mecanicista), quando participa da burocracia, faz com que toda a previsibilidade do comportamento, que deveria ser a maior consequência da organização, escape ao modelo preestabelecido. Verifica-se, então, o que Merton chamou de disfunções da burocracia.<sup>13</sup> Cada disfunção é uma consequência não prevista pelo modelo weberiano, um desvio ou exagero. Veremos a seguir as disfunções da burocracia.

### **Internalização das regras e apego aos regulamentos**

As diretrizes da burocracia, emanadas por meio das normas e regulamentos para atingir os objetivos da organização, tendem a adquirir um valor positivo, próprio e importante, independentemente daqueles objetivos, passando a substituí-los gradativamente. As normas e os regulamentos passam a se transformar de meios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Com isso, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos, de meios, passam a ser os principais objetivos do burocrata.



**Figura 2** Características e disfunções da burocracia.

## Excesso de formalismo e de papelório

A necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações dentro da burocracia, a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito, pode conduzir a tendência ao excesso de formalismo, documentação e, consequentemente, papelório. Aliás, o papelório é uma das mais gritantes disfunções da burocracia, o que leva o leigo, muitas vezes, a imaginar que toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de papelório, de vias adicionais de formulários e de comunicações.

## Resistência às mudanças

Como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma com a completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar total segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Atendendo a normas e regulamentos impostos pela burocracia, o funcionário torna-se simplesmente executor das rotinas e procedimentos, os quais passa a dominar com plena segurança e tranquilidade com o passar do tempo. Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece e, portanto, que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade. Com isso, a mudança passa a ser indesejável. E, na medida do possível, ele passa a resistir a qualquer tipo de mudança que se queira implantar na burocracia. Essa resistência pode ser passiva e quieta ou ativa e agressiva, por meio de comportamentos de reclamação, tumultos e greves.

## Despersonalização do relacionamento

A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários, pois enfatiza os cargos, e não as pessoas que os ocupam. Isso leva à diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização: diante dos demais funcionários, o burocrata não os toma mais como pessoas mais ou menos individualizadas, mas como ocupantes de cargos, com direitos e deveres previamente especificados. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia. Os funcionários passam a conhecer os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Algumas vezes, o conhecimento é feito pelo número do registro do colega ou por qualquer outra forma de identificação das pessoas imposta pela organização.

## Categorização como baseado processo decisório



A burocracia assenta-se em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação é aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto. Por outro lado, categorizar significa uma maneira de classificar as coisas, estereotipadamente, a fim de lidar com elas com mais facilidade. Quanto mais se lançar mão da categorização no processo decisório, menor será a procura de alternativas diferentes de solução.

## **Superconformidade às rotinas e aos procedimentos**

A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera. Como uma burocracia eficaz exige devoção estrita a normas e regulamentos, essa devoção às regras conduz a sua transformação em coisas absolutas: as regras e as rotinas não mais são consideradas relativas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser absolutas. Com o tempo, as regras e as rotinas tornam-se sagradas para o funcionário. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade, além da crescente incapacidade de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização como um todo. O efeito da estrutura burocrática sobre a personalidade dos indivíduos é tão forte que leva à “incapacidade treinada” (no conceito de Veblen)<sup>21</sup>, à “deformação profissional” (no conceito de Warnotte) ou, ainda, à “psicose ocupacional” (segundo Dewey); o funcionário burocrata trabalha em função dos regulamentos e das rotinas e não em função dos objetivos organizacionais que foram estabelecidos.<sup>22</sup> Essa superconformidade a regras, regulamentos, rotinas e procedimentos conduz a uma rigidez no comportamento do burocrata: o funcionário passa a fazer o estritamente contido em normas, regras, regulamentos, rotinas e procedimentos impostos pela organização, que perde toda a sua flexibilidade, pois o funcionário restringe-se ao desempenho mínimo. Perde a iniciativa, a criatividade e a inovação.

## **Exibição de sinais de autoridade**

Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou sinais de *status* para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como uniforme, localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, o tipo de mesa, etc., como meios de identificar quais são os principais chefes da organização. Em algumas organizações – como exército, Igreja, etc. – o uniforme é um dos principais sinais de autoridade.

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

O funcionário está voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, rotinas e procedimentos, e seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Essa atuação interiorizada para a organização o leva a criar conflitos com os clientes. Todos são atendidos de forma padronizada, de acordo com regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e o descaso com os seus problemas particulares e pessoais. As pressões do público, que pretende soluções personalizadas que a burocracia padroniza, fazem com que o funcionário as perceba como ameaças à sua própria segurança. Daí a tendência à defesa contra pressões externas à burocracia.

### **DICAS**

**Por que existem as disfunções da burocracia?**



Com essas disfunções, a burocracia torna-se esclerosada; fecha-se ao cliente, que é o seu próprio objetivo, e impede a mudança, a inovação e a criatividade. As causas das disfunções da burocracia residem no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe em todo tipo de organização humana, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as consequências imprevistas da burocracia.

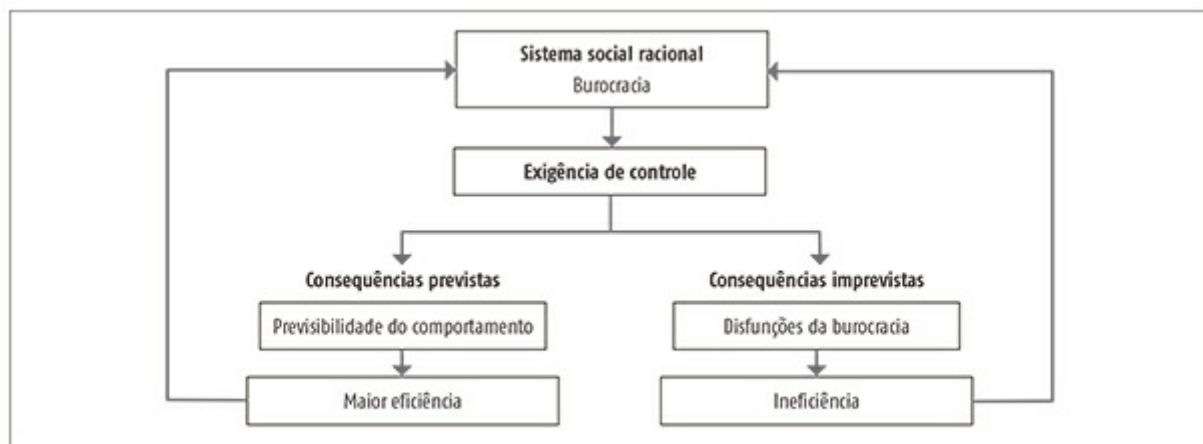


Figura 3 Modelo burocrático de Weber.



Figura 4 Continuum de graus de burocratização.

## EXERCÍCIO

### As disfunções da Excelsa

A Excelsa é uma empresa que tem tudo para dar certo, mas tudo sai errado. Ela adotou um caráter legal e formal, definiu cargos e posições hierárquicas, elaborou rotinas e procedimentos e profissionalizou a diretoria e os participantes. Nada mais correto. Contudo, o resultado está decepcionando: as pessoas apenas seguem as normas e os procedimentos; o formalismo é total e o papelório, uma loucura; os funcionários resistem às mudanças, o relacionamento é precário e superficial, os chefes abusam das suas mordomias e se afastam dos subordinados e os clientes vivem reclamando da falta de atenção aos seus problemas. Se você fosse diretor da Excelsa, o que faria?

## DIMENSÕES DA BUROCRACIA

Não há um tipo único de burocracia, mas graus variados de burocratização. Atualmente, a burocracia está sendo entendida como um *continuum*, e não uma maneira absoluta de presença ou ausência.<sup>23</sup> O grau variável de burocratização<sup>24</sup> depende das dimensões da burocracia. O conceito atual de burocracia é

decorrente de dimensões, cada qual variando na forma de um *continuum*. Trata-se de uma abordagem empiricamente mais adequada do que tratar a organização como totalmente burocrática ou não burocrática.<sup>24</sup> A partir do estudo de vários autores,<sup>20, 25-30</sup> Hall selecionou seis dimensões da burocracia:<sup>24</sup>

1. Divisão do trabalho baseada na especialização funcional.
2. Hierarquia de autoridade.
3. Sistema de regras e regulamentos.
4. Formalização das comunicações.
5. Impessoalidade no relacionamento entre as pessoas.
6. Seleção e promoção baseadas na competência técnica.

Hall mediu cada dimensão da burocracia por meio de questionários e verificou que essas dimensões existem em alto grau no tipo ideal de burocracia e em graus mais baixos em organizações menos burocráticas. O conjunto de dimensões é tratado como uma variável contínua e multidimensional. As organizações são portadoras de características do modelo burocrático em diversos graus, conforme as dimensões da burocracia que variam independentemente. Uma organização pode ser muito burocratizada quanto ao conjunto de regras e regulamentos, ao mesmo tempo em que está escassamente burocratizada quanto à sua divisão do trabalho.<sup>31</sup>

## EXERCÍCIO

### Alternativas da Excelsa

Mário Aguiar, gerente de departamento da Excelsa, tem suas opiniões próprias a respeito da estrutura organizacional da empresa. Ele sabe que o rígido modelo burocrático adotado pela empresa tem várias dimensões, cada qual podendo ser aumentada ou diminuída conforme as necessidades. Mário gostaria de conversar com a diretoria da empresa para expressar suas opiniões a respeito de uma estrutura organizacional melhor. Se você estivesse no lugar de Mário, o que faria?

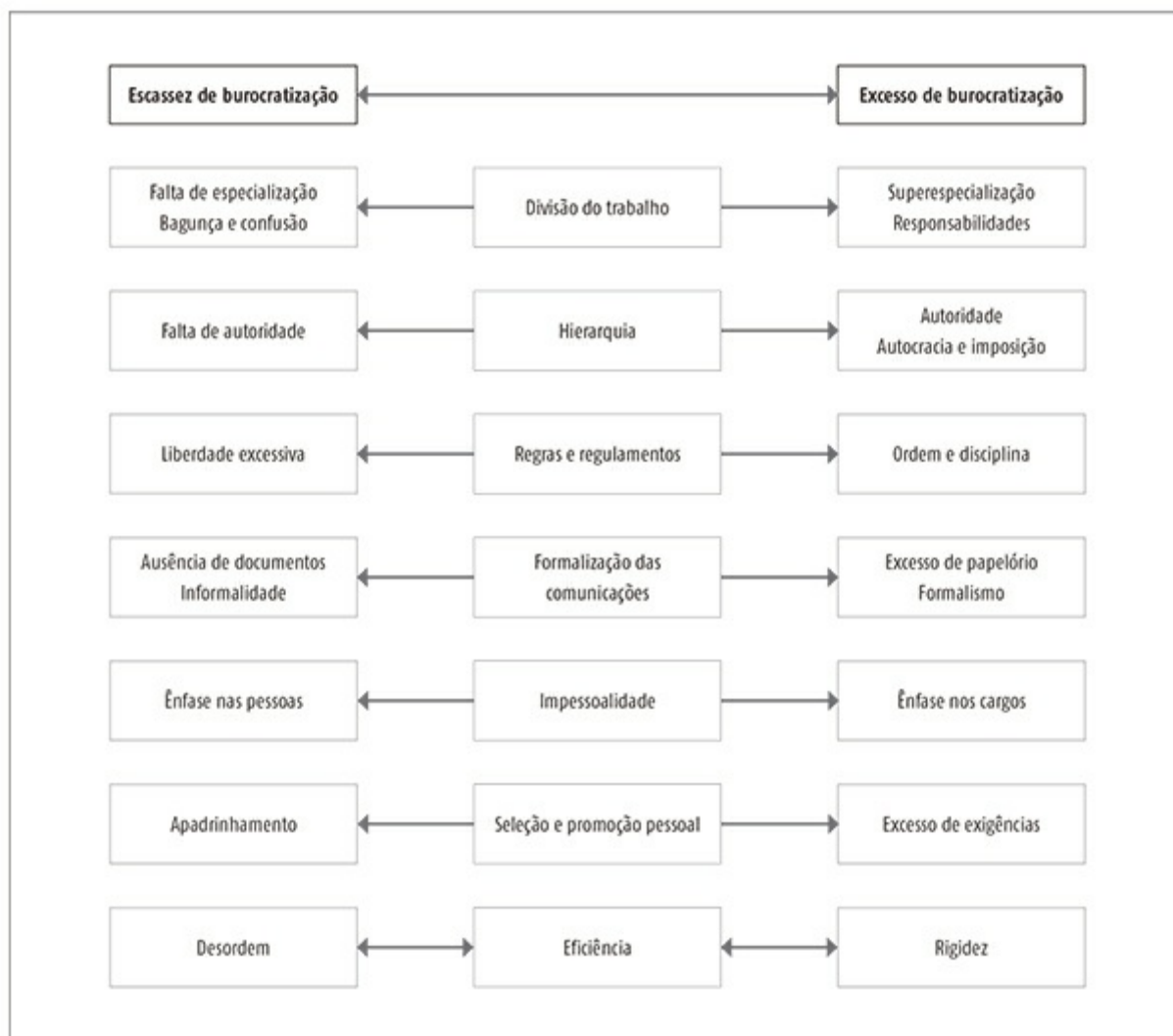


Figura 5 Graus da burocratização.

## APRECIACÃO CRÍTICA DA TEORIA DA BUROCRACIA

A burocracia proporciona uma maneira racional de organizar pessoas e atividades para alcançar objetivos específicos. Dessa forma, tem defensores e adversários. Perrow mostra-se advogado da burocracia: “Após anos de estudos das organizações complexas, cheguei a duas conclusões que colidem com muita coisa da literatura organizacional. A primeira é que os erros atribuídos à burocracia não são erros do conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. Eu defendo a burocracia como o princípio dominante de organização nas grandes e complexas organizações. A segunda conclusão é que a preocupação com reforma, humanização e descentralização das burocracias, enquanto salutares, apenas obscurecem a verdadeira natureza da burocracia e nos desviam do seu impacto sobre a sociedade. O impacto sobre a sociedade é mais importante do que o impacto sobre os membros de uma organização”.<sup>32</sup>

### DICAS

#### Como avaliar a burocracia?

Perrow acrescenta que as burocracias não são adequadamente avaliadas, pois representam uma opção superior a todas as outras alternativas de organização. “A burocracia é uma forma de organização superior a todas as demais que conhecemos

ou que esperamos alcançar em futuro próximo. As chances de mudá-la são inexistentes no século XX.”<sup>32</sup> Perrow insiste: “Não concordo em ter como origem da burocracia funcionários nervosos, inseguros, mesquinhos, ocupados apenas em manter o status quo a todo custo ou aumentar sua força e influência pessoal. Tampouco encontramos situações em que as organizações menos burocráticas (ou não burocráticas) possam encarnar o espírito democrático, a autonomia das pessoas, o relacionamento humano e a coexistência sem temores. Ao contrário, a forma burocrática resulta da tentativa bem-sucedida de atingir o que todas as organizações buscam: diminuir o impacto de influências externas sobre seus membros, proporcionar especialização para garantir eficiência e competência e controlar as inseguranças e a variabilidade do ambiente”.<sup>32</sup> O problema é que nem todos pensam assim.

## Excessivo racionalismo da burocracia

Katz e Kahn salientam que a organização burocrática é super-racionalizada e não considera a natureza organizacional nem as condições circunjacentes do ambiente. As vantagens da burocracia têm sido exageradas. Para ambos, o sistema burocrático consegue sobrevivência e eficiência apenas quando:

- As tarefas individuais são mínimas em requisitos criativos, de modo que basta a submissão à autoridade legítima e não há necessidade de identificação com as metas organizacionais.
- As exigências do ambiente sobre a organização são óbvias, de modo que a informação é redundante e pode ser esbanjada, e a organização não precisa utilizar todos os processadores de informação entre seus membros.
- A rapidez na tomada de decisão é importante e cada pessoa envolvida no processo significa custos e riscos organizacionais.
- A organização se aproxima do sistema fechado, com requisitos mínimos de mudança do meio.<sup>33</sup>

Perrow<sup>32</sup> chama a teoria burocrática de visão “instrumental” das organizações, vistas como arranjos conscientes e racionais dos meios para alcançar fins particulares. Para Perrow, a burocratização envolve:

- Especialização.
- Necessidade de controlar as influências dos fatores externos sobre os componentes internos da organização.
- Ambiente externo imutável e estável.

## Mecanicismo e limitações da Teoria da Máquina

A Teoria Tradicional, cujos três modelos clássicos são os de Taylor (Administração Científica), Fayol (Teoria Clássica) e Weber (Modelo Burocrático), focalizou as estruturas internas, abordando os problemas organizacionais em termos de sistemas fechados. O termo “teoria da máquina” (proposto por Worthy em 1950) é aplicável aos três modelos que abordam a organização, embora constituída por pessoas, como uma máquina construída para cumprir uma tarefa. Katz e Kahn explicam alguns dos conceitos explícitos ou implícitos da teoria da máquina.<sup>22</sup>

1. **Especialização das tarefas** para obter eficiência com a subdivisão das operações em seus elementos básicos.
2. **Padronização do desempenho da função** para garantir ausência de erros.

3. **Unidade de comando e centralização da tomada de decisão:** a organização não é necessariamente autodirigida, embora concebida como uma máquina. Para manter a coordenação do todo, as decisões devem ser centralizadas em um só comando e deve haver unidade de comando por meio da responsabilidade de homem para homem dentro da cadeia escalar. Além disso, a amplitude de controle é limitada como reforço da unidade de comando.
4. **Uniformidade de práticas institucionalizadas,** além da padronização das tarefas. As maneiras de lidar com o pessoal são uniformes.
5. **Não duplicação de função** a fim de se garantir a centralização.

Katz e Kahn<sup>22</sup> salientam as fraquezas da teoria da máquina:

1. Pouca importância do intercâmbio do sistema com seu ambiente e as influências do meio, em constante mudança e exigindo modificação incessante da organização.
2. Limitação no intercâmbio com o ambiente. As entradas restringem-se a matérias-primas e mão de obra, omitindo-se os valores e as necessidades das pessoas e o apoio social da comunidade e do público. As saídas se restringem ao produto físico que a organização coloca no ambiente.
3. Pouca atenção aos subsistemas da organização, com sua dinâmica e intercâmbio internos.
4. Negligência quanto à organização informal.
5. Concepção da organização como um arranjo rígido e estático de órgãos.

Em suma, o modelo weberiano é mecanicista e tem mais em comum com os teóricos da gerência administrativa (como Fayol) do que com os autores posteriores a partir do modelo burocrático.<sup>33</sup>

## Conservantismo da burocracia

Bennis aponta as seguintes críticas da burocracia:

1. Não considera o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade.
2. Leva à conformidade e ao conformismo.
3. Não considera a organização informal.
4. Seu sistema rígido de controle e de autoridade está ultrapassado.
5. Não possui meios para resolver conflitos internos.
6. As comunicações (e ideias criativas) são bloqueadas ou distorcidas por causa das divisões hierárquicas.
7. Os recursos humanos não são plenamente utilizados por causa da desconfiança, do medo de represálias, etc.
8. Não assimila as novas tecnologias adotadas pela organização.
9. Modifica a personalidade das pessoas, que se tornam obtusas, limitadas e obscuras: o “homem organizacional”<sup>34</sup> condicionado.

As organizações burocráticas – desde os leviatãs de produção em massa até as indústrias de serviços, como universidades ou hospitais – são unidades complexas destinadas a alcançar objetivos. Para sobreviver, a organização burocrática deve cumprir também tarefas secundárias, como:<sup>34</sup>

- Manter o sistema interno e integrar o “lado humano da empresa” (organização informal) – processo de concordância mútua denominado reciprocidade.
- Adaptar-se e moldar-se ao ambiente externo (adaptabilidade).

Esses dois dilemas organizacionais mostram os meios pelos quais a burocracia pode ser alterada.

A burocracia é um processo essencialmente conservador e contrário à inovação (segundo Michels e

Von Mises). O burocrata comporta-se como um indivíduo ritualista, apegado a regras e voltado para o “deslocamento de objetivos” (segundo Merton). Embora a burocracia tenha representado uma resposta adequada às condições do século XIX, ela está sendo levada ao desaparecimento por novas e diferentes condições do mundo industrializado moderno. Bennis sintetiza essas condições em quatro ameaças impostas à burocracia.<sup>35</sup>

1. Transformações rápidas e inesperadas do ambiente.
2. Aumento do tamanho organizacional, em que o simples acréscimo das atividades tradicionais não é suficiente para sustentar o seu crescimento. Daí, a reengenharia.
3. Crescente complexidade da tecnologia moderna, exigindo integração entre atividades e pessoas especializadas e de competências diferentes.
4. Mudanças radicais no comportamento administrativo e na filosofia dos negócios, impondo a necessidade de maior flexibilidade da organização.

Kast e Rosenzweig<sup>36</sup> salientam que o caminho moderno consiste em utilizar o modelo burocrático de Weber como ponto de partida, mas reconhecendo suas limitações e consequências disfuncionais. O ponto de vista que prevalece indica que:

- A forma burocrática é mais apropriada para atividades rotineiras e repetitivas da organização, em que eficiência e produtividade constituem o objetivo mais importante.
- A forma burocrática não é adequada às organizações flexíveis que se veem à frente de atividades não rotineiras, em que a criatividade e a inovação são mais importantes.

## Abordagem de sistema fechado

Gouldner dividiu dois modelos fundamentais de organizações complexas:<sup>37</sup>

1. **Modelo “racional” de organização**, que adota a lógica de sistema fechado em busca de certeza e previsão exata, como na Administração Científica de Taylor, Teoria Clássica de Fayol e Teoria da Burocracia de Weber.
2. **Modelo “natural” de organização**, que adota uma lógica de sistema aberto na expectativa da incerteza, uma vez que o sistema contém mais variáveis do que se é capaz de compreender, algumas sujeitas a influências que não se podem prever ou controlar.

### DICAS

#### **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. No entanto, isso não significa que ela não mantenha nenhuma interação com elementos ou organizações do ambiente que a circunda.

A lógica do sistema fechado busca a certeza, incorporando apenas as variáveis diretamente associadas ao empreendimento e sujeitando-as à rede de controle monolítica. A lógica do sistema aberto alterna sua atenção entre o empreendimento e incorpora a incerteza, reconhecendo a interdependência entre a organização e seu ambiente. Ela concebe a organização como sistema aberto e que se confronta com a incerteza.<sup>38</sup>

## **Abordagem descritiva e explicativa**

Até agora, as teorias administrativas estudadas – Administração Científica, Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas – foram prescritivas e normativas; todas estavam voltadas para prescrições e receituários com os quais o administrador deve lidar com as organizações.

A Teoria da Burocracia não tem essa preocupação. Em vez de estabelecer como o administrador deve lidar com as organizações, preocupa-se em descrever, analisar e explicar as organizações, a fim de que o administrador escolha a maneira apropriada de agir, levando em conta sua natureza, tarefas, participantes, problemas, situação, restrições, etc. A Teoria da Burocracia se caracteriza por uma abordagem descritiva e explicativa. Essa abordagem tem a vantagem de proporcionar conhecimento profundo sobre o objeto de estudo e ampla flexibilidade e versatilidade na solução dos problemas, sem a preocupação de confiná-la a prescrições ou normas pré-fabricadas, visando a aplicação universal.

Apesar das críticas ao seu mecanicismo, a abordagem metodológica da Teoria da Burocracia voltada para a descrição e para a explicação dos fatos – e não a intervenção baseada em normas e prescrições – trouxe uma nova colocação à teoria administrativa, que começou a se libertar dos grilhões até então impostos pelos padrões estabelecidos como dogmas de conduta do administrador.

## **Críticas multivariadas à burocracia**

Existem outras críticas à perspectiva burocrática de Weber:

1. Weber não inclui a organização informal em seu tipo ideal de burocracia. As pessoas são vistas como seguidores de regras e procedimentos em um sentido mecanístico, e não como criaturas sociais interagindo dentro de relacionamentos sociais.<sup>39</sup> A organização burocrática é influenciada por fatores ligados ao comportamento humano que não foram cogitados por Weber. Tanto que Merton procura mostrar como a forma burocrática exerce influência sobre a personalidade dos seus membros e estimula a adesão total às normas e aos regulamentos por um rígido respeito a essas normas e regulamentos, que de meios se tornam fins em si mesmos, deslocando os objetivos da organização. Selznick sugere modificações no modelo burocrático, enfatizando a delegação de autoridade e manutenção da organização como um sistema adaptável e cooperativo. Gouldner mostrou que os mecanismos burocráticos originariam formas de liderança e controle autocráticos que levam a consequências disfuncionais para a organização.
2. As distinções de Weber entre tipos de autoridade são exageradas, embora tenha discutido a “combinação de diferentes tipos de autoridade”. Como lembra Etzioni, há tipos mistos de autoridade, como em organizações semitradicionais e semiburocráticas no antigo Egito, na China Imperial e na Bizâncio Medieval.<sup>10</sup>
3. O conflito interno na organização é considerado indesejável. Dentro de uma estrutura integrada racionalmente, em que pessoas seguem comportamentos prescritos, assume-se que o conflito não deve existir.



### **Demandas pelo modelo burocrático**

Bennis afirma que a burocracia surgiu da necessidade de ordem e de precisão na organização em função da demanda dos trabalhadores, que exigiam tratamento imparcial e justo. Nasceu como uma resposta criativa a uma era radicalmente nova e foi, durante muito tempo, a organização ideal para os valores e as necessidades da Era Vitoriana, que se caracterizava pela permanência, pela estabilidade e quase ausência de mudança. Embora inspiradas no mundo do século XIX, as burocracias cresceram e se desenvolveram no século XX, dominando o panorama empresarial. Foi o modelo conservador que predominou durante todo o período da Era Industrial. Somente a partir do final da década de 1980 é que os programas de enxugamento e redução de níveis hierárquicos (downsizing), para compactar a dimensão vertical das organizações, e de reengenharia (redesenho organizacional), orientados para processos horizontais e substituição da hierarquia vertical e departamentalização, conseguiram dismantelar e desmontar os colossos burocráticos. A maior parte das grandes organizações burocráticas da época – GM, IBM, GE, DuPont, Ford – passou por programas intensos de redução de peso e de tamanho para se tornar mais flexível e adaptável ao dinâmico mundo dos negócios. Agora, a burocracia é uma espécie jurássica em extinção. Apesar de condenado como anacrônico e ineficaz na Era da Informação, o modelo burocrático ainda serve de base para muitas organizações cujas atividades são rotineiras e de elevada previsibilidade no seu funcionamento. Mesmo assim, o incrível desenvolvimento tecnológico e a intensa aplicação da tecnologia da informação estão rapidamente tornando o modelo burocrático um exemplo vetusto do antepassado jurássico. Um dinossauro que está desaparecendo do mapa.

## **Posição da Teoria da Burocracia dentro da Teoria das Organizações**

O modelo burocrático é o terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organização, ao lado do Taylorismo (Escola da Administração Científica) e da obra de Fayol e Gulick (Teoria Clássica).<sup>36</sup> Esse modelo foi o ponto de partida para os sociólogos e cientistas políticos no estudo das organizações.

Weber é o precursor do Estruturalismo<sup>10</sup> na Teoria da Organização. “Atualmente – nos Estados Unidos – Max Weber é o sociólogo europeu mais citado.”<sup>40</sup> Weber está mais identificado com a organização formal do que com a fusão da organização formal com a informal,<sup>33,36</sup> síntese que é a base do estruturalismo,<sup>10</sup> como será visto no próximo capítulo. Weber propõe um modelo mecanicista consistente com as linhas gerais da teoria da organização formal desenvolvida por Taylor e Mooney.<sup>36</sup> Nesse sentido, há maior semelhança entre Weber e Urwick, Fayol, Gulick e outros do que com aqueles que se consideram seus sucessores, como Selznick, Gouldner e Etzioni.<sup>33</sup>

Em resumo, a teoria weberiana se assemelha à Teoria Clássica da organização quanto à ênfase na eficiência técnica e na estrutura hierárquica da organização.

Contudo, ambas as teorias são diferentes entre si.<sup>41</sup>

1. A Teoria Clássica preocupou-se com detalhes, como amplitude de controle, alocação de autoridade e responsabilidade, número de níveis hierárquicos, agrupamento de funções, etc., enquanto Weber preocupou-se mais com os grandes esquemas de organização e sua explicação.
2. Quanto ao método, os autores clássicos utilizaram uma abordagem dedutiva, enquanto Weber é essencialmente indutivo.
3. A Teoria Clássica refere-se à organização industrial, enquanto a teoria de Weber integra uma teoria

geral da organização social e econômica.

4. A Teoria Clássica apresenta uma orientação normativa e prescritiva, enquanto a orientação de Weber é descritiva e explicativa.

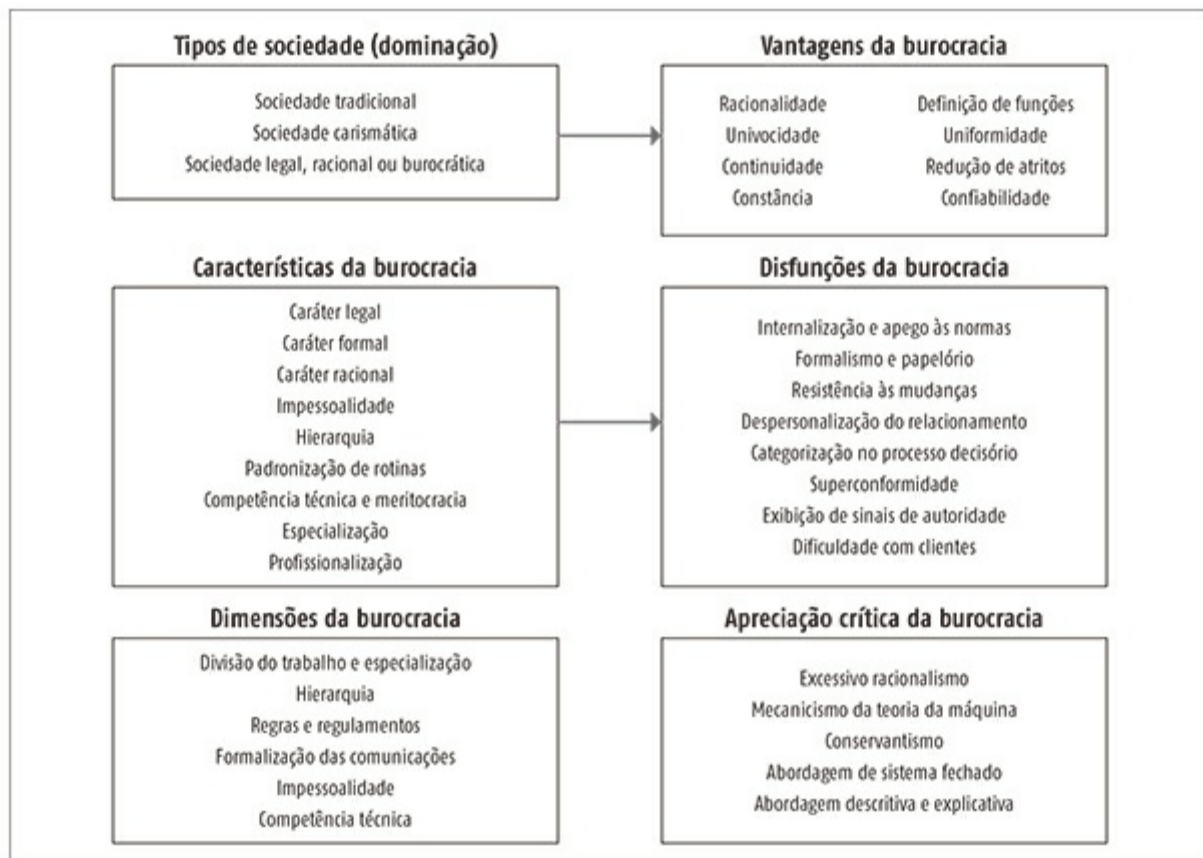


Figura 6 Mapa mental da Teoria da Burocracia.

Comparando a teoria de Weber com a de Taylor e Fayol, conclui-se.<sup>42</sup>

1. Taylor procurava meios e métodos científicos para realizar o trabalho rotineiro das organizações. Sua maior contribuição foi para a gerência.
2. Fayol estudava as funções de direção. Sua contribuição foi para a direção.
3. Weber preocupava-se com as características da burocracia. Sua contribuição foi para a organização considerada como um todo.

Todos os três se preocuparam com os componentes estruturais da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Charles A. Brand. Public Policy and the General Welfare. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1941. p.148.
2. Julien Freud, Sociologia de Max Weber, Rio de Janeiro, Editora Forense, 1969.
3. E. A. Shills & H. A. Finch, The Methodology of the Social Sciences, Glencoe, Ill., The Free Press, 1949.
4. Reinhard Bendix. Max Weber: An Intellectual Portrait. Garden City, Nova York: Doubleday, 1962. p. 493.
5. Raymond Aron. Sociologie Allemande Contemporaine, Paris, Press Universitaires de France,

1962.

6. Hans Gerth & C. Wright Mills (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Nova York, Oxford University Press, 1946.
7. Max Weber. “Os Três Aspectos da Autoridade Legítima”. In: *Organizações Complexas*, apud Amitai Etzioni. São Paulo: Ed. Atlas, 1965. p.17, p.20-23.
8. Gustavo F. Bayer. “Considerações sobre a Conceituação de Autoridade”. *Revista de Administração Pública*, op. cit., 1o sem. 1971.
9. Marx Weber. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, op. cit. 4.
10. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. Cit, p. 81, p. 85-87, p. 91.
11. Nicos P. Mouzelis. “Weber’s Political Sociology”. In: *Organization and Bureaucracy*, Chicago: Aldine Publishing Co., 1968. Cap.1, p.18-26, Cap. II.
12. Max Weber. “The Theory of Social and Economic Organization”. Talcott Parsons, org. Nova York: Oxford University Press, 1947., pp. 320-329, citado em Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, op. cit., pp. 85-87.
13. Robert K. Merton apud Amitai Etzioni. “Estrutura Burocrática e Personalidade”. In *Organizações Complexas*, op. cit., pp. 57-58.
14. H. H. Gerth e C. Wright Mills (eds.). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Nova York: Oxford University Press, 1961. pp. 70-74, pp. 214-216, p. 293.
15. H. Laski. “Bureaucracy”. In: *Encyclopaedia of the Social Sciences*, London, apud E. R. A. Seligman, The Macmillan Company, 1931.
16. R. Blauner. *Alienation and Freedom, The Factory Worker and His Industry*. Chicago: University of Chicago Press, 1964. pp. 181-182.
17. W. E. Moore. *The Conduct of the Corporation*. Nova York: Random, 1962.
18. Karl Mannheim. *Homem e Sociedade na Idade da Reconstrução*, 1948. p. 51.
19. Bernad Levenson, apud Amitai Etzioni. “Sucessão Burocrática”. In: *Organizações Complexas*, op. cit., p. 352-365.
20. Robert K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey e H. Selvin. *Readers in Bureaucracy*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1952; *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1957.
21. Thorstein Veblen. *The Instinct of Workmanship*. Nova York: The Macmillan Co., 1914.
22. Daniel Kartz e Robert L. Kahn. *Psicologia Social das Organizações*, op. cit., p. 90-93, 227, 247.
23. Beatriz Marques de S. Wahrlich. *Uma Análise das Teorias de Organização*, op. cit., p. 56.
24. Richard H. Hall. “The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment”. *American Journal of Sociology*, jul. 1962, no 60, pp. 32-40.
25. Stanley H. Udy, Jr., “Bureaucracy and Rationality in Weber’s Organizations Theory: an Empirical Study”, *American Sociological Review*, vol. XXIV, p. 792, dez. 1959.
26. Ferrel Heady, “Bureaucratic Theory and Comparative Administration”, *Administrative Science Quarterly*, vol.III,no 4, p. 516, mar. 1959.
27. Talcott Parsons, *The Structure of Social Action*, Nova York, McGraw-Hill Book Co., 1937, p. 506.
28. Morroe Berger, *Bureaucracy and Society in Modern Egypt*, Princeton, N. J. Princeton University Press, 1957, p. 48.
29. Robert Michels, *Political Parties*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1949, pp. 33-34.
30. Marshall E. Dimock, *Administrative Vitality*, Nova York, Harper & Bros., 1959, p. 5.
31. Richard H. Hall. *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Madri: Editorial Prentice-Hall Internacional, 1973. pp. 6164.
32. Charles Perrow. *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, Ill., Scott, Foresman and Company, 1972, p. 6-7, p. 73-74, p. 217.
33. James G. March e Herbert A. Simon. *Teoria das Organizações*, op. cit., pp. 47-48.
34. Warren G. Bennis. “The Decline of Bureaucracy and Organizations of the Future”, in *Readings on Behavior in Organizations*, Edgar F. Huse, James L. Bowditch e Dalmar Fisher (eds.), *Readings*,

Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 1975, p.27-28.

35. Warren G. Bennis. *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas*. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 1972. p.23.

36. Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig. *Organization and Management. A Systems Approach*. Nova York: McGraw-Hill Book Co., 1970, p. 73.

37. Alvin W. Gouldner. "Organizational Analysis". In: *Sociology Today*, Robert K. Merton, Leonard Broom e Leonard S. Cottrell Jr. (eds.). Nova York:, Basic Books, Inc. Publ., 1959.

38. James D. Thompson. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976. p.27.

39. J. Eugene Haas e Thomas E. Drabek. *Complex Organizations: A Sociological Perspective*. Nova York: The Macmillan Company, 1973. pp. 29-31.

40. Ralf Dahrendorf. *Sociedad y Sociología*. Madri: Ediciones Tecnos, 1966. p.229.

41. George B. Strohmer. "The Social Science of Organization". In *The Social Science of Organization*, op. cit.

42. Keith M. Henderson. "Introdução ao Conceito Americano de Administração Pública", *Rev. do Serv. Público*, vol. 97, pp. 82-120, abr./maio/jun. 1965.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Abordagem descritiva e explicativa:** enfoque que se preocupa em descrever e explicar os fenômenos organizacionais, sem a preocupação de estabelecer regras ou princípios gerais de aplicação.

**Abordagem prescritiva e normativa:**enfoque que se preocupa em estabelecer regras ou princípios gerais de aplicação como receituários para o administrador.

**Aparato administrativo:**número de pessoas ou órgãos administrativos necessário para executar as ordens e servir como ponto de ligação entre o governo e os governados.

**Autoridade:** poder institucionalizado e oficializado que depende de legitimidade.

**Autoridade burocrática ou autoridade legal ou racional:** os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada.

**Autoridade carismática:**os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. É um poder sem base racional, instável e que adquire características revolucionárias.

**Autoridade tradicional:**os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. É o tipo de autoridade conservadora transmitida por herança.

**Burocracia:** organização legal, formal e racional por excelência.

**Caráter formal:** decorrente de comunicações feitas por escrito a fim de assegurar sua documentação e comprovação. Daí, a formalização.

**Caráter legal:** decorrente de normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. Toda organização está baseada em uma "legislação" própria.

**Carisma:** pessoa com características pessoais extraordinárias e que influencia as demais.

**Dimensões da burocracia:**características básicas da burocracia e que existem dentro de um *continuum*.

**Disfunções da burocracia:** anomalias e imperfeições de funcionamento da burocracia, ou consequências não previstas (por Weber), decorrentes do desvio ou do exagero de cada uma das características do modelo burocrático, principalmente por causa da organização informal.

**Dominação:** relação de poder na qual o governante (dominador) impõe o seu arbítrio sobre os demais, acreditando ter o direito de exercer o poder, enquanto os governados (dominados) consideram sua obrigação obedecer às ordens.

**Domínio carismático:** de grandes líderes políticos ou religiosos.

**Domínio patriarcal:**do pai de família, do chefe do clã ou despotismo do poder real.

**Legitimidade:** capacidade de justificar legalmente ou explicar racionalmente o exercício do poder.

**Mecanicismo:** visão determinística da organização, como se ela fosse uma máquina composta de um conjunto de peças. O mesmo que Teoria da Máquina.

**Meritocracia:** ênfase dada ao mérito e à competência técnica. Daí a exigência de títulos, concursos e provas de avaliação para comprovação do mérito pessoal.

**Modelo burocrático:** nome dado às organizações dotadas das características enunciadas por Weber.

**Previsibilidade do comportamento:** a racionalidade do modelo burocrático pressupõe que o comportamento das pessoas seja perfeitamente previsível de acordo com normas e regulamentos da organização, a fim de que se atinja a máxima eficiência possível.

**Racionalidade:** adequação dos meios aos fins visados e que garante eficiência da organização.

**Sociedade carismática:** em que predominam características místicas, arbitrárias e personalísticas, como nos grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução, etc.

**Sociedade legal:** em que predominam normas impessoais e racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas, Estados Modernos, exércitos, etc.

**Sociedade tradicional:** em que predominam características patriarcais e patrimonialistas, como família, clã, sociedade medieval, etc.

**Teoria da máquina:** ver mecanicismo.

---

\* Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi o criador da Sociologia da Burocracia. Foi professor das Universidades de Friburgo e de Heidelberg e ficou famoso pela Teoria das Estruturas de Autoridade. Com a tradução de alguns de seus livros para o inglês, por Talcott Parsons, tomou corpo, nos Estados Unidos, a Teoria da Burocracia em administração. Sua obra é realmente muito vasta. Seus principais livros são: *The protestant ethic and the spirit of capitaliysm* (trad. de Talcott Parsons). Nova York: Scribner, 1958, trad. bras.: *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1967; *The theory of social and economic organization* (trad. de A. M. Henderson e Talcott Parsons). Nova York, Oxford University, 1947.

\*\* Dentre as principais figuras que se destacaram na Teoria da burocracia, avultam: Max Weber, criador e inspirador dos demais, Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Goudner, Peter M. Blau, Richard Scott, Reinhard Bendix, Robert Michels, Terence Hopkins, etc.

## MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO

### Em busca da organização ideal

#### Objetivos de aprendizagem

- Identificar as origens da Teoria Estruturalista na TGA.
- Explicar a sociedade de organizações.
- Proporcionar uma análise organizacional sob uma abordagem múltipla e abrangente.
- Identificar as tipologias de organizações para o estudo comparativo das organizações.
- Proporcionar uma ideia dos objetivos organizacionais.
- Identificar os conflitos organizacionais e sua influência nas organizações.
- Permitir uma visão das sátiras às organizações de diversos autores.
- Proporcionar uma apreciação crítica do estruturalismo na Administração.

#### O que veremos adiante

- Origens da Teoria Estruturalista.
- A sociedade de organizações.
- Análise das organizações.
- Tipologia das organizações.
- Objetivos organizacionais.
- Ambiente organizacional.
- Estratégia organizacional.
- Conflitos organizacionais.
- Sátiras à organização.
- Apreciação crítica da Teoria Estruturalista.

Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas – experiência tipicamente democrática e norte-americana – entrou em declínio. Essa primeira tentativa sistemática de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa, por meio de uma filosofia humanística a respeito da participação do homem na organização, gerou uma profunda reviravolta na Administração. Se, de um lado, combateu a Teoria Clássica, por outro, não proporcionou bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir. A oposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse na Administração que a Teoria da Burocracia não teve condições de ultrapassar. A Teoria Estruturalista significa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal.

## ORIGENS DA TEORIA ESTRUTURALISTA

As origens da Teoria Estruturalista na Administração foram as seguintes:

1. **A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas:** são incompatíveis entre si. Então, tornou necessária uma posição mais ampla e compreensiva que integrasse os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa. A Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx.
2. A necessidade de visualizar “a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais” que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir os lucros da organização).<sup>1</sup> Nesse sentido, o diálogo maior da Teoria Estruturalista foi com a Teoria das Relações Humanas.
3. A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações. O estruturalismo teve forte influência na Filosofia, na Psicologia (com a *Gestalt*), na Antropologia (com Claude Lévy-Strauss), na Matemática (com N. Bourbaki), na Linguística, chegando até a teoria das organizações com Thompson, Etzioni e Blau. Nas ciências sociais, as ideias de Lévy-Strauss (*estruturalismo abstrato*: a estrutura é uma construção abstrata de modelos para representar a realidade empírica), de Gurwitsch e Radcliff Brown (*estruturalismo concreto*: a estrutura é o conjunto de relações sociais em um dado momento), de Karl Marx (*estruturalismo dialético*: a estrutura é constituída de partes que, ao longo do desenvolvimento do todo, se descobrem, se diferenciam e, de uma forma dialética, ganham autonomia umas sobre as outras, mantendo a integração e a totalidade sem fazer soma ou reunião entre si, mas pela reciprocidade instituída entre elas) e de Max Weber (*estruturalismo fenomenológico*: a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera, e seus elementos têm uma certa função sob uma certa relação, o que impede o tipo ideal de estrutura de retratar fiel e integralmente a diversidade e a variação do fenômeno real) trouxeram novas concepções a respeito do estudo das organizações sociais. Na teoria administrativa, os estruturalistas se concentram nas organizações sociais, variando entre o estruturalismo fenomenológico e o dialético.<sup>2</sup>
4. **Novo conceito de estrutura:** o conceito de estrutura é bastante antigo. Heráclito, nos primórdios da história da Filosofia, concebia o *logos* como uma unidade estrutural que domina o fluxo ininterrupto do devir e o torna inteligível. É a estrutura que permite reconhecer o mesmo rio, embora suas águas jamais sejam as mesmas em razão da contínua mudança das coisas. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura se mantém mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações. A mesma estrutura pode ser apontada em diferentes áreas, e a compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permite o reconhecimento das mesmas estruturas em outros campos.

## DICAS

### Movimento estruturalista

O movimento estruturalista foi predominantemente europeu e teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências. Ele vem do conceito de estrutura (do grego *struo* = ordenar) como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte. As partes são reunidas em um arranjo estruturado e tornam-se subordinadas ao todo (estrutura). Qualquer modificação em uma das partes implica modificações nas demais partes e nas relações entre elas. O conceito de estrutura, em essência, equivale ao conceito de



sistemas, conforme será visto adiante.

## DICAS

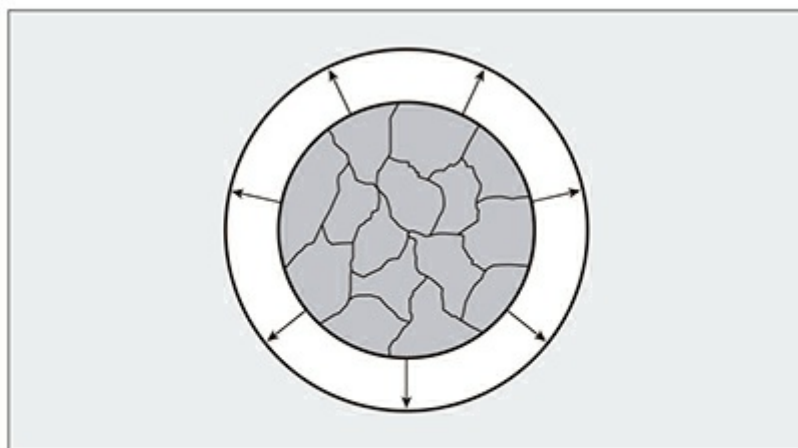
### Estrutura e estruturalismo

Muito antes do estruturalismo, o conceito de estrutura proporcionou o surgimento do tipo de sociedade de Max Weber e do conceito de Gestalt na Psicologia da Forma. Com o estruturalismo, ocorreu a preocupação exclusiva com as “estruturas”, em prejuízo da função ou de outros modos de compreender a realidade. Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. O conceito de estrutura significa a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações, etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si. Além do seu aspecto totalizante, o estruturalismo é fundamentalmente comparativo.<sup>3</sup>

## DICAS

### Estrutura

“O todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes... Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade.”<sup>3</sup> Há estrutura (em seu aspecto mais geral para Jean Viet) “quando elementos são reunidos em uma totalidade e quando as propriedades dos elementos dependem inteiramente ou parcialmente desses caracteres da totalidade”.<sup>3</sup> Assim, “toda modificação de um elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações”.<sup>3</sup>



**Figura 1** O todo organizacional é maior do que a soma da parte.

O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

A Teoria Estruturalista é representada por grandes figuras da Administração.\*

# SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.<sup>4</sup> Essas organizações são diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade. Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam. O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais – iniciado pela Teoria das Relações Humanas – para o das interações entre as organizações sociais. Da mesma forma como os grupos sociais interagem entre si, as organizações também interagem entre si.

As organizações passaram por um processo de desenvolvimento ao longo de quatro etapas:<sup>1</sup>

1. **Etapla da natureza:** é a etapa inicial, na qual os fatores naturais, ou seja, os elementos da natureza, constituíam a base única de subsistência da Humanidade. O papel do capital e do trabalho é irrelevante nessa etapa da história da civilização.
2. **Etapla do trabalho:** a partir da natureza, surge um fator perturbador que inicia verdadeira revolução no desenvolvimento da Humanidade: o trabalho. Os elementos da natureza passam a ser transformados por meio do trabalho, que conquista rapidamente o primeiro plano entre os elementos que concorrem para a vida da Humanidade. O trabalho passa a condicionar as formas de organização da sociedade.
3. **Etapla do capital:** é a terceira etapa, na qual o capital prepondera sobre a natureza e o trabalho, tornando-se um dos fatores básicos da vida social.
4. **Etapla da organização:** a natureza, o trabalho e o capital submetem-se à organização. A organização, sob uma forma rudimentar, já existia desde os primórdios da evolução humana, do mesmo modo que o capital existira antes da fase capitalista, pois, desde quando surgiram os instrumentos de trabalho, o capital ali estava presente. O predomínio da organização revelou o seu caráter independente em relação à natureza, ao trabalho e ao capital, utilizando-se deles para alcançar seus objetivos.

## DICAS

### Advento das organizações

As organizações não são recentes, existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A Igreja elaborou a sua organização ao longo dos séculos, e os exércitos desde a Antiguidade desenvolveram formas de organizações. Com o desenvolvimento da Humanidade, um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender às crescentes necessidades sociais e humanas. Atualmente, a sociedade moderna tem tantas e tão diversas organizações que se torna necessário todo um conjunto de organizações secundárias para organizá-las e controlá-las, como a maioria dos órgãos públicos. Para os estruturalistas, a Teoria das Organizações é um campo definido dentro da Administração, derivado de várias fontes, especialmente dos trabalhos de Taylor e Fayol, da psicologia, da sociologia e das relações humanas e que foi desenvolvido mais intensamente a partir do momento em que incorporou a Sociologia da Burocracia de Max Weber.

Para atingir um alto grau de industrialização, a sociedade passou por várias fases dentro da etapa da organização:

1. O universalismo da Idade Média, caracterizado pela predominância do espírito religioso.

2. O liberalismo econômico e social *dos séculos XVIII e XIX*, caracterizado pelo abrandamento da influência estatal e pelo desenvolvimento do capitalismo.
3. O socialismo, com o advento do século XX, obrigando o capitalismo a enveredar pelo caminho do máximo desenvolvimento possível.
4. A atualidade, que se caracteriza por uma sociedade de organizações.

## DICAS

### A organização moderna

A organização moderna é mais eficiente por duas razões básicas:<sup>1</sup>

1. Mudanças históricas ocorridas na sociedade permitiram um ambiente social mais compatível com as organizações.
2. Teorias da Administração desenvolveram técnicas de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, e aumentaram o racionalismo das organizações.

A sociedade moderna, ao contrário das sociedades anteriores, atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações como as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social. A organização cria um poderoso instrumento social, por meio da coordenação de um grande número de ações humanas. Combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se a fim de atingir seus objetivos.<sup>1</sup>

Cada uma dessas quatro fases revela características políticas e filosóficas marcantes. Etzioni<sup>1</sup> visualiza uma revolução da organização com novas formas sociais que emergem, enquanto as antigas modificam suas formas e alteram suas funções adquirindo novos significados. Essa evolução traz uma variedade de organizações, das quais a sociedade passa a depender mais intensamente. O aparecimento de empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, hospitais, sindicatos, etc. resultou da necessidade de integração cada vez maior das atividades humanas em formas organizacionais mais envolventes. As organizações e seu aparecimento não se dão de modo separado de outras mudanças sociais nem são satélites de nossa sociedade: eles fazem parte integrante e fundamental da sociedade moderna.

## DICAS

### Organizações

A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, na sua estrutura interna e na interação com outras organizações. As organizações são concebidas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se nesse conceito corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias”.<sup>5</sup> As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis não

necessariamente face a face entre si no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.<sup>6</sup>

## Organizações

As organizações constituem a forma dominante de instituição da sociedade moderna: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos e, por isso, não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz o melhor resultado.

As burocracias constituem um tipo específico de organização: as chamadas *organizações formais*. As organizações formais constituem uma forma de agrupamento social estabelecida de maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico.<sup>7</sup> A organização formal é caracterizada por regras, regulamentos e estrutura hierárquica para ordenar as relações entre seus membros. A organização formal permite reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas), tirar vantagens dos benefícios da especialização, facilitar o processo decisório e assegurar a implementação das decisões tomadas. Esse esquema formal “que tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente de objetivos explícitos torna a organização formal única entre as instituições da sociedade moderna e digna de estudo especial”.<sup>8</sup> A organização formal é criada para atingir objetivos explícitos e constitui um sistema preestabelecido de relações estruturais impessoais que resulta em um relacionamento formal entre pessoas, o que permite reduzir a ambiguidade e a espontaneidade e aumentar a previsibilidade do comportamento.<sup>9</sup>

Entre as organizações formais avultam as chamadas *organizações complexas*. Elas são caracterizadas pelo alto grau de complexidade na estrutura e nos processos em razão do grande tamanho (proporções maiores) ou à natureza complicada das operações (como hospitais e universidades). Nas organizações complexas, a convergência dos esforços entre as partes componentes (departamentos, seções, etc.) é mais difícil pela existência de inúmeras variáveis (como o tamanho, a estrutura organizacional, as diferentes características pessoais dos participantes) que complicam o seu funcionamento. Os estruturalistas focalizam as organizações complexas por causa dos desafios que estas impõem à análise organizacional.

As organizações formais por excelência são as burocracias. Daí o fato de a Teoria Estruturalista ter como expoentes figuras que se iniciaram com a Teoria da Burocracia.

## Homem organizacional

Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o *homo economicus* e a Teoria das Relações Humanas, “o homem social”, a Teoria Estruturalista focaliza o “homem organizacional”:<sup>10</sup> o homem que desempenha diferentes papéis em várias organizações.

Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, avulta a figura do homem organizacional que participa simultaneamente de várias organizações. O homem moderno, ou seja, o homem organizacional, para ser bem-sucedido em todas as organizações, precisa ter as seguintes características de personalidade:<sup>10</sup>

1. Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações, que podem chegar à inversão, aos bruscos desligamentos das organizações e aos novos relacionamentos.
2. Tolerância às frustrações, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre

necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita por normas racionais, escritas e exaustivas, que procuram envolver toda a organização.

3. Capacidade de adiar as recompensas e de compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais por outros tipos de atividade profissional.
4. Permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e a cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

As organizações sociais são consequências da necessidade que as pessoas têm de se relacionar e se juntar com outras pessoas a fim de poder realizar seus objetivos. Dentro da organização social, as pessoas ocupam certos papéis. *Papel* é o nome dado a um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa. Papel é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a consequente internalização dos valores e das normas que o grupo, explícita ou implicitamente, prescreve para o indivíduo. O papel prescrito para o indivíduo é reforçado por sua própria motivação em desempenhá-lo de modo eficaz. Como cada pessoa pertence a vários grupos e organizações, ela desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta grande número de normas e regras diferentes.

## DICAS

### Homem organizacional

Essas características de personalidade não são sempre exigidas ao nível máximo pelas organizações, mas dentro de composições e combinações que variam de acordo com a organização e com o cargo ocupado. O “homem organizacional” reflete uma personalidade cooperativa e coletivista que parece destoar de algumas das características da ética protestante eminentemente individualista definidas por Max Weber. Weber havia relacionado características do protestantismo ascético com o espírito do capitalismo moderno, a saber, espírito de realização, busca da propriedade, laboriosidade, sacrifício, pontualidade, integridade e conformismo: virtudes importantes no comportamento do homem organizacional que procura, por meio da competição, obter o progresso e a riqueza. Como nem todas as pessoas se doam ao conformismo exigido pelas organizações, surgem os conflitos nas organizações que geram a mudança organizacional,<sup>11</sup> conforme veremos adiante.

## EXERCÍCIO

### O dilema de Geraldo

Como funcionário de uma repartição pública, Geraldo enfrenta um sério dilema pessoal. Sua chefia é conservadora, apática e resistente a qualquer mudança ou inovação. Seus colegas, acostumados à mesmice e à rotina, fazem apenas o trabalho indispensável e ninguém quer assumir qualquer responsabilidade além do seu cargo. Geraldo quer definir uma postura pessoal, pois acha que deveria fazer alguma coisa para melhorar a situação. O que fazer?

## ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Para estudar as organizações, os estruturalistas utilizam uma análise organizacional mais ampla do que a de qualquer teoria anterior, pois pretendem conciliar a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, baseando-se também na Teoria da Burocracia. Assim, a análise das organizações do ponto de vista

estruturalista é feita com base em uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia.

Essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve:

1. Tanto a organização formal como a informal.
2. Tanto as recompensas salariais e materiais como as sociais e simbólicas.
3. Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização.
4. Todos os diferentes tipos de organizações.
5. A análise intraorganizacional e a interorganizacional.

Vejamos os vários aspectos da abordagem múltipla.

## **Abordagem múltipla: organização formal e informal**

Enquanto a Teoria Clássica se concentrava na organização formal e a Teoria das Relações Humanas somente na organização informal, os estruturalistas tentam estudar o relacionamento entre ambas as organizações, a formal e a informal, dentro de uma abordagem múltipla.

A Teoria Estruturalista focaliza o problema das relações entre a organização formal e a informal. Nesse sentido, o estruturalismo é uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal): “encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos. Constitui o problema central da Teoria das Organizações”.<sup>1</sup>

Essa perspectiva ampla e equilibrada que inclui a organização formal e a informal conjuntamente encoraja o desenvolvimento de um estudo não valorativo – nem a favor da administração nem a favor do operário – e amplia o seu campo a fim de incluir todos os elementos da organização.

### **DICAS**

#### **Visão incompleta da Teoria das Relações Humanas**

Para os estruturalistas, a Teoria das Relações Humanas não permitia uma visão completa da organização e essa visão parcial favorecia a administração e iludia os trabalhadores. Os estruturalistas veem a organização como uma unidade social grande e complexa, na qual estão integrados muitos grupos sociais. A Teoria das Relações Humanas focalizou as relações informais entre os trabalhadores e supervisores, descuidando-se das relações formais ou da articulação destas com as relações informais. No fundo, não houve esforço sistemático para ligar os dois conjuntos de fatores. Uma das contribuições da Teoria Estruturalista foi tentar relacionar as relações formais e informais dentro e fora da organização. Os estruturalistas não alteram os conceitos da organização formal e informal. A organização formal refere-se ao padrão de organização determinado pela administração: o esquema de divisão do trabalho e poder de controle, as regras e os regulamentos, o controle de qualidade, etc. A organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas, acima e além da formal.<sup>1</sup>

## **Abordagem múltipla: recompensas materiais e sociais**

Quanto às recompensas utilizadas pela organização para motivar as pessoas, os estruturalistas combinam

os estudos da Teoria Clássica e das Relações Humanas.<sup>1</sup> Tanto a abordagem da Teoria Clássica como a da Teoria das Relações Humanas são fragmentárias e parciais. O significado das recompensas salariais e sociais e tudo o que se inclui nos símbolos de posição (tamanho da mesa ou do escritório, carros da companhia, etc.) é importante na vida de qualquer organização.

## Abordagem múltipla: diferentes enfoques da organização

Para os estruturalistas, as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções: modelo racional e modelo do sistema natural.<sup>12</sup>

1. **Modelo racional da organização:** concebe a organização como um meio deliberado e racional de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados – como maximizar os lucros –, todos os aspectos e componentes da organização são deliberadamente escolhidos em função de sua contribuição ao objetivo, as estruturas organizacionais são deliberadamente cuidadas para atingir a mais alta eficiência, os recursos são adequados e alocados de acordo com um plano diretor, todas as ações são apropriadas e iniciadas por planos e seus resultados devem coincidir com os planos. Daí a ênfase no planejamento e no controle. Tudo na organização está sujeito a controle, e este é exercido de acordo com um plano diretor que relaciona as causas e os efeitos do modo mais econômico. As partes da organização são submissas a uma rede monolítica de controle. Nessas condições, a organização funciona como um sistema fechado de lógica que exclui a incerteza.<sup>13</sup> O modelo racional de organização inclui a abordagem da Administração Científica na qual a única incógnita na equação era o operador humano, razão pela qual a administração se concentrava no controle sobre ele. Inclui também o modelo burocrático de Weber, no qual toda contingência é prevista e manipulada por especialistas orientados por regras, enquanto as influências ambientais sob a forma de clientes são controladas pelo tratamento impessoal da clientela por meio de regras padronizadas.
2. **Modelo natural de organização:** concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que constituem o todo: cada parte contribui com algo e recebe algo do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema: as partes e os modos como elas se vinculam mutuamente em interdependência são determinados por processos evolutivos. O modelo de sistema natural procura tornar tudo funcional e equilibrado, podendo ocorrer disfunções. A autorregulação é o mecanismo fundamental que, espontânea ou naturalmente, governa as relações entre as partes e suas atividades, mantendo o sistema equilibrado e estável ante as perturbações providas do ambiente externo. O modelo de sistema natural presume uma interdependência com um ambiente incerto, flutuante e imprevisível, havendo um delicado equilíbrio das complicadas interdependências dentro do sistema ou entre o sistema e o meio ambiente. Nesses termos, o conceito de sistema fechado torna-se inadequado, e as tentativas planejadas de controlar ou regular o sistema natural levam a consequências indesejadas e não planejadas porque perturbam o delicado equilíbrio. O sistema natural é aberto às influências ambientais e não pode ser abordado sob o aspecto de completa certeza e pelo controle. Seu comportamento não é governado por uma rede de controle, pois é determinado pela ação do meio ambiente. Obedece a uma lógica de sistema aberto. O modelo de sistema natural traz como consequência o inevitável aparecimento da organização informal nas organizações. Não existe nenhuma organização que esteja fechada ao ambiente ou inteiramente de acordo com os planos, ou ainda que consiga completo poder sobre todos os seus membros.



### Sabendo usar as recompensas

Para que as recompensas sociais e simbólicas sejam eficientes, quem as recebe deve estar identificado com a organização que as concede. Os símbolos e significados devem ser prezados e compartilhados pelos outros, como esposa, colegas, amigos, vizinhos, etc. Por essas razões, as recompensas sociais são menos eficientes com os funcionários de posições mais baixas do que com os de posições mais altas. Para o operário, por exemplo, um reconhecimento oficial pode tornar-se motivo de ridicularização pelos colegas. Embora as recompensas sociais sejam importantes, elas não diminuem a importância das recompensas materiais e salariais.

Em toda organização, podem ser vistos elementos de ambos os sistemas, que são opostos entre si.

**Tabela 1 Modelo racional e modelo natural**

Modelo de organização	Lógica utilizada	Características	Abordagens típicas
Racional	Sistema fechado	Visão focalizada apenas nas partes internas do sistema, com ênfase no planejamento e no controle Expectativa de certeza e imprevisibilidade	Administração Científica de Taylor Teoria Clássica de Fayol Teoria de Burocracia de Weber
Natural	Sistema aberto	Visão focalizada sobre o sistema e sua interdependência com o ambiente Expectativa de incerteza e de imprevisibilidade	Teorias modernas de Administração fundamentadas na Teoria de Sistemas

## Abordagem múltipla: níveis da organização

As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder, como foi visto no modelo burocrático de Weber. Para Parsons,<sup>14</sup> as organizações se defrontam com uma multiplicidade de problemas que são classificados e categorizados para que a responsabilidade por sua solução seja atribuída a diferentes níveis hierárquicos da organização. Assim, as organizações se desdobram em três níveis organizacionais:<sup>15</sup>

a. **Nível institucional:** é o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários. É também denominado *nível estratégico*, pois é o responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias organizacionais, lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização.

b. **Nível gerencial:** é o nível intermediário situado entre o nível institucional e o técnico, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisões no nível institucional, o nível gerencial é o responsável pela sua transformação em planos e programas para que o nível técnico os execute. O nível gerencial trata do detalhamento dos problemas, da captação dos recursos necessários para alocá-los dentro das diversas partes da organização e da distribuição e colocação dos produtos e serviços da organização.

c. **Nível técnico:** também denominado nível operacional, é o nível mais baixo da organização, em que as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas. É o nível que cuida da execução de operações e tarefas. É voltado ao curto prazo e segue programas e rotinas desenvolvidos no nível gerencial.

### **Organizações complexas**

A partir do estruturalismo, a Administração não ficou mais restrita às fábricas, mas passou a ser estendida a todos os tipos possíveis de organizações. Além disso, toda organização, à medida que cresce, torna-se complexa e passa a exigir uma administração adequada. As organizações complexas, por suas características de tamanho e complexidade, passaram a interessar aos estruturalistas.<sup>1</sup>

## **DICAS**

### **Análise intra e interorganizacional**

Os estruturalistas ampliam essa abordagem limitada e restritiva e se preocupam também com os fenômenos que ocorrem externamente às organizações, mas que afetam os fenômenos que ocorrem dentro delas. Os fenômenos internos são mais bem compreendidos quando se conhecem os fenômenos externos que os provocaram. Assim, os estruturalistas baseiam-se em uma abordagem de sistema aberto e utilizam o modelo natural de organização como base de seus estudos. A análise organizacional passa a ser feita por meio de uma abordagem múltipla, ou seja, por meio da análise intraorganizacional (fenômenos internos) e da análise interorganizacional (fenômenos externos em função das relações da organização com outras organizações do meio ambiente).<sup>16</sup>

## **Abordagem múltipla: diversidade de organizações**

Enquanto a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas focalizaram as fábricas, a abordagem estruturalista ampliou o campo da análise da organização, a fim de incluir outros tipos diferentes de organizações além das fábricas: organizações pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, empresas dos mais diversos tipos (indústrias ou produtoras de bens, prestadoras de serviços comerciais, agrícolas, etc.), organizações militares (exército, marinha, aeronáutica), organizações religiosas (igrejas), organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos, etc.<sup>1</sup>

## **Abordagem múltipla: análise interorganizacional**

Todas as teorias administrativas anteriores preocuparam-se com fenômenos que ocorrem dentro da organização. Tanto que essas teorias são criticadas pelo fato de adotarem uma abordagem de sistema fechado, ou seja, por utilizarem o modelo racional de organização como base de seus estudos. Além da análise interna das organizações, os estruturalistas inauguraram a preocupação com a análise interorganizacional. A análise do comportamento interorganizacional se tornou significativa a partir da crescente complexidade ambiental e da interdependência das organizações.<sup>17</sup> Até então, os autores não haviam se preocupado com o ambiente organizacional como uma unidade de observação e análise.<sup>18</sup> Essa negligência quanto às relações interorganizacionais surpreende mais ainda quando se nota que as organizações formais estão envolvidas em um ambiente composto por outras organizações e que é controlado por um complexo de normas, valores e coletividades de uma sociedade maior. O relacionamento entre a organização e seu ambiente revela o grau de dependência da organização quanto aos eventos externos. Recentemente, o campo da teoria organizacional foi ampliado com pesquisas sobre relações interorganizacionais. A análise das relações interorganizacionais parte do pressuposto de que a organização funciona na base de transações com outras organizações que promovem a interação entre elas, e provoca uma forte interdependência entre elas também. Cada organização interage com o seu ambiente externo e com as demais organizações nele contidas.

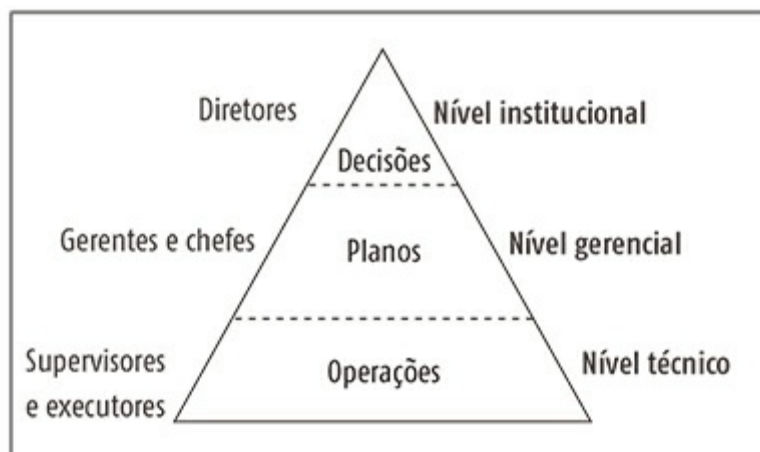


Figura 2 Três níveis organizacionais para Parsons.

## TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam características que permitem classificá-las em classes ou tipos. As classificações ou taxonomias\* – denominadas *tipologias das organizações* – permitem uma análise comparativa das organizações por meio de uma característica comum ou de uma variável relevante.

Para facilitar a análise comparativa das organizações, os estruturalistas desenvolvem tipologias de organizações para classificá-las de acordo com certas características distintivas.

### DICAS

#### Uso de tipologias

Com a tipologia – como em qualquer esquema de classificação – a individualidade é sacrificada para alcançar um razoável número de agrupamentos genéricos que facilitam a comparação. A tipologia apresenta a vantagem de reduzir a variedade e permitir análises comparativas. A adoção de tipologias não é recente no campo das organizações. O fato de se classificarem as empresas em tipos conforme seu tamanho (empresas pequenas, médias e grandes), sua natureza (empresas primárias ou de base, secundárias ou de transformação e terciárias ou de serviços), seu mercado (indústrias de bens de capital ou de bens de consumo) ou ainda sua dependência (empresas públicas ou empresas privadas) bem o demonstra.

## Tipologia de Etzioni

Segundo Etzioni, as organizações possuem as seguintes características:<sup>1</sup>

- a. **Divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidades:** de acordo com um planejamento intencional para intensificar a realização de objetivos específicos.
- b. **Centros de poder:** controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam também reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência.
- c. **Substituição do pessoal:** as pessoas podem ser demitidas ou substituídas por outras pessoas

para as suas tarefas. A organização pode recombinaar seu pessoal por meio de transferências e promoções.

As unidades sociais controlam os seus membros. As organizações, como unidades sociais com finalidade específica, são unidades artificiais: são planejadas e deliberadamente estruturadas; reveem constantemente as suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados. Nesse sentido, diferem das unidades sociais naturais, como família, grupos étnicos ou comunidade. A artificialidade das organizações é uma característica decorrente de dois fatores: a preocupação com a realização e a tendência para serem mais complexas do que as unidades naturais. Nas organizações, o controle informal não é adequado, pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com as tarefas que devem realizar. Por isso, as organizações impõem uma distribuição de recompensas e sanções para garantir obediência às suas normas, regulamentos e ordens. Daí os meios de controle. Para Etzioni, os meios de controle utilizados pela organização podem ser classificados em três categorias: *controle físico*, *material* ou *simbólico*.<sup>1</sup>

a. **Controle físico:** é o controle baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções ou ameaças físicas. O controle físico procura fazer as pessoas obedecerem por meio de ameaças de sanções físicas, coação, imposição, força e medo das consequências. A motivação é negativa e baseia-se em punições. Corresponde ao poder coercitivo.

b. **Controle material:** é o controle baseado na aplicação de meios materiais e de recompensas materiais. As recompensas materiais são constituídas de bens e de serviços oferecidos. A concessão de símbolos (como dinheiro ou salário) que permitem adquirir bens e serviços é classificada como material, porque o resultado para quem recebe é semelhante ao de meios materiais. É o controle baseado no interesse, na vantagem desejada e nos incentivos econômicos e materiais.

c. **Controle normativo:** é o controle baseado em símbolos puros ou em valores sociais. Existem símbolos normativos (como de prestígio e estima) e sociais (como de amor e aceitação). É o controle moral e ético, por excelência, e baseia-se em convicção, fé, crença e ideologia. A utilização do controle normativo corresponde ao poder normativo social ou poder normativo.

Cada tipo de controle provoca um padrão de obediência em função do tipo de interesse em obedecer ao controle. Assim, existem três tipos de interesse ou de envolvimento dos participantes da organização:

a. **Alienatório:** o indivíduo não está psicologicamente interessado em participar, mas é coagido e forçado a permanecer na organização. Tipo de poder utilizado: normativo-utilitário-coercitivo.

b. **Calculista:** o indivíduo sente-se interessado na medida em que seus esforços tenham uma vantagem ou compensação econômica imediata.

c. **Moral:** o indivíduo atribui valor à missão da organização e ao trabalho dentro dela, cumprindo-o da melhor forma possível porque lhe atribui valor.

A tipologia de organizações de Etzioni<sup>19</sup> classifica as organizações com base no uso e no significado da obediência, a saber:

a. **Organizações coercitivas:** o poder é imposto pela força física ou controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força – latente ou manifesta – como o principal controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser “alienativo” em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como campos de concentração, prisões, instituições penais, etc.

b. **Organizações utilitárias:** o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento “calculativo”, baseado nos benefícios que esperam obter. As empresas e o comércio estão incluídos nesta classificação.

c. **Organizações normativas:** o poder baseia-se no consenso sobre objetivos e métodos da organização. Utilizam o controle moral como a principal influência sobre os participantes, porque estes têm elevado envolvimento “moral” e motivacional. As organizações normativas são chamadas “voluntárias” e incluem igrejas, universidades, hospitais e organizações políticas e sociais.



**Figura 3** Comportamento dos participantes.

**Tabela 2** Tipologia de Etzioni

Tipos de organizações	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 e medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e penitenciárias
Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença e ideologia	Moral e motivacional como autoexpressão	Igrejas, hospitais e universidades
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse e vantagem percebida	Calculativo. Busca de vantagens	Empresas em geral

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

## Tipologia de Blau e Scott

As tipologias de organização baseiam-se em características e dimensões comuns a várias organizações, como se elas existissem no vazio. As organizações estão inseridas em comunidades, e as relações entre os membros da organização, de um lado, e o público (os clientes e as instituições externas), de outro, são

aspectos importantes que as tipologias anteriores omitiram. É necessário considerar que as organizações existem para proporcionar benefícios ou resultados para a comunidade. Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiário principal (princípio do *cui bono*), ou seja, quem se beneficia com a organização. Os benefícios para a parte principal constituem a essência da existência da organização.<sup>20</sup>

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que se beneficiam de uma organização formal:

- a. Os próprios membros da organização.
- b. Os proprietários, dirigentes ou acionistas da organização.
- c. Os clientes da organização.
- d. O público em geral.

Em função dessas categorias de beneficiário principal que a organização visa a atender, existem quatro tipos básicos de organizações:

a. **Associações de benefícios mútuos:** os próprios membros da organização são os beneficiários principais, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios, etc.

a. **Organizações de interesses comerciais:** os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada.

b. **Organizações de serviços:** um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais.

c. **Organizações de Estado:** o beneficiário é o público em geral. Exemplos: organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico, etc.

A tipologia de Blau e Scott tem a vantagem de enfatizar a força do poder e da influência do beneficiário sobre as organizações a ponto de condicionar a sua estrutura e seus objetivos. A classificação baseada no *cui bono* proporciona um melhor agrupamento natural das organizações com objetivos similares.

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.

**Tabela 3 Tipologia de Blau e Scott**

Beneficiário principal	Tipo de organização	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de benefícios mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios, etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agências sociais, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico, organizações jurídica e penal

## EXERCÍCIO

### Como focalizar mais amplamente as empresas

Paulo Natan saiu da faculdade há 30 anos. Sempre trabalhou dentro dos padrões que aprendera da Teoria Clássica, Neoclássica, das Relações Humanas e da Burocracia. Agora, sua experiência profissional frente aos problemas atuais lhe indica que é necessária uma nova abordagem da empresa que dirige. Como você poderia mostrar



## OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos organizacionais formam um campo de estudos explorado pelos autores neoclássicos (APO) e estruturalistas. As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Se o objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é incorporado a ela como algo real e atual.

Quando um objetivo torna-se realidade, ele deixa de ser o objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe; é um estado que se procura, e não um estado que se possui. As situações futuras, embora sejam imagens, têm uma força sociológica real e influem nas opções e reações das pessoas. Muitas organizações possuem um órgão formal destinado a estabelecer os objetivos organizacionais e suas modificações. Em outras palavras, os objetivos são estabelecidos por votos dos acionistas ou dos membros da assembleia, ou ainda pela pessoa que representa os acionistas ou que possui e dirige a organização.

A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos. A competência da organização é medida pelo volume de recursos utilizados para realizar a produção. A competência está ligada aos objetivos da organização, mas não se confunde com eles. A competência cresce à medida que os custos (os recursos utilizados) decrescem.<sup>21</sup>

As organizações podem ter, simultânea e legitimamente, dois ou mais objetivos. Algumas acrescentam novos objetivos aos originais. No campo acadêmico, por exemplo, existem organizações que combinam ensino e pesquisa. Alguns hospitais funcionam também como centros de preparação para médicos ou como centros de pesquisas. Os objetivos organizacionais têm várias funções:<sup>1</sup>

- a. **Apresentação de uma situação futura:** indica a orientação que a organização procura seguir. Dessa forma, estabelece objetivos como linhas mestras para a atividade futura da organização.
- b. **Os objetivos constituem uma fonte de legitimidade** que justifica as atividades da organização e, na verdade, até a sua própria existência.
- c. **Os objetivos servem como padrões** pelos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, isto é, a sua eficiência e o seu rendimento.
- d. **Os objetivos servem como unidade de medida** para verificar e comparar a produtividade da organização.

Os objetivos são unidades simbólicas ou ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Toda a organização deve buscar condições para manter-se e funcionar com eficiência. Nesse sentido, Etzioni<sup>1</sup> refere-se a dois modelos de organização:

- a. **Modelos de sobrevivência:** quando a organização desenvolve objetivos que lhe permite simplesmente existir e manter a sua continuidade.
- b. **Modelos de eficiência:** quando a organização desenvolve objetivos que lhe permite não apenas existir, mas também funcionar dentro de padrões de crescente excelência e competitividade.

A definição de objetivos é intencional, mas nem sempre racional. Trata-se de um processo de interação entre a organização e o ambiente.

O estudo dos objetivos das organizações identifica as relações entre elas e a sociedade em geral.<sup>1</sup> Ocorre que a sociedade está em constante mudança. Como as organizações são unidades sociais planejadas, orientadas para objetivos específicos, sob liderança racional e autoconsciente, elas têm maior inclinação para a mudança do que qualquer outra unidade social.<sup>1</sup> As organizações podem alterar seus



objetivos no processo de ajustamento a problemas e situações emergentes e imprevistas. Essas alterações criam novas necessidades de mudanças que vão exigir ajustes adicionais. Assim, fatores internos ou externos podem provocar mudanças nos objetivos organizacionais.

## DICAS

### Categorias de objetivos organizacionais

Existem cinco categorias de objetivos organizacionais:<sup>22</sup>

1. **Objetivos da sociedade:** relacionados com a sociedade em geral, como: produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais. Procuram preencher as necessidades da sociedade.
2. **Objetivos de produção:** relacionados com o público que entra em contato com a organização. Exemplos: bens de consumo, serviços a empresas, educação. Trata-se de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor.
3. **Objetivos de sistemas:** relacionados com a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que ela produz ou dos objetivos daí resultantes. Exemplos: ênfase nos lucros, no crescimento e na estabilidade da organização.
4. **Objetivos de produtos:** relacionados com as características dos bens e serviços produzidos. Exemplos: ênfase na qualidade ou quantidade de produtos, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos.
5. **Objetivos derivados:** relacionados com os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos. Exemplos: metas políticas, serviços comunitários, programas sociais e comunitários, política de investimento e localização das instalações que melhorem a economia e o futuro das comunidades. As organizações criam poder que é utilizado para influenciar seus próprios membros e o ambiente

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos *ambiente*. Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. Para os estruturalistas, o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

A organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo. A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes. Os estruturalistas ultrapassam as fronteiras da organização para ver o que existe externamente ao seu redor: as outras organizações que formam a sociedade. Assim, passam a se preocupar não somente com a análise organizacional, mas também com a análise interorganizacional, que está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

Dois conceitos são fundamentais para a análise interorganizacional: o conceito de *interdependência das organizações* e o conceito de *conjunto organizacional*.

## DICAS

### **Objetivos organizacionais e o meio ambiente**

Para os estruturalistas, há uma relação íntima entre os objetivos organizacionais e o meio.<sup>23</sup> A estrutura de objetivos estabelece a base para a relação entre uma organização e seu meio ambiente. O processo de estabelecer e fixar objetivos é complexo e dinâmico. A organização não busca um só objetivo, pois necessita satisfazer uma quantidade enorme de requisitos impostos a ela pelo meio ambiente e pelos seus participantes. Em vez de um objetivo, é mais apropriado referir-se a uma estrutura de objetivos da organização. Os objetivos não são estáticos, pois estão em contínua evolução, modificando as relações da organização com o seu meio, requerendo uma constante reavaliação dos objetivos face às alterações do meio ambiente e da organização.

## **Interdependência das organizações com a sociedade**

Nenhuma organização é autônoma ou autossuficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas; algumas das consequências dessa interdependência são: mudanças frequentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental sobre a organização, o que limita sua liberdade de agir.

## **Conjunto organizacional<sup>24</sup>**

O ponto de partida para o estudo das relações interorganizacionais é o conceito de *conjunto de papéis* desenvolvido por Merton<sup>25</sup> para analisar as relações de papel. Conjunto de papéis é o complexo de papéis e relações de papéis que o ocupante de um dado *status* tem em virtude de ocupar esse *status*. O conceito de conjunto organizacional é análogo ao de conjunto de papéis. Cada organização ou classe de organizações tem interações com uma cadeia de organizações em seu ambiente, formando um conjunto organizacional. A organização que serve como ponto de referência é chamada organização focal. As relações entre uma organização focal e seu conjunto organizacional são medidas pelos conjuntos de papéis de seu pessoal de fronteira, isto é, pelo seu pessoal que está voltado externamente para o contato ou ligação com outras organizações. Dessa maneira, os estruturalistas inauguram um novo ciclo na teoria administrativa: o gradativo desprendimento daquilo que ocorre dentro das organizações para aquilo que ocorre fora delas. A ênfase sobre o ambiente começa por aqui.

## **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Ao lado dos autores neoclássicos, os estruturalistas também desenvolvem conceitos sobre estratégia organizacional, tendo em vista a ênfase no ambiente e na interdependência entre organização e ambiente. A estratégia é conceituada como a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos. Para isso, cada organização desenvolve estratégias diferentes.

As organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem alterar o ambiente de forma que ele se adeque às suas capacidades.<sup>26</sup> A primeira alternativa é adaptativa, enquanto a segunda constitui um processo político de influenciar ou negociar com o ambiente externo em vez de reagir a ele. O mercado recebe o nome de ambiente, como uma arena aberta para abrir a organização a uma gama muito mais ampla de agentes e forças. A estratégia organizacional é a maneira deliberada de fazer manobras no sentido de administrar suas trocas e relações com os diversos interesses afetados por suas ações.

Para os estruturalistas, existem estratégias de competição e de cooperação.<sup>24</sup>

a. **Competição:** é uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações frente à mediação de terceiro grupo. No caso de organizações industriais, o terceiro grupo pode ser o comprador, o fornecedor ou outros. A competição é um complexo sistema de relações e envolve a disputa por recursos (como clientes, compradores ou membros potenciais). A competição é um processo pelo qual a escolha do objetivo pela organização é controlada, em parte, pelo ambiente. Daí, a necessidade de disputa, por causa da rivalidade pelos mesmos recursos. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais.

b. **Ajuste ou negociação:** é uma estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações. Mesmo quando as expectativas são estáveis, a organização não pode supor a continuidade das relações com fornecedores, distribuidores, operários, clientes, etc. O ajuste é a negociação quanto a uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos. O ajustamento periódico de relações ocorre nos acordos coletivos sindicais, nas negociações com fornecedores ou com compradores, etc. Ao contrário da competição, o ajuste envolve interação direta com outras organizações do ambiente, e não com um terceiro partido. O ajuste invade e permeia o processo real de decisão.

c. **Cooptação ou coopção:** é um processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, como um recurso para impedir ameaças externas à sua estabilidade ou existência.<sup>22</sup> Por meio de cooptação, a organização traz para dentro de si elementos vindos de outras organizações potencialmente ameaçadoras para compartilhar seu processo político de tomada de decisões e afastar possíveis retaliações. A cooptação é a aceitação de representantes de outras organizações (como bancos credores ou instituições financeiras) pelo grupo dirigente de uma organização. Ajuda na integração de partes heterogêneas de uma sociedade complexa e limita a arbitrariedade da organização na escolha dos seus objetivos.

d. **Coalizão:** refere-se à combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum. Trata-se de uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização. Duas ou mais organizações agem como uma só em relação a determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou recursos que não são possíveis para cada organização isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta de atividades futuras e, assim, limita decisões arbitrárias ou unilaterais. É uma forma de controle social.

Ao contrário da competição, as outras três estratégias – *ajuste*, *cooptação* e *coalizão* – são subtipos da estratégia cooperativa.

As estratégias cooperativas requerem a interação direta entre as organizações do ambiente. Assim, para os estruturalistas, a estratégia é função da política organizacional:<sup>27</sup>

- a. As organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.
- b. Existem diferenças duradouras entre os membros de coalizões em termos de valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.
- c. A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos – quem obtém o quê.
- d. Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central na dinâmica organizacional e fazem do poder o recurso mais importante da organização.
- e. Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

Para os estruturalistas, a estratégia não é produto de um único arquiteto, mas o resultado da ação de vários agentes e coalizões de agentes no sentido de alcançar seus próprios interesses e agendas.<sup>28</sup> Os grupos de subordinados podem entrar nos processos de determinação e distorção de estratégias. No fundo, a estratégia permite mapear a estrutura de poder existente na organização.

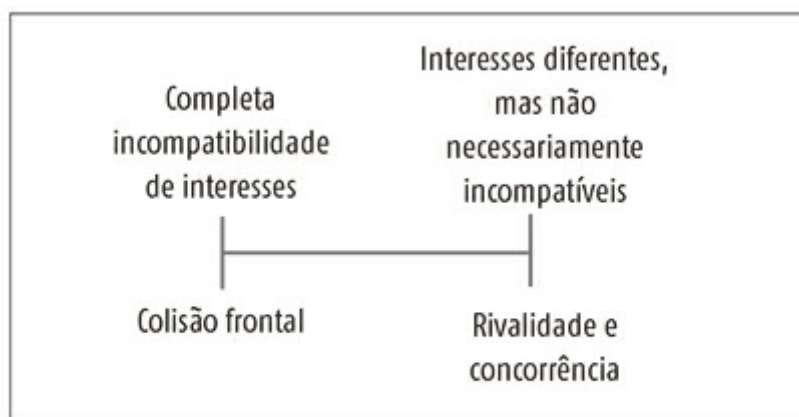
## CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados (como afirmava a Teoria Clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela Administração por meio de uma atitude compreensiva e terapêutica (como afirmava a Teoria das Relações Humanas). Ambas as teorias tiravam da discussão o problema do conflito em decorrência do seu caráter prescritivo.<sup>29</sup> Para os estruturalistas, os conflitos – embora nem todos desejáveis – são elementos geradores das mudanças e da inovação na organização.

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência ou harmonia, deve-se lembrar que tais palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal.<sup>30</sup> O ser humano sobressai entre os animais pela capacidade de atenuar o conflito, embora nem sempre possa eliminá-lo. A sociedade e a civilização – requisitos básicos da vida humana – são viáveis graças ao grau de congruência de objetivos entre as pessoas por meio de mecanismos ou regras que imponham ordem e acomodação.

As fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses – reais ou supostas – entre indivíduos e organizações. As fontes de conflitos localizam-se em alguma divergência real ou suposta de interesses. Há um *continuum* que vai desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade, em um extremo, até interesses diferentes, mas não incompatíveis, em outro extremo.

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou, melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “fim do conflito”. O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito – parte integrante da vida da organização – possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.<sup>31</sup>



**Figura 4** O *continuum* das fontes de conflito.

Em situações de conflito, as possíveis respostas de um grupo (ou de uma pessoa) podem ser colocadas em uma escala geral, variando desde métodos de supressão total e parcial até métodos de negociação e solução de problemas, dentro de um *continuum* expresso como mostra a Figura 5.

Os estruturalistas indicam importantes funções sociais do conflito e não concordam com sua repressão artificial. Por meio do conflito, pode-se avaliar o poder e o ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na organização. O conflito gera mudanças e provoca inovação na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim por diante. Se o conflito for

disfarçado e sufocado, ele procurará outras formas de expressão, como abandono do emprego ou aumento de acidentes, que, no fim, apresentam desvantagens tanto para o indivíduo como para a organização.<sup>1</sup>

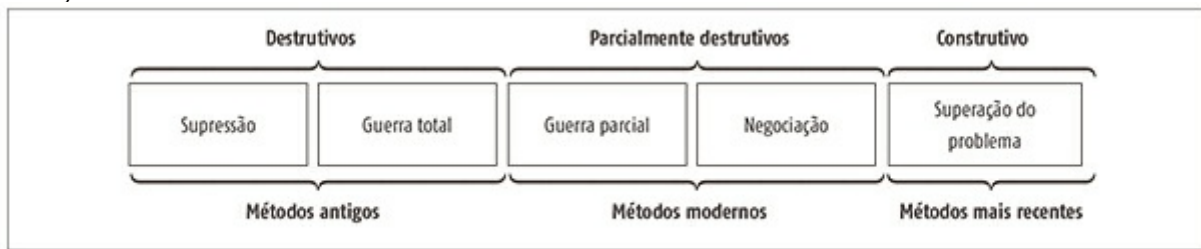


Figura 5 Situações de conflito e métodos de resolução.

Existem tipos de situações dentro das organizações que provocam conflitos.

## Conflito entre autoridade do especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierarquia)

Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento: como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. O conhecimento traz conflitos com a hierarquia.<sup>1</sup> Etzioni sugere três tipos de organização,<sup>1</sup> do ponto de vista de como se organiza o conhecimento:

- Organizações especializadas:** como universidades, escolas, organizações de pesquisa, hospitais, por exemplo, nas quais o conhecimento é criado e aplicado na organização criada especialmente para esse objetivo. As organizações especializadas empregam especialistas com grande preparo profissional e que se dedicam a criação, divulgação e aplicação do conhecimento. A gestão é exercida pelo técnico (o professor como diretor da escola, o médico como dirigente do hospital, etc.), enquanto a estrutura administrativa serve como mero apoio subsidiário, ou seja, como *staff*.
- Organizações não especializadas:** como as empresas e o exército, por exemplo, em que o conhecimento é instrumental e subsidiário para o alcance dos objetivos. A gestão é exercida pelo administrador que se identifica com os objetivos globais, enquanto a estrutura técnica é subsidiária ou subalterna.
- Organizações de serviços:** como empresas especializadas em consultoria ou assessoria, centros de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, nos quais os especialistas recebem instrumentos e recursos para o seu trabalho, mas não são empregados da organização nem estão subordinados aos administradores, a não ser por contratos de assessoria ou de prestação de serviços.

Os conflitos entre os especialistas e os administradores ocorrem da seguinte forma nesses tipos de organização:<sup>1</sup>

- Organizações especializadas:** a relação entre corpo de auxiliares-especialização e hierarquia-administração é invertida nesse tipo de organização. Os administradores cuidam das atividades secundárias em relação aos objetivos da organização: administram meios para a atividade principal, que é desempenhada pelos especialistas. Os especialistas têm a principal autoridade, enquanto os administradores têm a autoridade secundária de corpo de auxiliares. A decisão fica nas mãos dos especialistas, enquanto os administradores aconselham.
- Organizações não especializadas:** são as organizações de propriedade e administração particulares e os principais meios são a produção e a venda. Os especialistas estão subordinados à autoridade dos administradores, pois estes sintonizam melhor os objetivos da organização relacionados com o lucro. Os administradores têm a principal autoridade (hierarquia), enquanto os

especialistas tratam dos meios e atividades secundárias. Enquanto os administradores formam a hierarquia, os especialistas formam o corpo de auxiliares que aplica o conhecimento.

c. **Organizações de serviços:** são as organizações que exercem pequeno controle sobre a produção, pois estão à mercê dos especialistas. Estes recebem recursos, instrumentos e meios da organização para desenvolver o seu trabalho, porém, não são empregados da organização nem estão sob o seu controle. Podem receber algum controle administrativo a respeito dos projetos realizados, do ritmo de trabalho e do público a que se dirige o produto ou o serviço da organização (como o caso dos professores de uma universidade). Os especialistas sentem que perdem seu tempo com trabalho administrativo, que é depreciado nesse tipo de organização.

## Dilemas da organização segundo Blau e Scott

Para Blau e Scott,<sup>20</sup> há uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações. Os conflitos, mesmo ocultos ou reprimidos pela rigidez burocrática, tornam-se a fonte inevitável da mudança organizacional. Conflitos entre funcionários e clientes levam ao aparecimento de novas práticas e técnicas que ajudam a resolver esses conflitos e a reduzir temporariamente as tensões. Contudo, as inovações utilizadas para resolver um conflito criam outros. As inovações na organização ou a melhoria das condições de trabalho dos empregados afetam, interferem e prejudicam outras inovações e melhorias já obtidas e levam a uma dinâmica dialética entre a organização formal e a informal.

Enquanto o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o dilema representa uma situação frente a dois interesses inconciliáveis entre si: o atendimento de um dos interesses impede o atendimento do outro. A Figura 6 ilustra a diferença entre conflito e dilema.

As organizações se confrontam com dilemas, isto é, com escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo terá de ser sacrificado no interesse de um outro. Os conceitos de conflito e de dilema permitem a compreensão dos processos de mudança gerados internamente na organização. A mudança e o ajustamento ocorrem sempre que novas situações exijam, novos problemas surjam e novas soluções devam ser criadas. Daí vem a inovação. Os problemas são endêmicos e atuam como condição interna e contínua de mudança dentro do sistema.

A decisão fica nas mãos dos especialistas, enquanto os administradores aconselham.

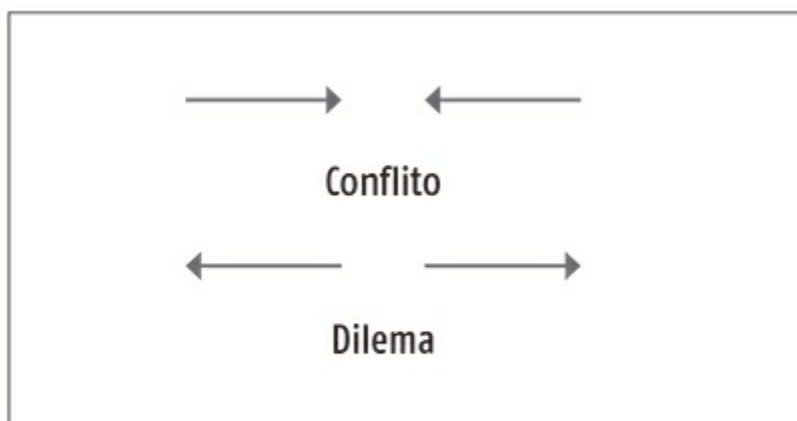


Figura 6 Diferença entre conflito e dilema.

Segundo Blau e Scott, há três dilemas básicos na organização formal:<sup>20</sup>

a. **Dilema entre coordenação e comunicação livre:** para desempenhar suas funções, as organizações exigem uma coordenação eficiente e uma solução eficaz dos problemas administrativos. A coordenação – seja interdepartamental ou interpessoal – é dificultada quando se permite a livre comunicação entre as partes envolvidas, pois a livre comunicação introduz novas



soluções não previstas para a adequada coordenação. Os escalões hierárquicos proporcionam coordenação eficiente, mas, por outro lado, restringem o fluxo de comunicações, impedindo a solução criativa dos problemas. Os processos de livre comunicação proporcionam um desempenho superior dos indivíduos tomados isoladamente quando em atividades de solução de problemas, porém, um desempenho inferior dos indivíduos agrupados quando a atividade é de coordenação. As exigências de coordenação e de comunicação livre são conflitantes entre si.

**b. Dilema entre disciplina burocrática e especialização profissional:** há uma oposição entre os princípios que governam o comportamento burocrático e os que governam o comportamento profissional. Os princípios burocráticos estão ligados aos interesses da organização, enquanto os princípios profissionais se referem às normas técnicas e aos códigos de ética da profissão. O especialista profissional representa os interesses de sua profissão, enquanto o burocrata representa os da organização. A autoridade do profissional se baseia no conhecimento da especialização técnica, enquanto a autoridade do burocrata se baseia em um contrato legal. Enquanto o profissional decide com base em padrões profissionais e universais, o burocrata decide com base em diretrizes estabelecidas pela organização. Quando uma decisão de um profissional não é bem aceita, tal julgamento cabe à associação e aos seus colegas de profissão, enquanto em uma decisão do burocrata, o julgamento final cabe à administração da organização.<sup>32</sup> Há um dilema entre a orientação cosmopolita dos profissionais e a orientação local e paroquial dos burocratas. O dilema ocorre por três motivos: as organizações modernas têm de empregar tanto profissionais como burocratas; o trabalho dos profissionais vem sendo cada vez mais realizado dentro das organizações burocráticas; e as atividades dentro das burocracias estão se tornando mais profissionalizadas.

**c. Dilema entre a necessidade de planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual:** as organizações enfrentam o avanço tecnológico por meio de um esforço criador para crescer e sobreviver. O destino das organizações depende da iniciativa e da criatividade individual. Entretanto, a necessidade de planejamento e de controle é vital para a organização, de um lado, embora tenda a inibir a iniciativa e a criatividade individual, por outro. Quanto maior o planejamento centralizado, menor a iniciativa e a criatividade individual e vice-versa.

Esses três dilemas organizacionais são manifestações do dilema maior entre ordem e liberdade, e são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações: no processo de resolver problemas antigos, novos problemas são criados e a experiência obtida na decisão contribuirá para a busca de soluções de novos problemas, tornando o desenvolvimento organizacional um processo essencialmente contínuo e dialético.

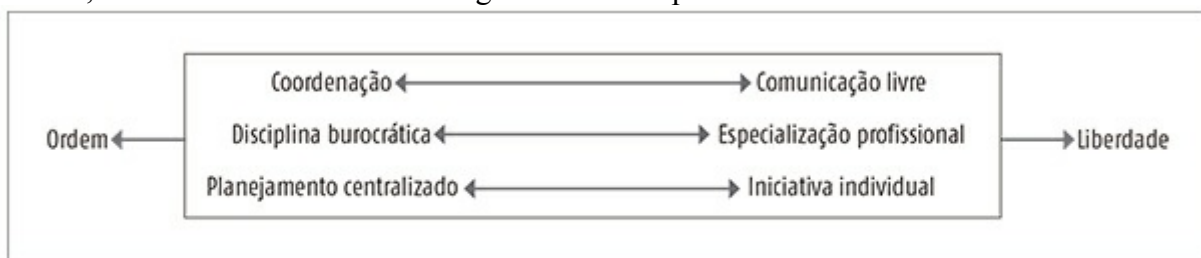


Figura 7 Dilemas da organização.

## EXERCÍCIO

### O conflito de gerações

Durante décadas a fio, Ivan Meneses dirigiu a sua empresa com mãos de ferro. Agora, já idoso e com problemas de saúde, pretende preparar seus dois filhos como futuros sucessores na direção do negócio. Sabe que terá problemas pela frente. Seus filhos têm outra mentalidade sobre como tocar a empresa em sua maneira liberal de pensar e agir. Enquanto Ivan é autocrático e impositivo, os seus filhos são extremamente democráticos e liberais. Se você fosse o consultor da empresa, o que



faria nessa situação?

## Conflitos entre linha e assessoria (staff)

A estrutura linha-*staff* é caracterizada por confrontos entre o pessoal de linha que detém autoridade linear e o de assessoria que possui autoridade *de staff*. Como precisam conviver entre si, em uma dependência mútua, surgem conflitos entre linha e assessoria,<sup>33</sup> em função de três aspectos:<sup>34</sup>

- a. Ambição e comportamento individualista dos altos funcionários de linha.
- b. Oferta de serviços do *staff* para poder justificar a sua existência.
- c. Quando a promoção para posições mais altas da assessoria depende da aprovação de funcionários de linha ou vice-versa.

Os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito – tanto interno como externo – sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização, pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização.

### EXERCÍCIO

#### A explicação de Albuquerque

Alencar Albuquerque é um renomado consultor de empresas e profundo observador das organizações. Em uma empresa, o cliente notou a preocupação dos gerentes em ter mais subordinados para aumentar seu poder, a presença de diretores incompetentes, uma dramaturgia para fortalecer a hierarquia e a luta cerrada entre linha e staff. Tudo isso reduzia a competitividade organizacional, além do pessimismo existente na organização. Como explicar tudo isso de maneira inteligível à direção da empresa?

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA ESTRUTURALISTA

Embora o estruturalismo não constitua uma teoria própria e distinta na TGA, ganhou, nesta obra, um lugar especial, para efeito didático. É que o estruturalismo trouxe para a teoria administrativa uma considerável contribuição. Em uma rápida apreciação, pode se relevar o seguinte.

### Convergência de várias abordagens divergentes

Com o estruturalismo, nota-se uma convergência de várias abordagens – a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Burocracia –, em uma tentativa de integração e ampliação dos conceitos dessas teorias. É a chamada abordagem múltipla na análise das organizações.

### Ampliação da abordagem

O estruturalismo muda o foco de atenção voltado para o indivíduo (Teoria Clássica) e para o grupo (Teoria das Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo. Nesse contexto, a Teoria

Estruturalista se interessa pela organização total como um sistema social, cuja estrutura deve ser estudada em si mesma. A ênfase desloca-se totalmente para a organização. Essa se torna o foco de atenção do analista. A visão é mais ampla. Com o neoestruturalismo – um movimento mais recente – surge a preocupação com o ambiente.

## Dupla tendência teórica

No estruturalismo, coexistem duas tendências teóricas marcantes: a *integrativa* e a do *conflito*:

- a. Alguns autores enfatizam a estrutura e os aspectos integrativos da organização. A preocupação é juntar. O objeto de análise é a organização como um todo.
- b. Outros autores enfatizam os aspectos de conflito e divisão na organização. A preocupação é mostrar a dinâmica. O objeto de análise são os conflitos.

No estudo de certas organizações, o ponto de vista do conflito pode ser mais relevante (como nas empresas ou prisões, por exemplo), enquanto, em outros casos, a abordagem integrativa parece mais útil (como em organizações de juventude ou nas cooperativas). Uma teoria geral deve explicar tanto o aspecto interativo como o de conflito de poder dos sistemas sociais. As duas abordagens – a integrativa e a de conflito – podem ser combinadas, pois não há contradição inerente entre ambas.<sup>8</sup>

O estruturalismo conduz a uma ampla visão de que os conflitos e os antagonismos não podem ser relegados à esfera de atritos interpessoais: sua compreensão exige uma atenção maior à sua base, que é a estrutura organizacional e societária.

## Análise organizacional mais ampla

A Teoria Estruturalista estimulou o estudo de organizações não industriais e de organizações não lucrativas, como escolas, universidades, hospitais, sindicatos, penitenciárias, etc. O estruturalismo trata sobretudo das organizações complexas e do estudo e da análise das organizações formais. O termo organizações formais refere-se às organizações sociais formalmente estabelecidas para alcançar propósitos explícitos. O termo inclui aspectos informais como os aspectos formalizados das organizações. As organizações complexas – aquelas cuja estrutura e processo apresentam elevado grau de complexidade, independentemente do seu tamanho, como hospitais e universidades – são o objeto de estudo dos estruturalistas. A expressão “organizações complexas” – utilizada para as organizações sociais de proporções maiores – parece lembrar mais os autores estruturalistas do que as organizações em si. Alguns estruturalistas falam em organizações formais – como Blau e Scott. O importante é que a análise organizacional pode ser feita nos níveis da sociedade (ou macronível), intergrupar ou ainda interpessoal (micronível). As organizações fazem parte de uma sociedade mais geral, interagindo com ela e intercambiando influências recíprocas.

## Inadequação das tipologias organizacionais

As tipologias das organizações oferecidas pelos estruturalistas são criticadas pelas suas limitações quanto à aplicação prática e pelo fato de se basearem em uma única variável ou aspecto básico. Sua aplicabilidade e validade são problemáticas. Realmente, as tipologias de classificação são necessárias para o pensamento e a ação em cada faceta da vida social porque não se dispõe de um esquema melhor para estudar e comparar as organizações. As divisões de “sentido comum” entre organizações lucrativas e não lucrativas ou governamentais e não governamentais trazem mais confusão do que clareza. As tipologias apoiadas em um simples princípio básico, como as de Etzioni e de Blau e Scott, não discriminam as organizações e somente as dividem com base em um único aspecto significativo. A intenção de construir empiricamente uma taxonomia peca pela debilidade dos dados e pelas limitações sobre a importância das variáveis

medidas.<sup>46</sup> Em resumo, as tipologias apresentadas são simples e unidimensionais, reduzindo as organizações a uma única dimensão para poder compará-las entre si.

## DICAS

### **Afinal, o que é estruturalismo?**

O estruturalismo não é propriamente uma teoria, mas, antes de tudo, um método que Lévy-Strauss trouxe da linguística e introduziu nas ciências sociais com êxito. Esse método estendeu-se à Economia, à Psicologia, à Sociologia, chegando à Administração.<sup>47</sup> No fundo, a ideia de integração dos elementos em uma totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma ideia básica que sustenta a Teoria dos Sistemas: a compreensão da interdependência recíproca das organizações e da consequente necessidade de integração. A própria palavra “sistema” dá ideia de plano, método, ordem, organização.<sup>48</sup>

## **Teoria de crise**

A Teoria Estruturalista é denominada “teoria de crise”, pois tem mais a dizer sobre os problemas e patologias das organizações complexas do que com sua normalidade. Os autores estruturalistas são críticos e revisionistas, procurando localizar nas organizações o núcleo de suas problemáticas.

## **Teoria de transição e de mudança**

A Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e de mudança, em que o campo todo parece estar em um estado de crescimento acelerado, faltando ainda uma exata definição dos componentes e relações que a Teoria de Sistemas definiu posteriormente. Os estruturalistas queixam-se frequentemente de que certas áreas careciam de estudo e definição, como no estudo do ambiente, das relações interorganizacionais, etc.

## DICAS

### **Visão prática: ampliar a visão sobre a organização**

A teoria estruturalista ensina que o administrador precisa ver grande, mirar o todo e ampliar seus horizontes. Precisa também criar as condições de mudança e transformação – mesmo que a organização que administra já seja excelente —, pois ela opera em um mundo de negócios mutável e instável que requer contínua adaptação.

**Tabela 4 Confronto entre as Teorias da Burocracia e Estruturalista**

Aspectos	Teoria da Burocracia	Teoria Estruturalista
Ênfase	Somente na estrutura organizacional	Na estrutura organizacional, nas pessoas e no ambiente
Abordagem da organização	Organização formal	Organização formal e informal
Enfoque	Sistema mecânico (sistema fechado) Teoria da Máquina	Sistema natural ou orgânico (sistema aberto)
Conceito de organização	Sistema social como um conjunto de funções oficiais	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos
Caráter da administração	Sociologia da Burocracia Abordagem simplista	Sociologia Organizacional Sociedade de organizações e abordagem múltipla
Comportamento humano	Ser isolado que reage como ocupante de cargo ou posição hierárquica	Ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações
Concepção do homem	Homem organizacional	Homem organizacional
Relação entre objetivos	Prevalência dos objetivos organizacionais Não há conflito perceptível entre objetivos organizacionais e individuais	Balanço entre objetivos organizacionais e individuais Conflitos inevitáveis e até desejáveis, pois conduzem à mudança e à inovação
Preocupação	Eficiência máxima	Eficiência e eficácia

Em resumo, a tentativa de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático, a ampliação da abordagem das organizações envolvendo o contexto ambiental e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de um redimensionamento das variáveis organizacionais internas (a múltipla abordagem estruturalista) e o avanço rumo à abordagem sistêmica, são aspectos que marcaram a teoria administrativa. Em resumo, o estruturalismo representa uma trajetória à abordagem sistêmica.

Aliás, os autores neoestruturalistas são os responsáveis pelo surgimento da Teoria da Contingência, abordada mais adiante.



Figura 8 Mapa mental da Teoria Estruturalista.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Etzioni A. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967. p. 13-35, 68, 72-3, 75-80, 94-8, 119-8, 167-8.
2. Motta FCP. "O estruturalismo e a teoria das organizações". Revista de Administração de Empresas, 1970, 10(4):25, 31.
3. Viet J. Métodos estruturalistas nas Ciências Sociais. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1967. p. 8.
4. Presthus R. The organizational society. Nova York, Vintage Books, 1965.
5. Parsons T. Structure and process in modern society. Glencoe, The Free, 1960. p. 17.
6. Stinchcombe AL. Social structure and organizations. In: March JG. (ed.). Handbook of organizations. Chicago, Rand McNally College, 1965. p. 142.
7. Litterer JA. Organizations: structure and behavior. Nova York, John Wiley & Sons, 1963. p. 5.
8. Mouzelis NP. Organization and bureaucracy. Chicago, Aldine, 1968, p. 4. e Capítulo 7.
9. Carzo Jr. R, Yanouzas JN. Formal organizations. A systems approach. Homewood, Richard D. Irwin e The Dorsey, 1971. p. 12.
10. Whyte Jr. WF. The organization man. Nova York, Doubleday & Co., 1966, p. 435.
11. João Bosco Lodi. Administração por objetivos, op. cit., p. 139-42.
12. Gouldner A. "Organizational analysis". In: Sociology Today. Robert K. Merton, Leonard Broom, Leonard S. Cottrell Jr. (eds.). Nova York, Basic Books, 1959.
13. Thompson JD. Modelos de organização e sistemas administrativos. In: von Bertalanffy L,

- Rapoport A, Thompson JD, Mackenzie WJM, Anohin PK. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1976. p. 48.
14. Parsons T. "Suggestions for a sociological approach to the Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, Jun./1956, p. 67.
  15. Parsons T. "Some ingredients of a general theory of formal organization". In: *Structure and Process in Modern Society*, op. cit.
  16. Warren RC, Burgunder AF, Newton JW, Rose SM. "The interaction of community decision organizations: some conceptual considerations and empirical findings". In: Negandhi AR. (ed.). *Modern organization theory, contextual, environmental, and socio cultural variables*. The Kent State University, 1973. p. 146. Vide o mesmo trabalho em: Negandhi AR. (ed.). *Interorganization theory, center for business and economic research*. The Kent State University, 1975, p. 168.
  17. Guetzkow H. "Relations among organizations". In: *Studies on behavior in organizations, a research symposium*. Bowers RV (ed.). Athens, Georgia, University of Georgia, 1966. p. 1-12.
  18. Selznick P. *T.V.A. and the grass roots: a study in the sociology of formal organizations*. Berkeley e Los Angeles, University of California, 1949.
  19. Etzioni A. *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe, The Free, 1961. Cap. 3.
  20. Blau PM, Scott WR. *Organizações formais*. São Paulo, Atlas, 1970. p. 54-74, 276-88.
  21. Sills VDL, apud Etzioni A. "A modificação de objetivos". In: *Organizações complexas*, op. cit., p. 148-0.
  22. Perrow C. *Análise organizacional*, op. cit., p. 167-8.
  23. Thompson JD, McEwem WJ. In: Etzioni A. "Objetivos organizacionais e ambiente". *Organizações complexas*, op. cit., p. 177-87.
  24. Thompson JD, McEwem WJ. "Objetivos de organização e ambiente: estabelecimento do objetivo como um processo de interação". In: Cartwright D, Zander A. *Dinâmica de grupo, pesquisa e teoria*. São Paulo, EPU/ USP, 1975. p. 590-7.
  25. Evan WM. *The organization set: toward a theory of interorganizational relations*. In: Thompson JD (org.). *Approaches to organizational design*. Pittsburg, University of Pittsburg, 1966. p. 177-80.
  26. Pfeffer J, Salancik GR. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nova York, Harper & Row, 1978.
  27. Bolman LG, Deal T. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. San Francisco, Cal., Jossey Bass, 1997. p. 163
  28. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000. p. 177.
  29. Motta FCP. *Teoria geral da administração – uma introdução*, op. cit., p. 31.
  30. Lorenz K. *On aggression*. Nova York, Harcourt, Brace & World, 1966.
  31. Sheppard HA. "Responses to situations of competition and conflict". In: *Conflict management in organizations*. Michigan, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, 1962. p. 33.
  32. Gouldner AW. "Patterns of Industrial Bureaucracy", op. cit.
  33. Dalton M. "Men who manage: fusion of feelings and therapy in Administration", op. cit.
  34. Dalton M. apud Etzioni A. "Conflitos entre funcionários administrativos de staff e de linha". In: *Organizações complexas*, op. cit., p. 212-21.
  35. Lodi JB. "Parkinson e Peter: nonsense e teoria de administração". In: *Revista IDORT*. 1970; 463-4:14-7.
  36. Parkinson CN. *Parkinson's law*. Boston, Houghton Mifflin, 1957.
  37. Parkinson CN. *A Lei de Parkinson*. São Paulo, Pioneira, 1967.
  38. Peter LJ, Hull R. *The Peter principle*. London, Morrow, 1969.
  39. Peter LJ, Hull R. *Todo mundo é incompetente*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1970.
  40. Peter LJ. *The Peter prescription*. Nova York, William Morrow, 1972.
  41. Thompson VA. *Moderna organização*. Rio de Janeiro, Freitas Bastos (USAID – Aliança para o Progresso), 1967.
  42. Thompson VA. *Bureaucracy and innovation*. University of Alabama, 1969.

43. Jay A. Management and Machiavelli. Londres, Hodder & Stoughton, 1967.
44. Jay A. Maquiavel e a gerência de empresas. Rio de Janeiro, Zahar, 1968.
45. Adams S. Princípio Dilbert. Rio de Janeiro, Ediouro, 1996.
46. Hall R. Organizaciones: estructura y processo Madri, Prentice-Hall Internacional, 1973. p. 72.
47. Escobar CH. O método estruturalista. Rio de Janeiro, Zahar, 1969. p. 7 13.
48. Wahrlich BMS. Uma análise das teorias da organização. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1971. p. 124.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Ajuste ou negociação:** é uma estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações.

**Ambiente organizacional:** é o contexto externo (humano, social, político e econômico) que envolve externamente uma organização. O ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

**Análise interorganizacional:** é a avaliação das transações e relações de uma organização focal com outras organizações que formam o seu conjunto organizacional. Trata-se da interação externa de uma organização com seu ambiente.

**Coalizão:** é a combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum.

**Competição:** é uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediadas por um terceiro grupo. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais.

**Conflito:** é uma situação em que duas ou mais pessoas ou grupos discordam entre si ou experimentam antagonismo recíproco. O mesmo que divergência ou contraposição.

**Conflito organizacional:** significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar em uma organização. Representa um choque de interesses.

**Conjunto organizacional:** é um agrupamento de organizações que funcionam por meio de uma interdependência recíproca. É o mesmo que *cluster*.

**Controle físico:** é o controle baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções e ameaças físicas.

**Controle material:** é o controle baseado na aplicação de meios e recompensas salariais e materiais.

**Controle normativo:** é o controle ético baseado na aplicação de símbolos puros ou valores sociais (como prestígio, estima, amor, fé, crença, etc.).

**Coopção ou cooptação:** é um processo para absorver elementos estranhos na liderança ou no processo decisório de uma organização como recurso para impedir ameaça externa à sua existência.

**Dilema:** representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si; o atendimento de um deles impede o atendimento do outro.

**Envolvimento alienatório:** é quando o indivíduo é coagido a permanecer na organização, embora não esteja interessado nela.

**Envolvimento calculista:** é quando o indivíduo torna-se interessado em permanecer na organização desde que seus esforços tenham uma recompensa financeira ou econômica imediata.

**Envolvimento moral:** é quando o indivíduo atribui valor à missão da organização e ao seu trabalho dentro dela, desempenhando-o da melhor maneira possível, porque lhe atribui valor.

**Estratégia organizacional:** é o comportamento utilizado por uma organização para lidar com seu ambiente.

**Estrutura:** é o conjunto de elementos relativamente estáveis que se relacionam no tempo e no espaço para formar uma totalidade. Em Administração, a estrutura corresponde à maneira como as organizações estão organizadas e estruturadas.

**Estruturalismo:** é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos em relação à sua totalidade.

**Estruturalismo abstrato:** considera a estrutura, é uma construção abstrata de modelos para representar a realidade empírica. Seu maior representante é Lévy-Strauss.



**Estruturalismo concreto:** considera a estrutura, é o conjunto de relações sociais em um determinado momento. Gurwitsch e Radcliff Brown são os maiores representantes.

**Estruturalismo dialético:** a estrutura é constituída de partes que se desdobram, se diferenciam e, de uma forma dialética, ganham autonomia umas sobre as outras, mantendo a integração e a totalidade sem fazer soma ou reunião entre si, mas pela reciprocidade entre elas. Karl Marx é o maior representante.

**Estruturalismo fenomenológico:** a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera, e os seus elementos têm uma certa função sob uma certa relação, o que impede o tipo ideal de estrutura de retratar fiel e integradamente a diversidade e a variação do fenômeno real que ocorre nas organizações. Max Weber é o seu maior representante.

**Homem organizacional:** é o conceito estruturalista do homem moderno, que desempenha diferentes papéis simultâneos em várias organizações diferentes. Daí, seu caráter cooperativo e competitivo.

**Lei de Murphy:** é a observação satírica que salienta que, se algo puder eventualmente dar errado, ele certamente dará errado.

**Modelo natural de organização:** concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, constituem uma totalidade. É a abordagem de sistema aberto típica da Teoria de Sistemas.

**Modelo racional de organização:** concebe a organização como um meio racional para alcançar objetivos. É a abordagem de sistema fechado típica da Administração Científica, Teoria Clássica e Teoria da Burocracia.

**Negociação:** é o mesmo que ajuste.

**Organizações coercitivas:** são aquelas em que o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições.

**Organizações complexas:** é o nome dado às grandes organizações que apresentam características burocráticas decorrentes de seu tamanho e complexidade.

**Organizações normativas:** são aquelas em que o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização e que utilizam o controle moral e ético como força de influência.

**Organizações sociais:** é o nome dado às organizações pelo fato de que todas elas se baseiam em pessoas.

**Organizações utilitárias:** são aquelas em que o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos e utilizam a remuneração como a principal base de controle.

**Papel:** é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a internalização de valores e normas que o grupo – implícita ou explicitamente – prescreve para o indivíduo.

**Sátira:** são enfoques humorísticos, pitorescos e irreverentes que expõem os paradoxos dentro das organizações.

**Sociedade de organizações:** a sociedade moderna é constituída de organizações, das quais as pessoas passam a depender para nascer, viver e morrer.

**Sociologia Organizacional:** é a área da sociologia que se encarrega do estudo das organizações.

**Taxonomia das Organizações:** é o mesmo que tipologia das organizações.

**Teoria Estruturalista:** é a corrente administrativa baseada no movimento estruturalista, fortemente influenciado pela Sociologia Organizacional.

**Tipologia das Organizações:** é uma classificação das organizações de acordo com uma ou mais variáveis que servem de critérios ou padrões para facilitar a análise comparativa de organizações.

---

\* A palavra *taxonomia* é usada aqui como sinônimo de *classificação* ou *tipologia*.

## PARTE VII

### Abordagem comportamental da administração

A partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin — ainda na sua fase inicial de impulsionador da Teoria das Relações Humanas — com a divulgação do livro de Chester Barnard<sup>1</sup> e dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupo,<sup>2</sup> culminando com a publicação do livro de Herbert Simon<sup>3</sup> sobre o comportamento administrativo, a teoria administrativa passa a apresentar novas colocações. As raízes profundas dessas novas contribuições podem ser localizadas nos desdobramentos da Teoria das Relações Humanas. Contudo, é somente a partir da década de 1950 que se desenvolve, nos Estados Unidos, uma nova concepção de Administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis e, sobretudo, uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.

A abordagem comportamental — também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) — marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia — e, mais especificamente, pela sociologia organizacional — a abordagem comportamental recebeu forte influência das ciências comportamentais — e, particularmente, da psicologia organizacional.

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. As ciências comportamentais trouxeram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e características do ser humano:

1. **O homem é um animal social dotado de necessidades:** entre as necessidades humanas, sobressaem as necessidades gregárias, isto é, o homem desenvolve relacionamentos cooperativos e interdependentes que o leva a viver em grupos ou em organizações sociais e conviver com outras pessoas.
2. **O homem é um animal dotado de um sistema psíquico:** o ser humano tem capacidade de organizar suas percepções em um todo cognitivo integrado. O seu sistema psíquico permite uma organização perceptiva e cognitiva particular no seu conteúdo, mas comum a todas as pessoas quanto à sua estrutura.
3. **O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato,** ou seja, o homem tem capacidade de abstrair a realidade e se comunicar com as outras pessoas.
4. **O homem é um animal dotado de aptidão para aprender,** isto é, de mudar seu comportamento e atitudes em direção a padrões cada vez mais elevados, complexos e eficazes.
5. **O comportamento humano é orientado para objetivos:** os objetivos individuais são complexos e mutáveis. Por isso, a importância dos objetivos humanos básicos a fim de compreender claramente o comportamento das pessoas.
6. **O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento:** pode tanto cooperar como competir com os outros. Coopera quando seus objetivos individuais precisam ser alcançados por meio do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. A cooperação e o conflito tornam-se parte virtual de todos os aspectos da vida humana.

Com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional se desloca para a preocupação com os processos organizacionais e também do comportamento das pessoas na organização

para o comportamento organizacional como um todo. Predomina a ênfase nas pessoas, inaugurada com a Teoria das Relações Humanas, mas dentro de um contexto organizacional que lhe serve de meio ambiente mais próximo.

A abordagem comportamental será tratada nos dois próximos capítulos:

- 13 – Teoria Comportamental da Administração.
- 14 – Teoria do Desenvolvimento Organizacionais

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Barnard CI. *The functions of the executive*. Cambridge, Harvard University, 1938.
2. Homans G. *The human group*. Nova York, Harcourt, Brace & Co., 1950.
3. Simon HA. *Administrative behavior*. Nova York, The Macmillan, 1945.

**Quadro 1 Cronologia da abordagem comportamental**

Ano	Autores	Livros
1910	J. B. Watson	<i>Psychology from the Standpoint of the Behaviorist</i>
1925	J. B. Watson	<i>Behaviorism</i>
1932	E. C. Tolman	<i>Purposive Behavior in Animals and Men</i>
1937	G. W. Allport	<i>Personality: A Psychological Interpretation</i>
1938	Chester Barnard	<i>The Functions of the Executive</i>
1945	Herbert A. Simon	<i>Administrative Behavior</i>
1950	H. A. Simon, D. W. Smithsburg & V. A. Thompson	<i>Public Administration</i>
1954	Abraham H. Maslow	<i>Motivation and Personality</i>
1956	Herbert A. Simon	<i>Models of Man</i>
1957	Chris Argyris	<i>Personality and Organization</i>
1958	J. G. March & H. A. Simon H. J. Leavitt	<i>Organizations Managerial Psychology</i>
1959	F. Herzberg, F. Mausner & B. Snyderman Mason Haire	<i>The Motivation to Work</i> <i>Organization Theory</i>
1960	Douglas M. McGregor Chris Argyris G. Strauss & L. R. Sayles Herbert A. Simon	<i>The Human Side of Enterprise</i> <i>Understanding Organizational Behavior</i> <i>The Human Problems of Management</i> <i>The New Science of Management Decision</i>
1961	Rensis Likert D. C. McClelland R. Tannenbaum, I. R. Weschler & F. Massarik	<i>New Patterns of Management</i> <i>The Achieving Society</i> <i>Leadership and Organization</i>
1962	Chris Argyris R. T. Golembiewski G. B. Strother Abraham Maslow	<i>Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness</i> <i>Behavior and Organization</i> <i>Social Science Approaches to Business Behavior</i> <i>Toward a Psychology of Being</i>
1963	R. M. Cyert & J. G. March Saul Gellerman Thomas Watson Jr.	<i>A Behavioral Theory of the Firm</i> <i>Motivation and Productivity</i> <i>A Company and its Beliefs</i>
1964	Chris Argyris A. Zalesnick & D. Mowday	<i>Integrating the Individual and the Organization</i> <i>The Dynamics of Interpersonal Behavior</i>
1965	J. G. March P. R. Lawrence & J. A. Seiler J. W. Gardner	<i>Handbook of Organizations</i> <i>Organizational Behavior and Administration</i> <i>Sell Renewal</i>
1967	F. E. Fiedler Rensis Likert Herbert Hicks & Ray Gullett	<i>A Theory of Leadership Effectiveness</i> <i>Human Organization: Its Management and Value</i> <i>The Management of Organizations</i>
1968	A. G. Atnos & R. E. Coffey G. H. Litwin & R. A. Stringer	<i>Behavior in Organizations: A Multidimensional View</i> <i>Motivation and Organizational Climate</i>
1970	J. D. Thompson & D. R. Van Houten J. P. Campbell, M. Dunnette, E. E. Lawler & K. E. Weick F. G. Gobler, L. W. Porter, E. E. Lawler	<i>The Behavioral Sciences: An Interpretation</i> <i>Managerial Behavior, Performance and Effectiveness</i> <i>The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow</i>

(Continua)

**Quadro 1 Cronologia da abordagem comportamental (continuação)**

Ano	Autores	Livros
1975	David. A. Nadler, J. R. Hackman & E. E. Lawler III	<i>Managing Behavior in Organizations</i>
1978	James McGregor Burns	<i>Leadership</i>
1983	William Ouchi	<i>Teoria Z</i>
	Meredith Belbi	<i>Management Teams</i>
1985	Edgar H. Schein	<i>Organizational Culture and Leadership</i>
1990	John Kotter	<i>A Force for Change: How Leadership Differs from Management</i>
	Abraham Zalesnick	<i>The Management Mystique: Restoring Leadership in Business</i>
1995	J. R. Schermerhon Jr, J. G. Hunt & R. N. Osborn	<i>Organizational Behavior</i>
1996	R. P. White, P. Hodgson & S. Craig	<i>The Future of Leadership</i>

## TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Dinamizando a empresa por meio de pessoas

### Objetivos de aprendizagem

- Definir as características da mais democrática das teorias administrativas e sua fundamentação sobre a natureza humana.
- Definir os estilos de administração e sistemas administrativos e suas características.
- Caracterizar as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões.
- Definir o comportamento organizacional e as interações entre participantes e organizações.
- Fazer um balanço abrangente e crítico da contribuição behaviorista à Administração.

### O que veremos adiante

- Origens da Teoria Comportamental.
- Novas proposições sobre a motivação humana.
- Estilos de administração.
- Organização como um sistema social cooperativo.
- Processo decisório.
- Comportamento organizacional.
- Conflito entre objetivos organizacionais e objetivos individuais.
- Novas proposições sobre liderança.
- Apreciação crítica da Teoria Comportamental.

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração trouxe uma nova concepção e um novo enfoque à teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (*behavioral sciences approach*), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo.

### DICAS

#### O behaviorismo

A Teoria Behaviorista da Administração não deve ser confundida com a Escola Behaviorista que se desenvolveu na Psicologia a partir dos trabalhos de Watson.<sup>1</sup> Ambas se fundamentam no comportamento humano, mas o behaviorismo que

Watson fundou trouxe à Psicologia uma metodologia objetiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjetivismo da época, mas centrando-se no indivíduo,<sup>2</sup> estudando o seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reações de respostas, hábitos, etc.) de forma concreta e manifesta no laboratório, e não por meio de conceitos subjetivos e teóricos (como sensação, percepção, emoção, atenção, etc.). A psicologia individual fluíu com a Teoria das Relações Humanas e os trabalhos de Kurt Lewin para a chamada psicologia social. Esta evoluiu para a psicologia organizacional, que trata mais do comportamento organizacional do que do comportamento humano ou do comportamento de grupos sociais, muito embora estes não tenham sido abandonados. A psicologia organizacional é a influenciadora dessa teoria administrativa democrática e humanística.

A Teoria Comportamental da Administração tem o seu início com Herbert Alexander Simon, tendo como autores importantíssimos Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris. Dentro do campo da motivação humana, salientam-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

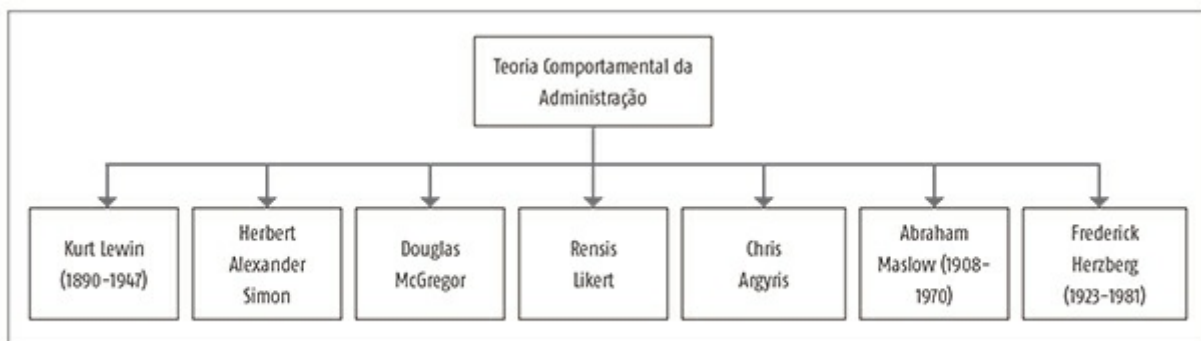


Figura 1 Principais expoentes da Teoria Comportamental da Administração.

## ORIGENS DA TEORIA COMPORTAMENTAL

As origens da Teoria Comportamental da Administração são as seguintes:

1. A oposição ferrenha e definitiva da Teoria das Relações Humanas (com sua profunda ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (com sua profunda ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental. Esta passou a representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas.
2. A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa. Ainda que compartilhe alguns dos seus conceitos fundamentais, utilizando-os apenas como pontos de partida ou de referência e reformulando-os profundamente, a Teoria Comportamental rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas.
3. A Teoria Comportamental critica a Teoria Clássica, havendo autores que veem no behaviorismo uma verdadeira antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais de administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanística dos autores clássicos.
4. Com a Teoria Comportamental, deu-se a incorporação da Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa.<sup>3</sup> Também com relação à Teoria da Burocracia, a Teoria Comportamental mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao “modelo de máquina” que aquela adota para representar a organização.<sup>4</sup>
5. Em 1947, surgiu um livro que marcou o início da Teoria Comportamental na administração: *O Comportamento Administrativo*, de Herbert A. Simon.<sup>5</sup> O livro é um ataque aos princípios da



Teoria Clássica e a aceitação – com os devidos reparos e correções – das principais ideias da Teoria das Relações Humanas. O livro marca o início da Teoria das Decisões.

A Teoria Comportamental surgiu no final da década de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente reescala as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza.

## NOVAS PROPOSIÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo do qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

### Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow\* apresentou uma teoria da motivação<sup>6</sup> segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as mais elevadas (as necessidades de autorrealização).<sup>7</sup>

1. **Necessidades fisiológicas:** são o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível, estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que matar a fome. Contudo, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.
2. **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo no todo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de segurança funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.
3. **Necessidades sociais:** surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de

afeto e de amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social, ao isolacionismo e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

4. **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.
5. **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa pelo impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas. Apesar disso, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.
2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de autorrealização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda, nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.
3. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo. A necessidade mais premente monopoliza o indivíduo e o leva a mobilizar as diversas faculdades do organismo para atendê-la.
4. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas atuam sobre as mais baixas, desde que estas estejam satisfeitas. Toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto, nunca isolado.
5. O comportamento motivado funciona como um canal pelo qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.
6. A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

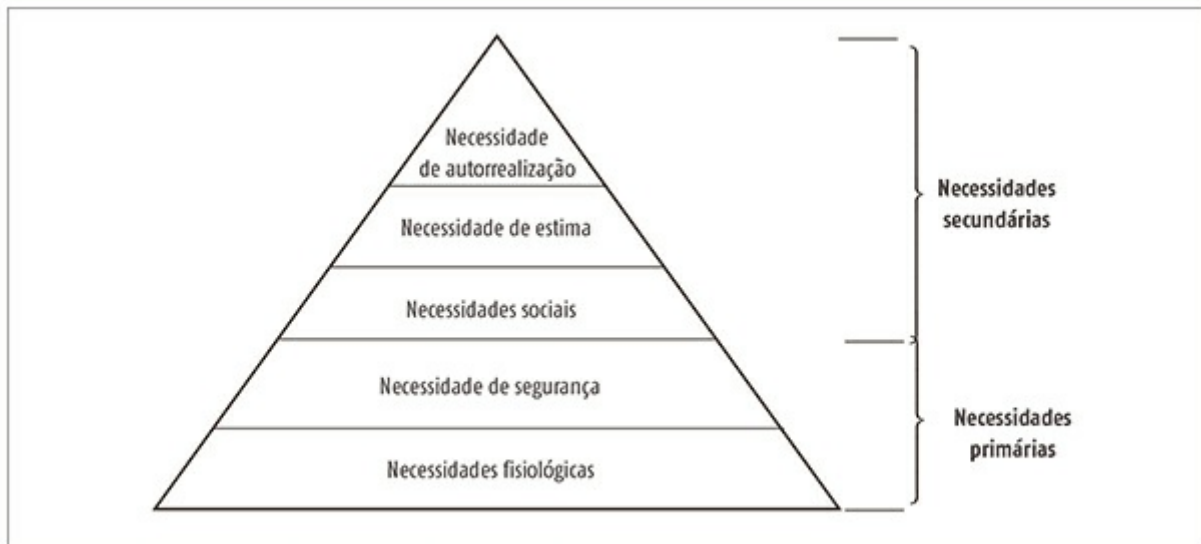


Figura 2 Hierarquia das necessidades segundo Maslow.

As pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador e útil para a atuação do administrador.

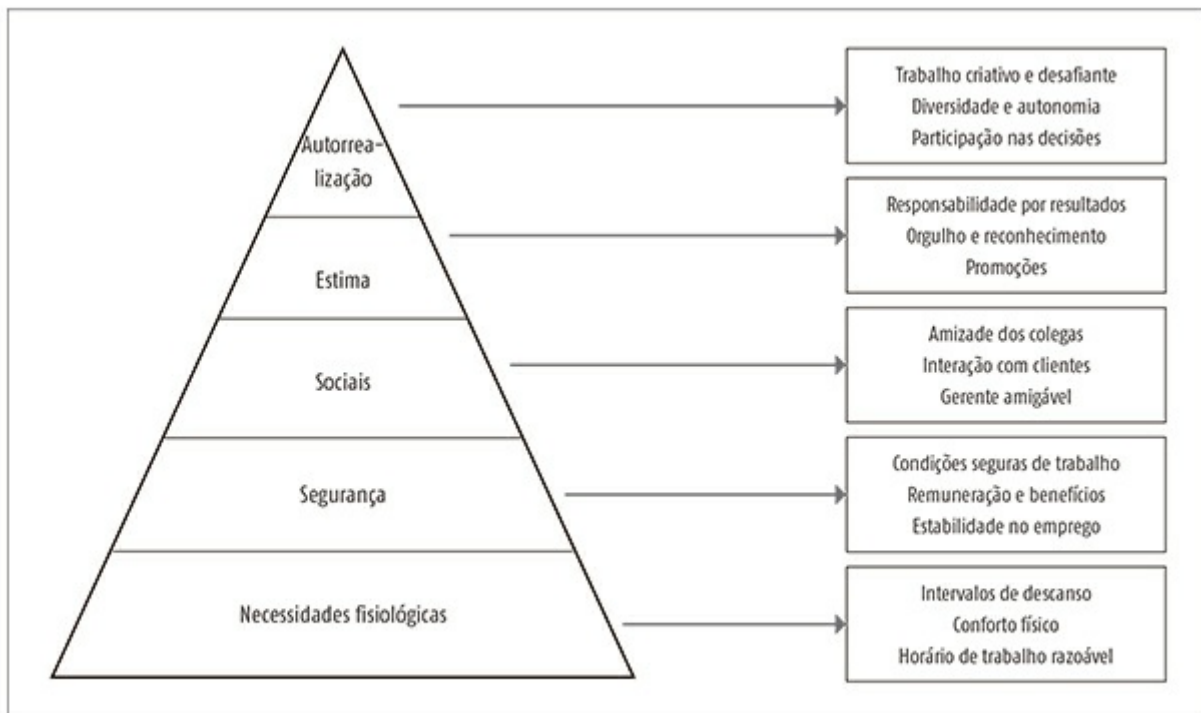


Figura 3 Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação.

## Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg\*\* formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:<sup>8</sup>

1. **Fatores higiênicos**, ou fatores extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho,

políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg os chama de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisfacientes.

2. **Fatores motivacionais**, ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de desmotivação, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores satisfacientes.

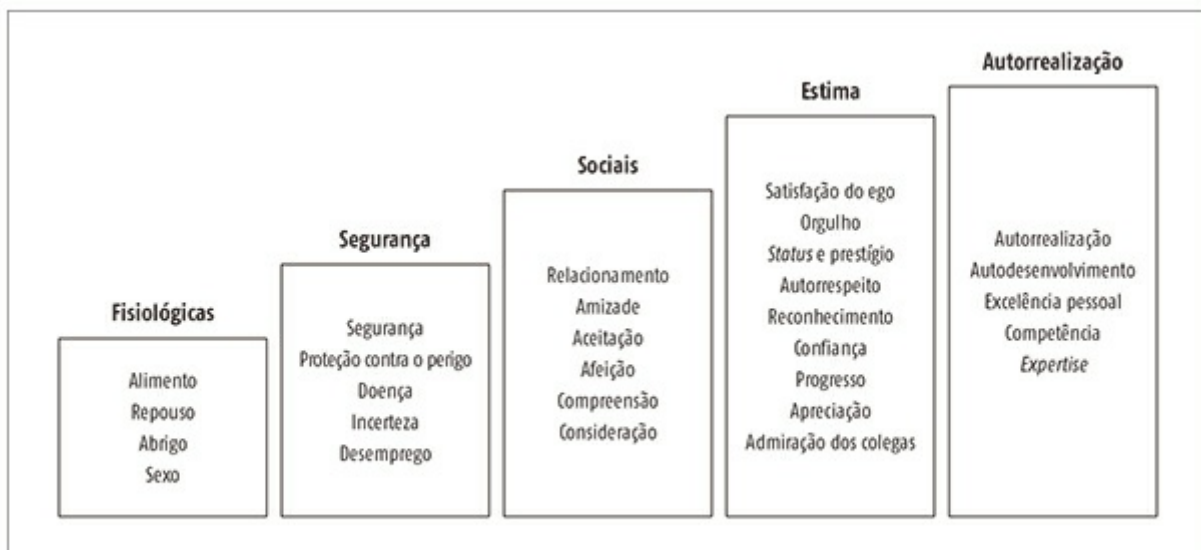


Figura 4 Hierarquia de necessidades de Maslow.



**Figura 5** Satisfação e não satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas.



**Figura 6** Fatores satisfactores e insatisfactores como entidades separadas.

**Quadro 1 Fatores motivacionais e higiênicos**

Fatores motivacionais (satisfactores)	Fatores motivacionais (insatisfactores)
<b>Conteúdo do cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	<b>Contexto do cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela

insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela, e não a satisfação.<sup>9</sup>

A teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos:

- **A satisfação no cargo** depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes. O conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.
- **A insatisfação no cargo** depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes. O ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

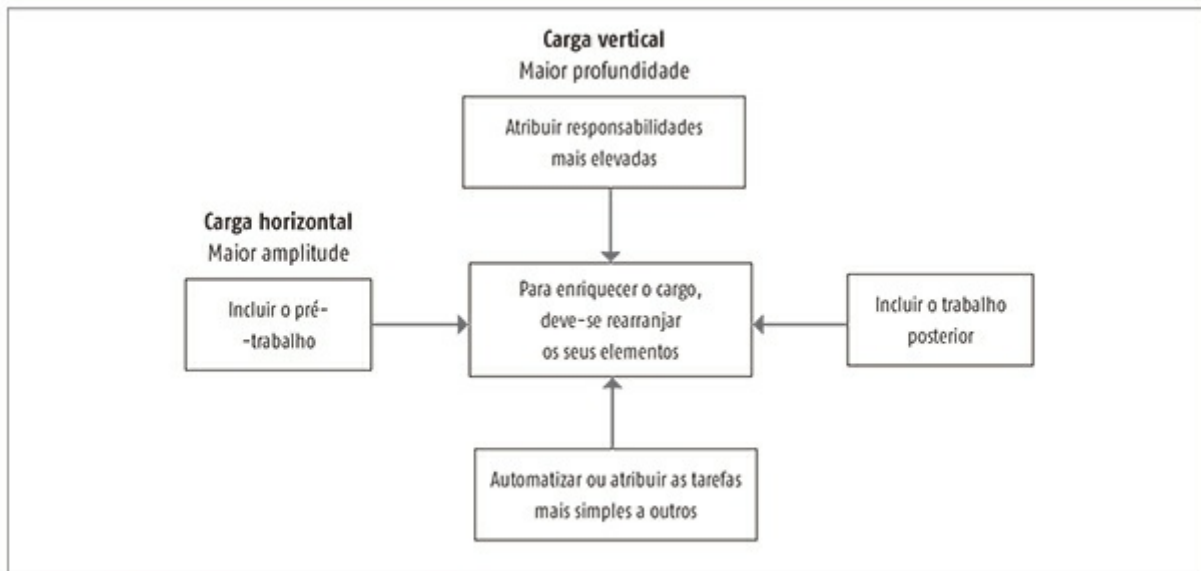


Figura 7 Enriquecimento vertical e horizontal de cargos.

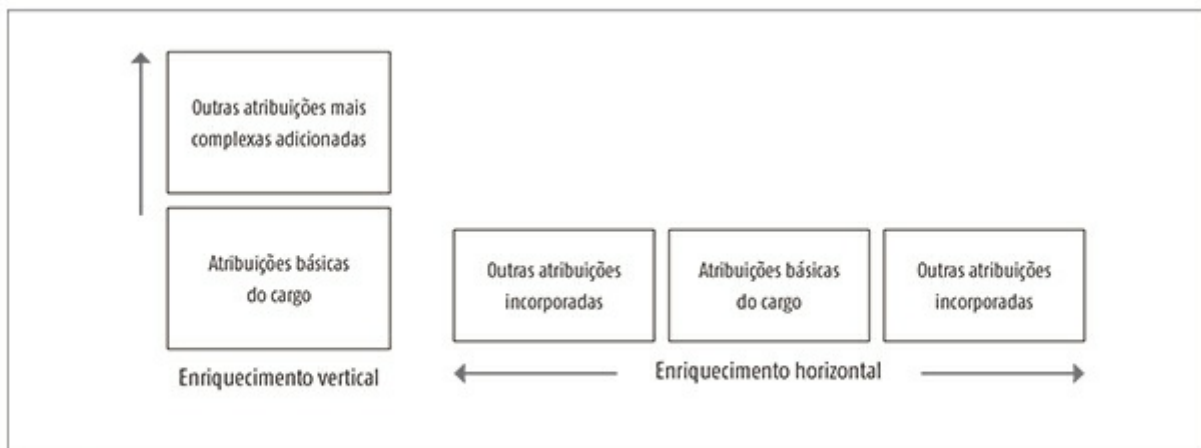


Figura 8 Enriquecimento do cargo vertical e horizontal.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas” ou “enriquecimento do cargo” (*job enrichment*): substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais de mudança. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade).

O enriquecimento de cargos adiciona ou desloca para cima ou para os lados, envolvendo atribuições mais elevadas ou laterais e complementares.

O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da

produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados). Contudo, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade face a tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com o aumento da remuneração, redução das relações interpessoais em virtude da maior concentração nas tarefas enriquecidas.

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização). A Figura 10 dá uma ideia dessa correspondência.



Figura 9 Efeitos possíveis do enriquecimento do cargo.

## EXERCÍCIO

### A função do consultor de empresas

O que leva os funcionários a dedicarem-se ao trabalho, vestirem a camisa da empresa e a lutarem por ela? O que faz com que deem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva? Pensando em como motivar seu pessoal, o presidente da Corporation, Baltazar Figueira, contratou um consultor de empresas para assessorá-lo nessa empreitada. Como o consultor poderia explicar a Baltazar as novas proposições sobre a motivação humana e como utilizá-las adequadamente na sua empresa?

## ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Comportamental oferece uma variedade de estilos de administração ao administrador. A administração das organizações em geral (e das empresas em particular) é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano na organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planeja, organiza e controla as atividades. As organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas. Cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.



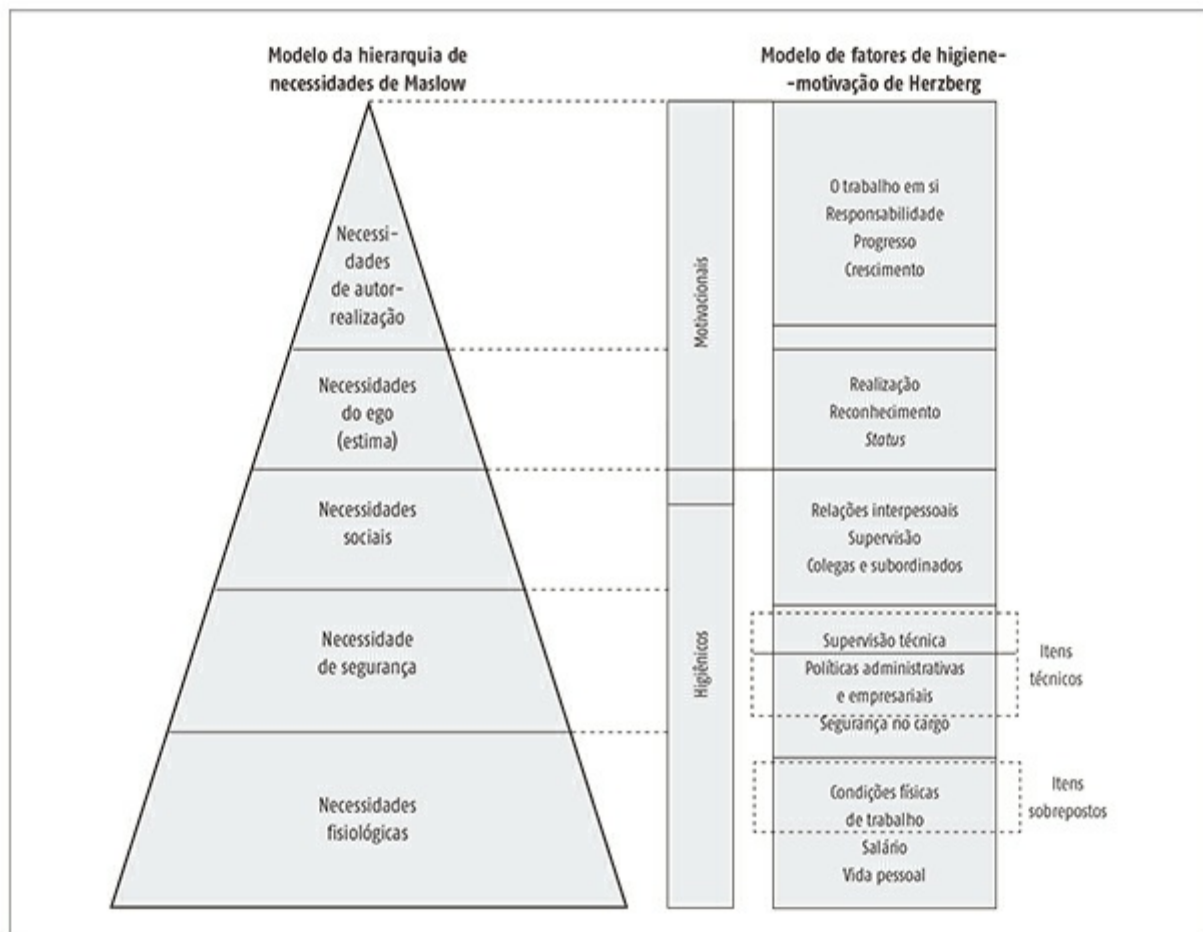


Figura 10 Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

## Teoria X e Teoria Y

McGregor<sup>10</sup> compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

### Teoria X

É a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano:

- **As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza:** elas evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais.
- **Falta-lhes ambição:** não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentir-se seguras nessa dependência. O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- **A sua própria natureza as leva a resistir às mudanças:** procuram sua segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo.
- **A sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina:** elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração.

Essas concepções e premissas a respeito da natureza humana formam a Teoria X, que reflete um estilo de

administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

Para a Teoria X, a administração caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A administração deve promover a organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa.
- Sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam passivas em relação às necessidades da empresa, ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa.
- Como as pessoas são motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou de punição (para o empregado que não se dedique suficientemente à realização de sua tarefa).

A Teoria X representa o típico estilo da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele está seguindo a Teoria X. O fato de ele impor autocrática ou suavemente não faz diferença: ambas são maneiras diferentes de se fazer Teoria X. A própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X.

## Teoria Y

É a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana:

- As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.
- As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim como resultado de sua experiência negativa em outras empresas.
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O funcionário deve exercitar autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço para alcançar os objetivos empresariais.
- O homem comum aprende, sob certas condições, a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada pessoa, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Tal comportamento não é causa: é efeito de experiência negativa em alguma empresa.

- A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. Na vida moderna, as potencialidades intelectuais das pessoas são apenas parcialmente utilizadas.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

**Quadro 2 A Teoria X e Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana**

Pressuposições da teoria X	Pressuposições da 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 iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

A administração segundo a Teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características.
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação pelos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si.

## DICAS

### Teorias X e Y como dimensões bipolares e oponentes

No fundo, a Teoria X se baseia em pressuposições errôneas a respeito do comportamento humano e apregoa um estilo de administração em que a fiscalização e o controle externo rígidos (por meio de fatores que garantam o cumprimento do horário de trabalho, a exata execução das tarefas por meio dos métodos ou rotinas e procedimentos de operação, avaliação do resultado do trabalho, regras e regulamentos e medidas disciplinares pela sua não obediência, etc.) são mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham, já que, por natureza, as pessoas são indolentes, preguiçosas, fogem da responsabilidade e somente trabalham quando recebem uma recompensa econômica (o salário) para tanto. Se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai. Dentro dessa perspectiva, para vencer a preguiça e a indolência humanas, o salário é utilizado como recompensa (o salário deve ser maior na medida em que o resultado do trabalho for maior) ou como punição (o salário deve ser menor na medida em que o resultado do trabalho for menor). Ou seja, a velha motivação positiva ou motivação

negativa. O salário passa a ser o único estímulo ou controle válido para a Teoria X, pois prevalece o ambiente de desconfiança, vigilância e controle, tirando-se das pessoas a iniciativa própria ou a escolha quanto à maneira de trabalhar ou realizar tarefas.

Em oposição à Teoria X, McGregor aponta a Teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. No longo período de predomínio da Teoria X, as pessoas acostumaram-se a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para suas necessidades pessoais de autorrealização.

A Teoria Y é aplicada nas empresas por meio de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas:

1. **Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades:** a fim de permitir liberdade para que as pessoas dirijam, elas próprias, as suas tarefas, assumam os desafios delas decorrentes e satisfaçam suas necessidades de autorrealização.
2. **Ampliação do cargo para maior significado do trabalho:** a Teoria Y substitui a superespecialização e o confinamento de tarefas pela ampliação do cargo por meio de sua reorganização e extensão de atividades, para que as pessoas possam conhecer o significado do que fazem e ter uma ideia da sua contribuição pessoal para as operações da empresa como um todo.
3. **Participação nas decisões e administração consultiva:** para permitir que as pessoas tenham participação nas decisões que as afetam direta ou indiretamente e para que se comprometam com o alcance dos objetivos empresariais. A administração consultiva cria oportunidades para que as pessoas sejam consultadas sobre suas opiniões e pontos de vista a respeito de decisões a serem tomadas pela empresa.
4. **Autoavaliação do desempenho:** os tradicionais programas de avaliação do desempenho, nos quais os chefes medem o desempenho dos subordinados como se fosse um produto que está sendo inspecionado ao longo da linha de montagem, são substituídos por programas de autoavaliação do desempenho, em que a participação dos empregados envolvidos é de importância capital. As pessoas são encorajadas a planejar e avaliar sua contribuição para os objetivos empresariais e a assumir responsabilidades.

## Sistemas de administração

Likert,<sup>11</sup> um expoente da Teoria Comportamental, considera a Administração um processo relativo, no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e situações. A Administração nunca é igual em todas as organizações e pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas existentes.

A partir de suas pesquisas, Likert propõe uma classificação de sistemas de Administração, definindo quatro perfis organizacionais. Os sistemas administrativos são caracterizados em relação a quatro variáveis: *processo decisório*, *sistema de comunicação*, *relacionamento interpessoal* e *sistema de recompensas e punições*. Em cada sistema administrativo, estas quatro variáveis apresentam diferentes características:

1. **Sistema 1 – Autoritário-coercitivo:** é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. Suas características são:

- a. **Processo decisório:** totalmente centralizado na cúpula da organização. Todas as ocorrências imprevistas e não rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução, e

todos os eventos devem ser decididos somente pela cúpula empresarial. O nível institucional fica sobrecarregado com a tarefa decisória.

b. **Sistema de comunicações:** é bastante precário. As comunicações são sempre verticais, no sentido descendente, carregando ordens de cima para baixo. Não existem comunicações laterais. As pessoas não são solicitadas a gerar informação, o que faz as decisões tomadas na cúpula se alicerçarem em informações limitadas, incompletas ou errôneas.

c. **Relacionamento interpessoal:** o relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial ao bom andamento dos trabalhos. A cúpula empresarial vê com extrema desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura coibi-las ao máximo. A organização informal é vedada. Para evitá-la, os cargos e as tarefas são desenhados para confinar e isolar as pessoas umas das outras e evitar o seu relacionamento.

d. **Sistema de recompensas e punições:** há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança. As pessoas precisam obedecer à risca às regras, regulamentos internos e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos. Se as pessoas não cumprirem fielmente suas obrigações, não estão fazendo nada mais do que sua obrigação. Daí a ênfase nas punições, para assegurar o cumprimento das obrigações. As recompensas são raras e, quando ocorrem, são materiais e salariais.

2. **Sistema 2 – Autoritário-benevolente:** é um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada do Sistema 1. No fundo, é um Sistema 1 mais condescendente e menos rígido. Suas principais características são:

a. **Processo decisório:** é centralizado na cúpula administrativa e permite pequeníssima delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, baseadas em rotinas e prescrições e sujeitas a aprovação posterior, prevalecendo ainda o aspecto centralizador.

b. **Sistema de comunicações:** é relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais e descendentes, embora a cúpula se oriente em comunicações ascendentes vindas dos escalões mais baixos, como retroação de suas decisões.

c. **Relacionamento interpessoal:** a organização tolera que as pessoas se relacionem entre si em um clima de condescendência. A interação humana é pequena, e a organização informal é incipiente. Embora possa desenvolver-se, a organização informal ainda é considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.

d. **Sistema de recompensas e punições:** ainda há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas o sistema é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais e raras recompensas simbólicas ou sociais.

3. **Sistema 3 – consultivo:** trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Suas características são:

a. **Processo decisório:** é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional para balizar todas as decisões e ações dos demais níveis. *Consultivo* porque a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Obviamente, todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.

b. **Sistema de comunicações:** prevê comunicações verticais no sentido descendente (mais voltadas para orientação ampla do que para ordens específicas) e ascendente, bem como comunicações laterais entre os pares. A empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o seu fluxo.

c. **Relacionamento interpessoal:** a confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada embora ainda não completa e definitiva. A empresa cria condições relativamente favoráveis a uma organização informal sadia e positiva.

d. **Sistema de recompensas e punições:** há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais, atrativos de promoções e oportunidades profissionais) e simbólicas (como prestígio e *status*), embora ocorram punições e castigos.

4. **Sistema 4 – participativo:** é o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas. Suas características são:

a. **Processo decisório:** as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem decisivamente, porém, sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.

b. **Sistema de comunicações:** as comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência.

c. **Relacionamento interpessoal:** o trabalho é feito em equipes. A formação de grupos espontâneos permite maior relacionamento entre as pessoas. As relações interpessoais baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas, e não em esquemas formais (como descrições de cargos ou relações formais previstas no organograma). O sistema incentiva a participação e o envolvimento grupal, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais.

d. **Sistema de recompensas e punições:** há uma ênfase nas recompensas simbólicas e sociais embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Raramente ocorrem punições, as quais quase sempre são decididas e definidas pelos grupos envolvidos.

**Tabela 1 Os quatro sistemas administrativos, segundo Likert**

Variáveis principais	Sistemas de administração			
	1	2	3	4
	<b>Autoritário-coercitivo</b>	<b>Autoritário-benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula da organização	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados
Sistema de comunicações	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 (descendente e ascendente) e horizontal	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas	São toleradas, com condescendência. Organização informal é incipiente e 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 intensos
Sistemas de recompensas e punições	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais)	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais	Utilização de recompensas materiais (principalmente salariais). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes

Os quatro sistemas não têm limites definidos entre si. Uma empresa pode estar situada acima do Sistema 2 e abaixo do Sistema 3, ou seja, ao redor de 2,5. Pode também ser classificada como Sistema 2 no processo decisório e 3 no sistema de recompensas. Pode ter uma unidade (como a área de produção) onde predomina o Sistema 1, enquanto em outra unidade (como a área de processamento de dados) predomina o Sistema 4.

## DICAS

### Quatro maneiras de administrar as organizações

Os quatro sistemas de Likert mostram as diferentes alternativas para administrar as empresas.

- **Sistema 1:** refere-se ao sistema organizacional autoritário e autocrático, lembra a Teoria X de McGregor, enquanto o Sistema 4, no lado diametralmente oposto, lembra a Teoria Y. O Sistema 1 é encontrado em empresas que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar, pessoal de pouca qualificação e educação, como nas empresas de construção civil ou industrial.
- **Sistema 2:** encontrado em empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão de obra mais especializada, mas aplicando alguma forma de coerção para manter o controle sobre o comportamento das pessoas (como nas áreas de produção e montagens de empresas industriais, nos escritórios de fábricas, etc.).
- **Sistema 3:** utilizado em empresas de serviços (como bancos e financeiras) e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.
- **Sistema 4:** encontrado em empresas que utilizam sofisticada tecnologia e pessoal altamente especializado (como empresas de serviços de propaganda, consultoria em engenharia e em administração).





**Figura 11** Os quatro sistemas de Likert e as Teorias X e Y.

Likert elaborou um questionário para avaliar e aferir as características organizacionais das empresas a fim de avaliar qual sistema administrativo elas utilizam. O questionário define o “Perfil Organizacional de Likert” e situa a empresa em função do estilo de administração predominante.<sup>12</sup>

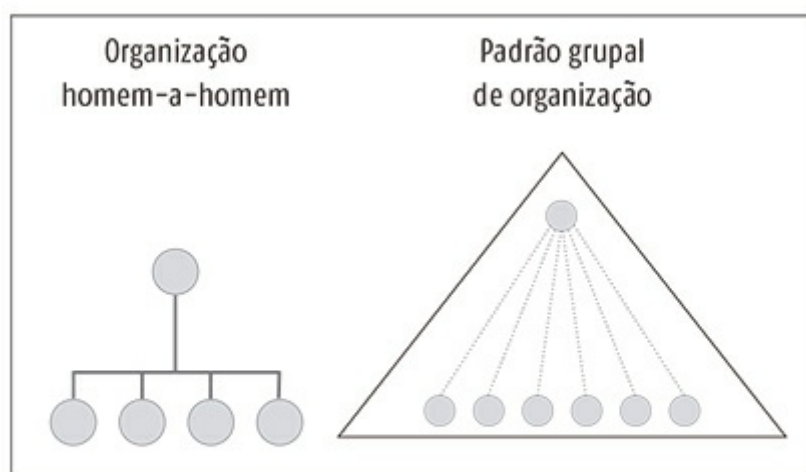
Likert constatou que, quanto mais o estilo administrativo da empresa se aproximar do Sistema 4, maior será a probabilidade de alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Por outro lado, quanto mais uma empresa se aproxima do Sistema 1, maior a probabilidade de ineficiência, péssimas relações no trabalho e repetidas crises financeiras.

A estrutura organizacional tradicional representada pelos Sistemas 1 e 2 utiliza a forma individual de administração: o modelo de interação homem-a-homem, isto é, a vinculação direta e exclusiva entre superior e subordinado.

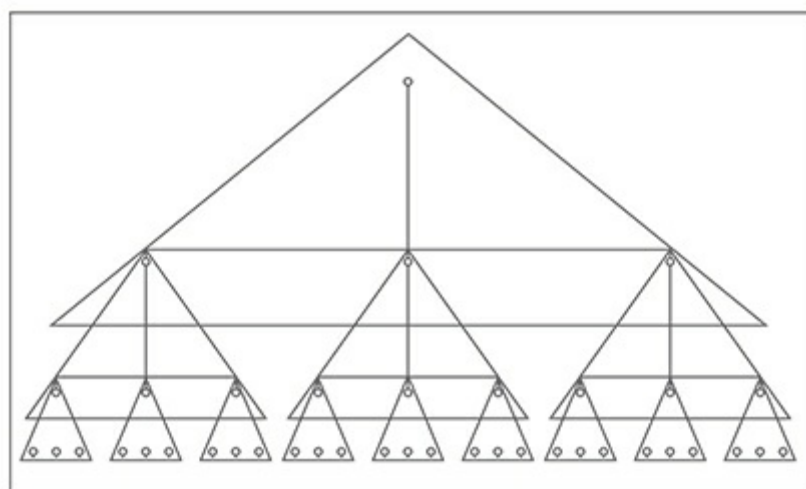
As novas estruturas organizacionais representadas pelos Sistemas 3 e 4 utilizam o modelo de organização grupal, no qual os grupos se superpõem. Cada grupo de trabalho vincula-se aos demais por meio de “elos de vinculação superposta”, ou seja, de pessoas que são membros de mais de um grupo e que superpõem sua vinculação e seu relacionamento com vários grupos, o que proporciona uma dinâmica totalmente nova no sistema.

O Sistema 4 repousa em três aspectos principais:

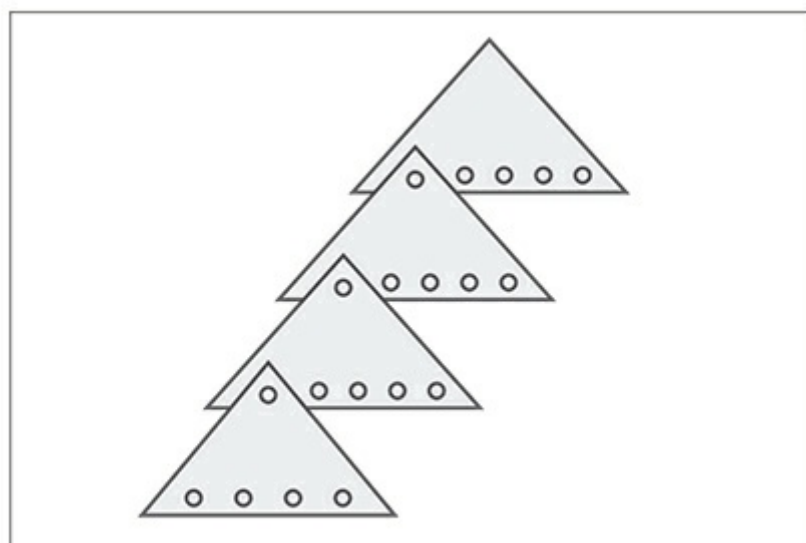
1. Utilização de princípios e técnicas de motivação em vez da tradicional dialética de recompensas e punições.
2. Grupos de trabalho altamente motivados, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objetivos empresariais. A competência técnica não deve ser esquecida. O papel dos “elos de vinculação superposta” é fundamental.
3. **Adoção de “princípios de relações de apoio”:** a administração adota metas de elevado desempenho para si própria e para os empregados e estabelece os meios adequados para atingi-las. As metas de eficiência e produtividade são alcançadas por meio de um sistema de administração que permite satisfazer aos objetivos individuais dos empregados.



**Figura 12** Organograma típico e o padrão grupal de organização.



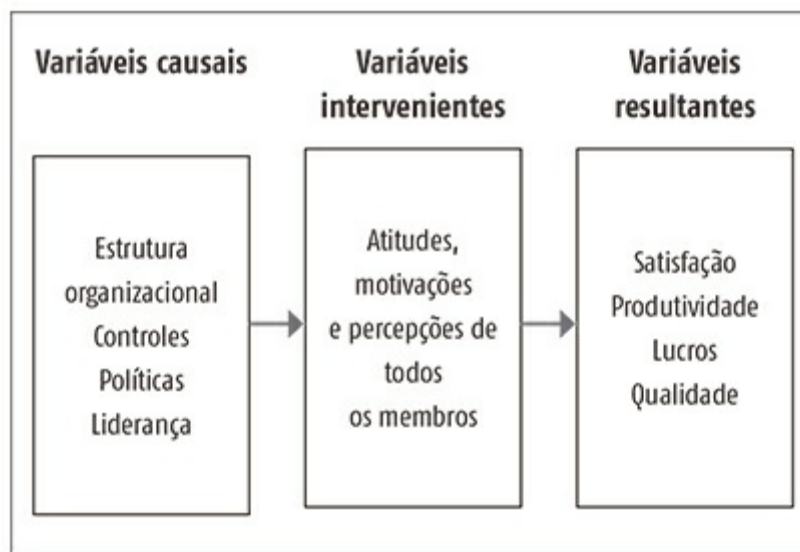
**Figura 13** A forma de organização em grupos superpostos.



**Figura 14** Elos de vinculação superposta.

O comportamento humano na organização pode ser explicado por meio de algumas variáveis. Para Likert, as variáveis administrativas (como estilo de administração, estratégias, estrutura organizacional, tecnologia empregada, etc.) são chamadas variáveis causais, porque são as bases do comportamento humano. Os itens de comportamento (como lealdade, capacidades, atitudes, comunicações, interação humana, tomada de decisões, etc.) são as variáveis intervenientes que provocam alterações no sistema. As variáveis causais provocam estímulos que atuam nos indivíduos (variáveis intervenientes) e produzem respostas ou resultados, que são as variáveis de resultado.

As variáveis intervenientes dependem das variáveis causais e influenciam as variáveis de resultado. Likert critica a ênfase na eficiência da organização baseada apenas em termos de produtividade ou produção física (variáveis de resultado), negligenciando as variáveis intervenientes. Os administradores que se limitam apenas aos resultados de produção produzem apenas resultados imediatos, deixando sem solução grande quantidade de fragmentos intervenientes, cuja ordenação e correção exigirão um longo trabalho pela frente. A ênfase no imediatismo gera dificuldades para o futuro. A pressão pelo curto prazo põe em risco o longo prazo.



**Figura 15** Modelo de organização de Likert.

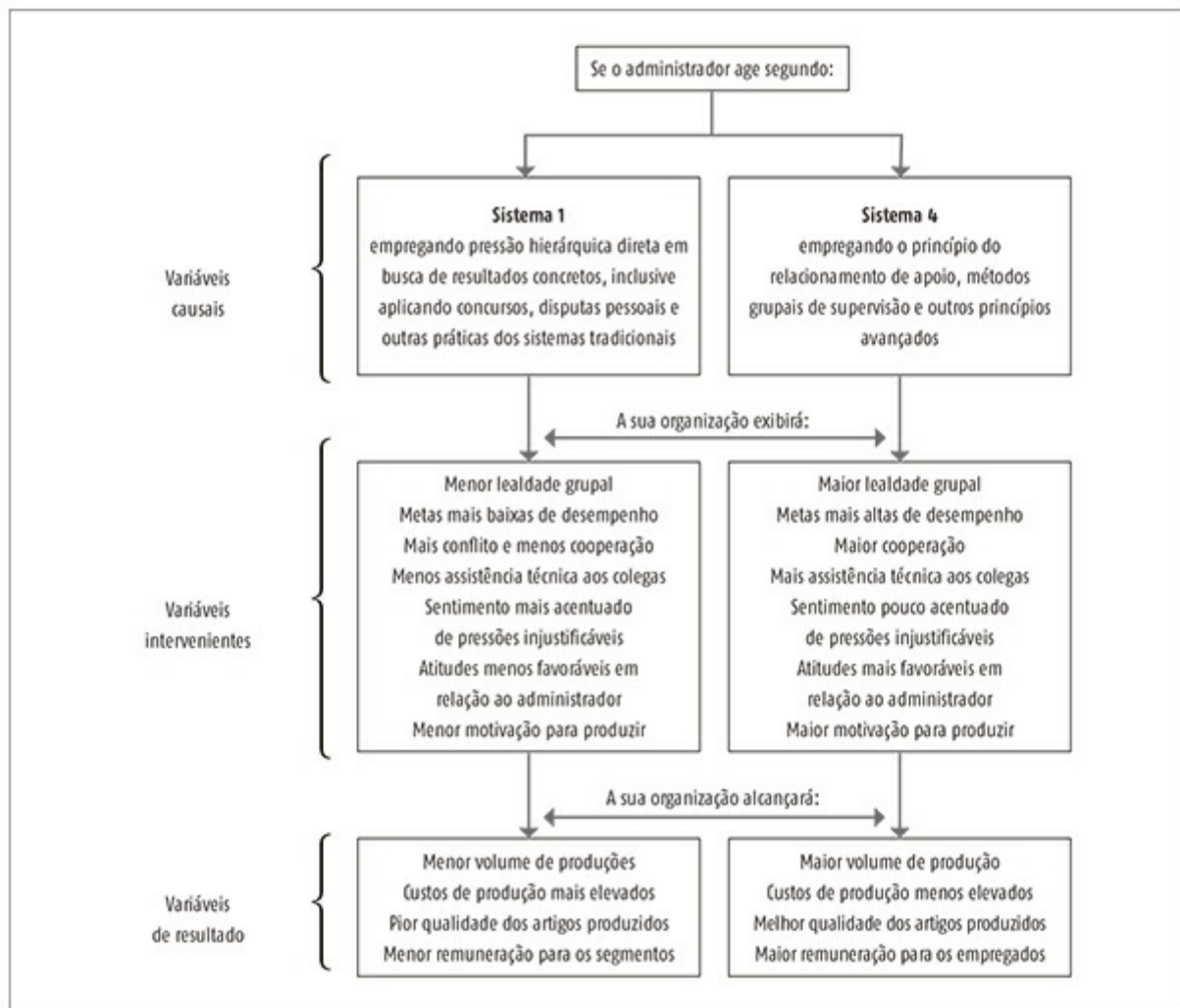


Figura 16 Decorrências dos sistemas 1 e 4.

## EXERCÍCIO

### A nova presidência da Photon

Eduardo Barreto está na Photon há mais de 10 anos. Fez uma carreira brilhante, apesar de sua insatisfação com o modelo hierarquizado, autoritário, rígido e impositivo ali reinante. Agora, sabe que nos próximos meses receberá a incumbência que sempre sonhou: presidir a tradicional e fechada companhia. Eduardo quer mudar a empresa. O que ele poderia fazer?

## ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO

Bem antes da Teoria Comportamental, Chester Barnard publicou um livro propondo uma teoria da cooperação para explicar as organizações.<sup>13</sup> Para Barnard, as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar os seus objetivos. Nas interações humanas, as pessoas influenciam-se mutuamente: são as relações sociais. Graças às diferenças individuais, cada pessoa tem suas próprias características pessoais, suas capacidades e limitações. Para poderem sobrepujar suas limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. É por meio da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações. As organizações são sistemas cooperativos que têm por base a racionalidade. Trocando em

miúdos: as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições:

- a. Interação entre duas ou mais pessoas.
- b. Desejo e disposição para a cooperação.
- c. Finalidade de alcançar um objetivo comum.

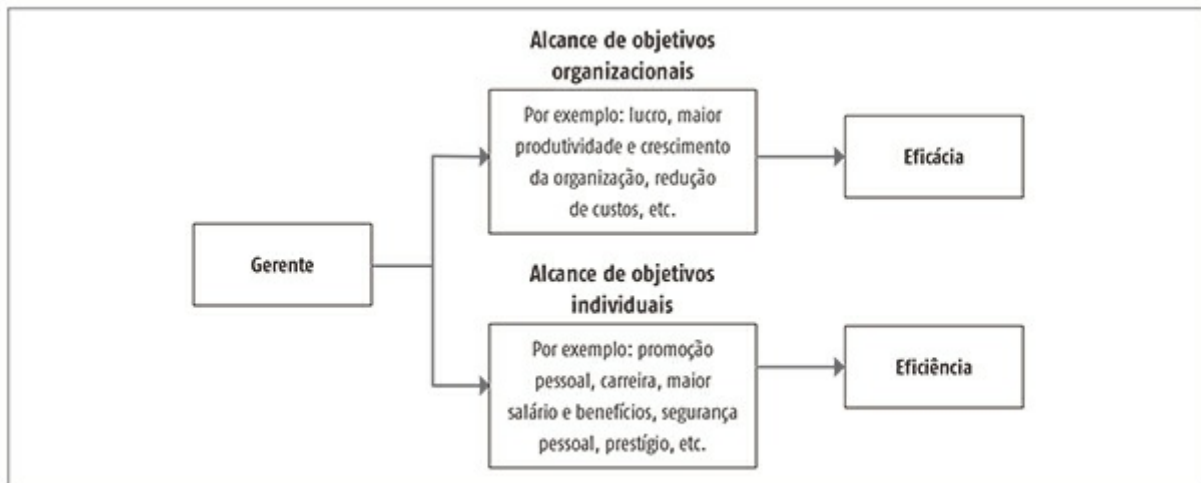


Figura 17 Eficácia e eficiência na gerência segundo Barnard.

A organização é um sistema de forças ou atividades, conscientemente coordenadas, de dois ou mais indivíduos. O desejo de cooperar depende dos incentivos oferecidos pela organização, e esta precisa influir no comportamento das pessoas por meio de incentivos materiais (como salário e benefícios sociais), oportunidades de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho, etc. Em outros termos, a organização oferece incentivos para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos. Dentro desse esquema, cada pessoa precisa alcançar os objetivos organizacionais (para se manter ou crescer na organização) e os seus objetivos pessoais (para obter satisfações). Para Barnard, a pessoa precisa ser eficaz (alcançar objetivos organizacionais) e precisa ser eficiente (alcançar objetivos pessoais) para sobreviver no sistema.

A função do executivo, isto é, de cada administrador dentro da organização, é criar e manter um sistema de esforços cooperativos. Como a cooperação é essencial para a sobrevivência da organização, a função básica do executivo consiste em criar condições capazes de incentivar a coordenação da atividade organizada.

## PROCESSO DECISÓRIO

A Teoria das Decisões nasceu com Herbert Simon,<sup>\*\*\*</sup> que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações.<sup>5</sup> A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Nesse sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e ações.

As teorias administrativas anteriores deram muita importância às ações e nenhuma às decisões que as provocaram. Para a Teoria Comportamental, não é somente o administrador quem toma as decisões. Todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações, estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões.

## Organização como sistema de decisões

O comportamento humano nas organizações é visualizado de maneira diferente pelas várias teorias de Administração.<sup>14</sup>

a. **Teoria Clássica da Administração:** considera os indivíduos participantes da organização como instrumentos passivos cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante incentivos financeiros (remuneração de acordo com a produção) e condições físicas ambientais de trabalho favoráveis. É uma posição simplista e mecanicista.

b. **Teoria das Relações Humanas:** considera os indivíduos participantes da organização como possuidores de necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados e compreendidos para obter sua participação na organização, condição básica para sua eficiência. É uma posição limitada.

c. **Teoria Comportamental:** os indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam, agem racionalmente e decidem a sua participação ou não participação na organização como tomadores de opinião e decisão e solucionadores de problemas.

## Teoria das Decisões

Decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve seis elementos:<sup>15</sup>

1. **Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. **Objetivos:** são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
3. **Preferências:** são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. **Estratégia:** é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor.
5. **Situação:** são os aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
6. **Resultado:** é a consequência ou resultado de uma dada estratégia.

### DICAS

#### Organização como sistema de decisões

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadoras de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão.

O tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (cursos de ação) para alcançar resultados. A decisão envolve uma opção. Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. Há

sempre um processo de seleção, isto é, de escolha de alternativas. O processo de seleção pode ser uma ação reflexa condicionada (como digitar as teclas do computador) ou produto de raciocínio, planejamento ou projeção para o futuro. Todo curso de ação é orientado no sentido de um objetivo a ser alcançado e segue uma racionalidade. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.

## **DICAS**

### **Racionalidade**

A racionalidade reside na escolha dos meios (estratégia) adequados para o alcance de determinados fins (objetivo), a fim de obter os melhores resultados. Entretanto, as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação que não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas, embora existam na realidade, não interferem em suas decisões. A esse fenômeno dá-se o nome de racionalidade limitada: as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar.

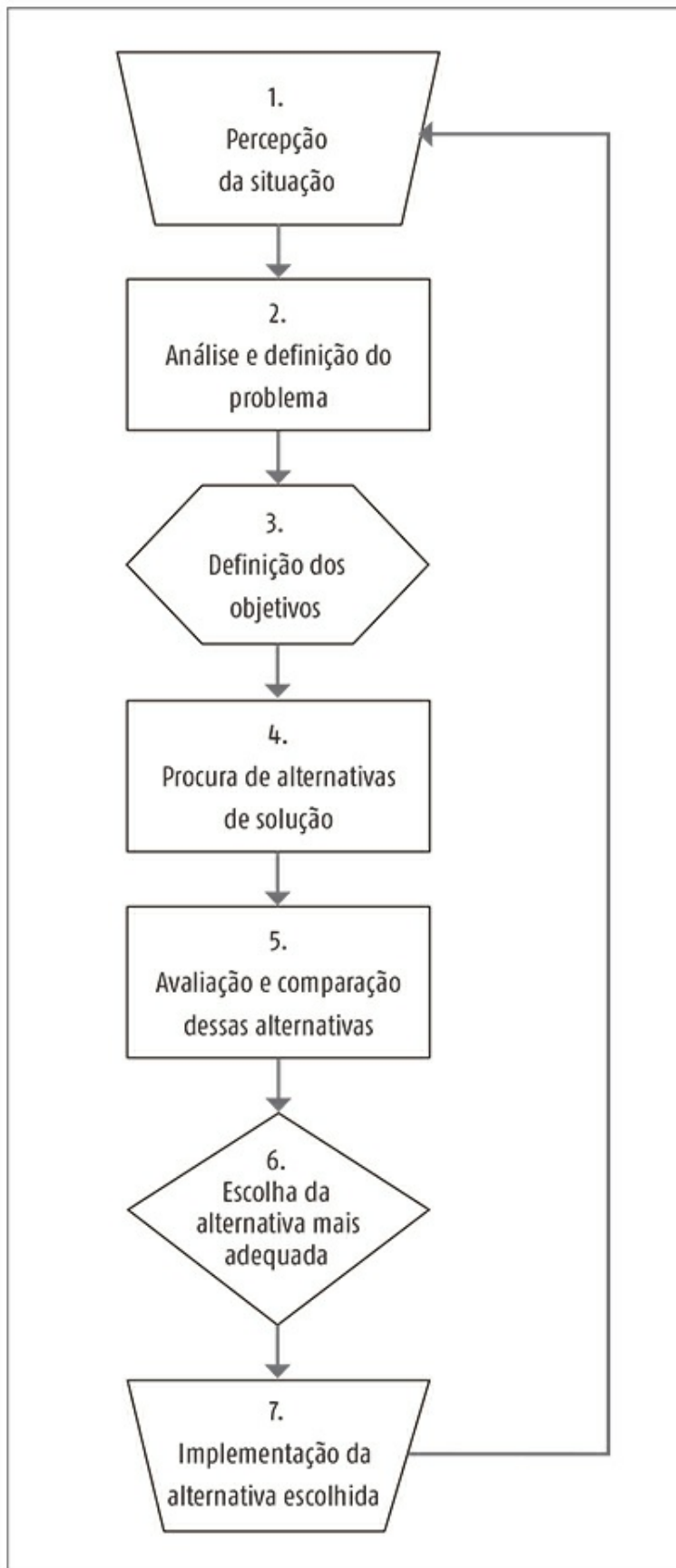
## **Etapas do processo decisório**

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisório exige sete etapas:

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

Cada etapa influencia as outras e todo o processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas 3, 5 e 7 podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.





**Figura 18** Processo decisório sob a ótica da organização.

## Decorrências da Teoria das Decisões

O processo decisório permite solucionar problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisões individuais é enorme. Simon dá alguns recados:<sup>5</sup>

a. **Racionalidade limitada:** ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

b. **Imperfeição das decisões:** não existem decisões perfeitas: apenas umas são melhores do que outras quanto aos resultados reais que produzem. Para proceder de maneira racional nas suas ações, a pessoa precisa escolher, entre as diferentes alternativas, as que se diferenciam pelos seus resultados; estes, por sua vez, devem estar ligados aos objetivos que a organização pretende atingir. O processo decisório racional implica a comparação de caminhos (cursos de ação) por meio da avaliação prévia dos resultados decorrentes de cada um e do confronto entre tais resultados e os objetivos que se deseja atingir. O critério norteador na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção de resultados máximos com recursos mínimos.

c. **Relatividade das decisões:** no processo decisório, a escolha de uma alternativa implica a renúncia das demais alternativas e a criação de uma sequência de novas alternativas ao longo do tempo. A esses leques de alternativas em cada decisão dá-se o nome de árvore de decisão. Toda decisão é, até certo ponto, uma acomodação, pois a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. A situação do meio ambiente limita as alternativas disponíveis, estabelecendo o nível que se pode atingir na consecução de um objetivo. Esse nível nunca é ótimo, mas apenas satisfatório.

d. **Hierarquização das decisões:** o comportamento é planejado quando é guiado por objetivos e é racional quando escolhe as alternativas adequadas à consecução dos objetivos. Há uma hierarquia para distinguir o que é um meio e o que é um fim. Os objetivos visados pelas pessoas obedecem a uma hierarquia, na qual um nível é considerado fim em relação ao nível mais baixo e é considerado meio em relação ao de ordem maior.

e. **Racionalidade administrativa:** há uma racionalidade no comportamento administrativo, pois é planejado e orientado no sentido de alcançar objetivos da maneira mais adequada. Os processos administrativos são basicamente processos decisórios, pois são formados pela definição de métodos rotineiros para selecionar e determinar os cursos de ação adequados, e pela comunicação às pessoas por eles afetadas.

f. **Influência organizacional:** a organização retira de seus participantes a faculdade de decidir sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio, previamente estabelecido e rotinizado. As decisões que a organização toma pelo indivíduo são:

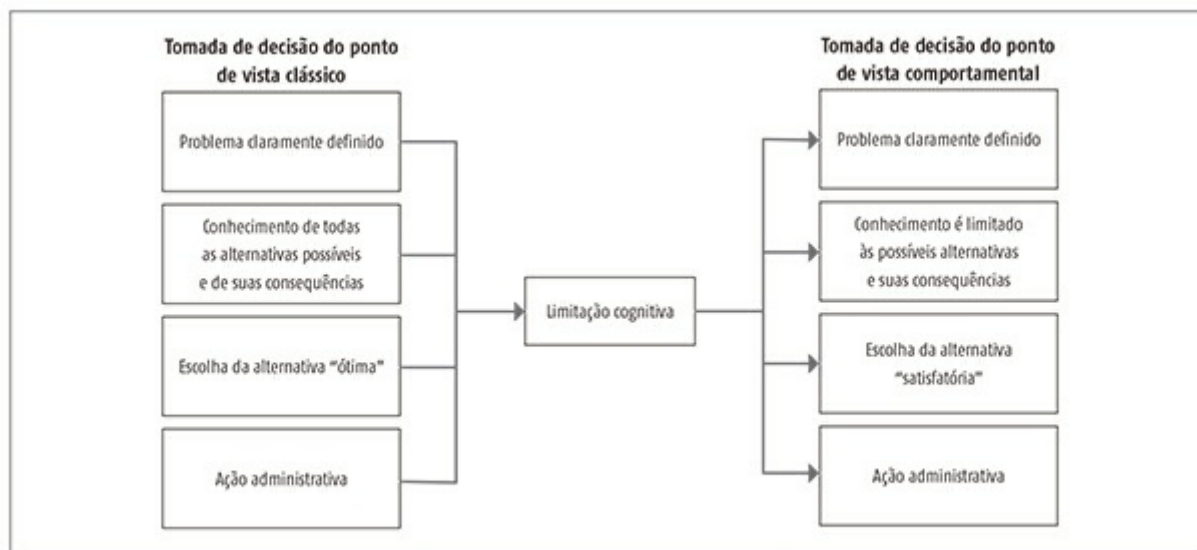
- **Divisão de tarefas:** a organização limita o trabalho de cada pessoa para certas atividades e funções específicas, que são seus cargos.
- **Padrões de desempenho:** a organização define padrões que servem de guia e orientação para o comportamento racional das pessoas e para a atividade de controle pela organização.
- **Sistemas de autoridade:** a organização influencia e condiciona o comportamento das pessoas por meio da hierarquia formal e do sistema informal de influência das pessoas.
- **Canais de comunicação:** a organização proporciona todas as informações vitais no processo decisório das pessoas.

- **Treinamento e doutrinação:** a organização treina e condiciona nas pessoas os critérios de decisão que ela pretende manter.

## Homem administrativo

Para abastecer o processo decisório, a organização precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca revelam todas as opções disponíveis, nem os possíveis resultados dessas alternativas. A capacidade da organização de coletar e processar tais informações para proporcionar às pessoas que decidem, no tempo hábil, as bases para que possam ser bem-sucedidas na escolha é limitada. Assim, o tomador de decisão não tem condição de analisar todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis. Muito menos de buscar a melhor alternativa ou a alternativa mais adequada entre todas. Assim, o comportamento administrativo não é otimizador nem procura a melhor maneira, mas satisfaciente, pois procura a maneira satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar.

Cada pessoa é um indivíduo que se contenta (um *satisficer*): para sua satisfação, não precisa do máximo absoluto, mas sim do suficiente para se contentar dentro das possibilidades da situação. O termo *satisficer* foi introduzido por Simon<sup>5</sup> e significa que o homem considera suas satisfações contentando-se com o que está ao seu alcance, mesmo que seja um mínimo, mas que, na situação ou no momento, representa para ele o máximo. Com isso, atenua-se o conceito do “homem econômico”, cujas aspirações são objetivas e materiais, procurando sempre a maximização absoluta ou a melhor maneira de fazer algo.



**Figura 19** Comparação entre processo decisório clássico e comportamental.

O processo decisório típico do homem administrativo é assim explicado:

1. O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas da organização para tomar suas decisões.
2. Ele mantém inalteradas as regras e as redefine somente quando sob pressão ou crise.
3. Quando o ambiente muda subitamente e novas situações afloram ao processo decisório, a organização é lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar o seu modelo atual para lidar com as condições modificadas.

### **A busca do satisfatório, e não do ótimo ou do máximo**

O behaviorismo ressalta o "homem administrativo" em vez do "homem econômico" (Teoria Clássica) ou do "homem social" (Teoria das Relações Humanas) ou ainda do "homem organizacional" (Teoria Estruturalista). O homem administrativo procura a "maneira satisfatória", e não a melhor maneira (the best way) de fazer um trabalho. O comportamento administrativo é satisfaciente (satisficer), e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável. Ao explicar o comportamento de busca de soluções, March e Simon<sup>4</sup> salientam que as organizações procuram uma solução satisfatória, e não uma solução ótima: o comportamento de busca cessa quando a organização encontra um padrão considerado aceitável ou razoavelmente bom. Quando a realização cai abaixo desse nível, nova busca de soluções será tentada.

## **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços para alcançar algo que, individualmente, jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. Por outro lado, a organização recruta pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Assim, surge uma interação entre pessoas e organização, a que se dá o nome de processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e oferece-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais. As pessoas estão dispostas a cooperar desde que as suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais.

### **DICAS**

#### **Busca incessante da inovação**

Algumas organizações possuem órgãos de pesquisa e desenvolvimento voltados para atividades de descoberta e inovação, mesmo quando tudo funciona bem.

Esses órgãos não levam a organização para a sua capacidade ótima, nem se detêm quando ela funciona bem, mas procuram níveis cada vez mais elevados de satisfação para a organização, melhorando seus padrões. O mesmo ocorre com os programas de melhoria contínua (kaizen) ou de qualidade total nas organizações. Isso explica a criação de mecanismos internos das organizações, que as tornam racionalmente insatisfeitas, para buscar continuamente o seu aperfeiçoamento.<sup>16</sup>

## **Teoria do equilíbrio organizacional**

Ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas visualizam a organização como

um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou trabalho e, em troca, oferece alicientes e incentivos. Os conceitos básicos dessa teoria são os seguintes:<sup>4, 17</sup>

- a. **Incentivos ou alicientes:** são “pagamentos” feitos pela organização aos seus participantes (como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc.).
- b. **Utilidade dos incentivos:** cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo: é a função utilidade, subjetiva para cada indivíduo em função de suas necessidades pessoais.
- c. **Contribuições:** são os “pagamentos” que cada participante efetua à sua organização (como trabalho, dedicação, esforço, desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.).
- d. **Utilidade das contribuições:** esforço que um indivíduo tem para a organização, a fim de que esta alcance seus objetivos.

Os postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional são:

- a. A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização.
- b. Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.
- c. O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas.
- d. As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.
- e. **Donde:** a organização será solvente – e continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.<sup>4</sup>

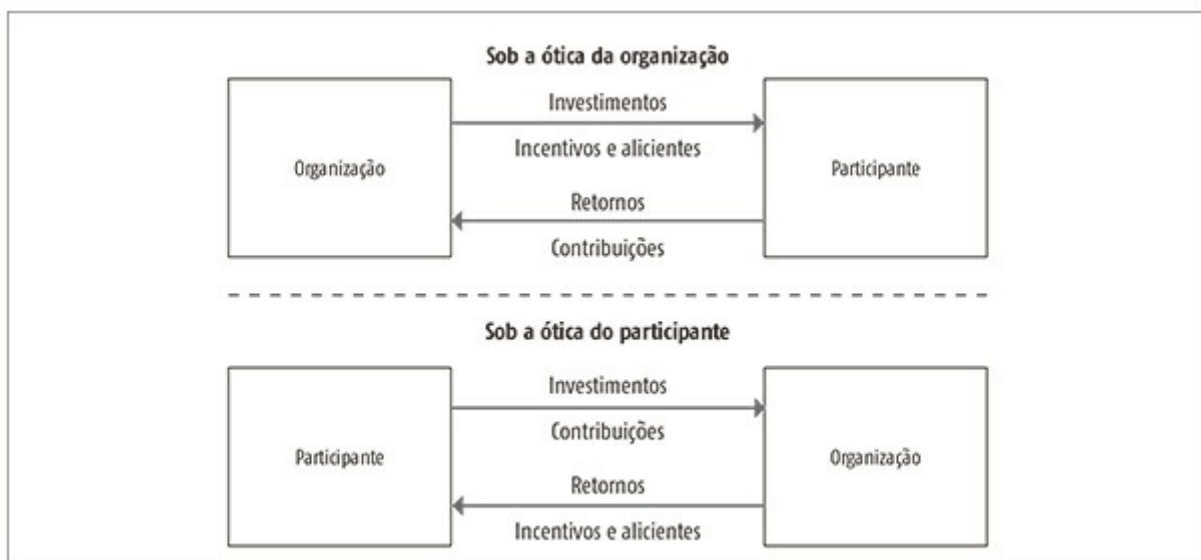


Figura 20 Os dois lados da reciprocidade.

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

## Tipos de participantes

A teoria do equilíbrio organizacional identifica os principais participantes da organização e os fatores que afetam suas decisões quanto à participação. A organização é um sistema social composto de diferentes participantes que interagem por meio de uma diferenciação de tarefas provocada pela divisão do trabalho. Os behavioristas incluem como participantes da organização todos os elementos que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para sua existência. Há quatro classes de participantes: empregados, investidores, fornecedores e clientes. Alguns desses participantes podem assumir papel dominante para o equilíbrio da organização em determinadas circunstâncias. Nem todos os participantes atuam dentro da organização. O importante é que todos eles mantêm relações de reciprocidade com a organização: proporcionam suas contribuições em troca de incentivos úteis, enquanto a organização lhes proporciona incentivos em troca de contribuições úteis.

**Tabela 2 Os parceiros do negócio<sup>18</sup>**

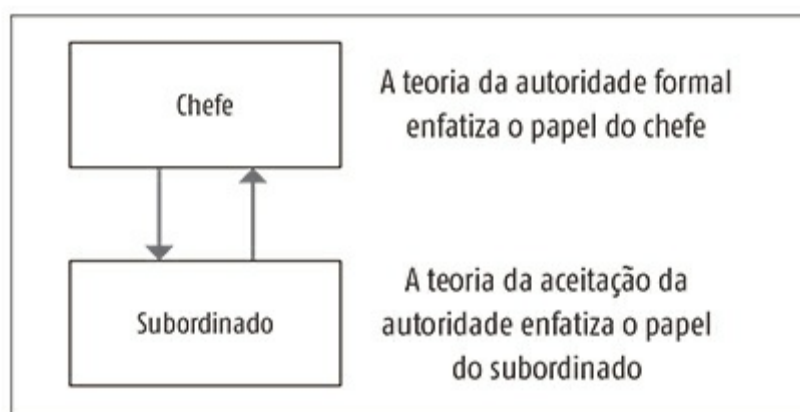
Participante (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
Empregados	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade e assiduidade	Motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento e segurança no trabalho
Investidores	Contribuem com dinheiro, na forma de ações, empréstimos e financiamentos	Motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos e retorno do investimento
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias e serviços especializados	Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento e garantia de novos negócios
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização	Motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades

## Teoria da aceitação de autoridade

Barnard desenvolveu uma teoria a respeito da autoridade que se contrapõe aos ensinamentos da Teoria Clássica. Ele verificou que, algumas vezes, a autoridade é inefetiva, as ordens não são cumpridas e a desobediência e a violação são reveladas pelos que detêm a autoridade. Chegou à conclusão de que a autoridade não repousa no poder de quem a possui: ela não flui de cima para baixo, conforme acreditavam os autores clássicos. Pelo contrário, a autoridade repousa na aceitação ou consentimento dos subordinados. A pessoa obedece, não pela legitimação da autoridade, mas decidindo entre as alternativas de obedecer ou não: se a obediência lhe traz vantagens que deseja obter ou se a desobediência lhe traz desvantagens que deseja evitar.

Dentro dessa visão, a autoridade é um fenômeno psicológico por meio do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores sob certas condições. A teoria da aceitação da autoridade parte do pressuposto de que um subordinado pode aceitar e aceita uma ordem como autoritária quando quatro condições ocorrem simultaneamente:

- Quando o subordinado pode entender ou compreender a ordem.
- Quando não a julga incompatível com os objetivos da organização.
- Quando não a julga incompatível com os seus objetivos pessoais.
- Quando é mental e fisicamente capaz de cumpri-la.



**Figura 21** Diferenças entre Teoria Clássica e Teoria da Aceitação da Autoridade.

A autoridade depende, não do superior mas da decisão do subordinado de aceitá-la ou não. A decisão sobre a autoridade é da pessoa a quem a ordem é dirigida, e não de quem a emite. É o receptor da comunicação da ordem quem pode decidir se vai encarar-la como uma ordem ou não. A desobediência a uma ordem constitui a própria negação da autoridade.

## CONFLITO ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Um dos temas preferidos pelos behavioristas é o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar. Os objetivos organizacionais e os individuais nem sempre se deram muito bem. A colocação de Barnard<sup>13</sup> de que o indivíduo deve ser eficaz (na medida em que o seu trabalho consegue atingir objetivos da organização) e ser eficiente (na medida em que seu trabalho consegue atingir objetivos pessoais) é ilustrativa. Daí a dificuldade de ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo.

### DICAS

#### A importância das comunicações

Desse novo conceito de autoridade decorre a importância das comunicações, pois, se elas não forem compreendidas, não gerarão autoridade. Além disso, o administrador não deve emitir ordens que não poderão ser obedecidas, pois isso destrói a autoridade, a disciplina e o moral da organização. As relações de autoridade dependem dos motivos pelos quais as pessoas aceitam as decisões e as ordens dos superiores.

**Tabela 3** Aceitação da autoridade

		Autoridade do superior	
		Aceitar	Não aceitar
Decisão do subordinado	Sim, quando:	Há desvantagens em aceitar	Há desvantagens em não aceitar
	Não, quando:	Há desvantagens em aceitar	Há desvantagens em não aceitar

Para Chris Argyris,<sup>19</sup> existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização em razão da



incompatibilidade entre a realização de ambos. A organização formal faz exigências aos indivíduos que são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo frustração e conflito. A empresa típica confina seus empregados em tarefas medíocres em que há pouca oportunidade para responsabilidade, autoconfiança ou independência. Além disso, as tarefas são organizadas de modo a exigir o mínimo das capacitações das pessoas, de retirar a responsabilidade pelas decisões de suas mãos e as centralizam no seu superior. Com isso, elimina-se o sentido social e psicológico da tarefa levando o trabalhador a considerar o trabalho como um desprazer, tornando-se indiferente à qualidade do seu trabalho. Atrás dessa apatia e indiferença, ele se sente humilhado e hostil, pois, se não recebe responsabilidade, então nenhuma responsabilidade oferece; se é tratado como um autômato, comporta-se como tal. Aos poucos torna-se passivamente hostil, seja pela redução da produção ou pelos erros deliberadamente cometidos. Começa a existir um abismo amplo e profundo entre ele e aqueles que controlam a situação. Contudo, Argyris conclui que:

1. É possível integrar as necessidades individuais de autoexpressão com os requisitos de produção de uma organização.
2. As organizações que apresentam alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas do que as demais.
3. Em vez de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir para a sua melhoria e aplicação.

## DICAS

### Diferenças entre problema, dilema e conflito

Os autores behavioristas fazem distinção entre problema, dilema e conflito. Um problema envolve uma dificuldade a ser solucionada dentro do quadro de referência da organização e pelos precedentes utilizados nas soluções anteriores ou na aplicação das regras existentes. O dilema não é suscetível de solução padronizada, pois requer reformulação, ou seja, o abandono da abordagem habitual e a descoberta de novas maneiras de abordá-lo. Requer, sobretudo, inovação na sua abordagem. O conflito significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo tem dificuldade na escolha de uma alternativa de ação. O conflito existe quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão entre duas alternativas incompatíveis entre si: ou adota uma e se contrapõe à outra ou vice-versa.

Para Argyris, a responsabilidade pela integração entre os objetivos da organização e dos indivíduos recai sobre a administração. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (como salário, lazer, conforto, horário favorável, oportunidades de crescimento, etc.), as organizações têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade e, sobretudo, oportunidades para se ajustar a um ambiente em mudança). A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou a tolher o alcance do objetivo da outra parte. Ambas devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos.

## DICAS

### Habilidades de negociação

Para conduzir negociações, o administrador precisa ter habilidade de planejamento, conhecimento do assunto a ser negociado, capacidade para pensar clara e objetivamente sob pressão e incerteza, capacidade para expressar verbalmente as ideias, inteligência geral, integridade, habilidade de ouvir, julgar, argumentar e persuadir as pessoas, além de muita paciência. Negociar é, acima de tudo, saber fazer conquistas e concessões, para que, no todo, todos saiam ganhando. Principalmente, a sua parte.

## Negociação

Para os behavioristas, o administrador trabalha geralmente em situações de negociação. A negociação ou barganha é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências ou interesses diferentes. A negociação apresenta as seguintes características:

1. Envolve pelo menos duas partes.
2. As partes envolvidas apresentam conflito de interesses a respeito de um ou mais tópicos.
3. As partes estão temporariamente unidas em um tipo de relacionamento voluntário.
4. Esse relacionamento está voltado para a divisão ou troca de recursos específicos ou resolução de assuntos entre as partes.
5. A negociação envolve a apresentação de demandas ou propostas por uma parte, a sua avaliação pela outra parte e, em seguida as concessões e as contrapropostas. A negociação é um processo, uma atividade sequencial, e não simultânea.

A negociação envolve lados opostos com interesses conflitantes. São os oponentes, litigantes, antagonistas, adversários ou contendores que tentam chegar a uma solução mutuamente aceitável. A negociação é um jogo intrincado que envolve três realidades, a saber: pessoas, problemas e propostas.

Toda negociação requer habilidades de negociação. Isso significa saber apresentar propostas com clareza e objetividade, entender o que o outro lado está oferecendo, argumentar adequadamente e saber ouvir. Quanto melhores as habilidades do negociador, maiores serão suas chances de sucesso na negociação.

## NOVAS PROPOSIÇÕES SOBRE LIDERANÇA

A literatura sobre liderança foi desenvolvida pela Escola das Relações Humanas. A Teoria Comportamental assumiu rapidamente o lado humano da liderança. Burns<sup>18</sup> cunhou as expressões liderança transacional (que envolve líderes extremamente eficientes em dar às pessoas algo em troca de seu apoio ou trabalho, fazendo com que seus seguidores sejam valorizados, apreciados e recompensados) e a *liderança* transformadora (que envolve líderes preocupados em criar uma visão e que conseguem levar as pessoas em direção a essa visão). A liderança transacional está focada em recompensar as pessoas pelo seu apoio ao líder, enquanto a liderança transformadora requer líderes visionários e conduz à mudança. A primeira conserva e mantém o *status quo*; a segunda transforma e renova. As organizações estão precisando com urgência de líderes transformadores.

Likert já abordara quatro estilos de liderança:<sup>20</sup>

1. **Autoritário explorador:** típico da gerência baseada na punição e no medo.
2. **Autoritário benevolente:** típico da gerência baseada na hierarquia, com mais ênfase na “cenoura” do que na “vara”.
3. **Consultivo:** baseado na comunicação vertical descendente e ascendente, com a maioria das decisões vindas do topo.

4. **Participativo:** baseado no processo decisório em grupos de trabalho que se comunicam entre si por meio de indivíduos (elos de ligação) que ligam componentes, líderes de equipes ou outros que também fazem parte de um ou mais grupos.

John Kotter<sup>21</sup> identifica três processos na liderança: estabelecer uma direção, alinhar as pessoas e motivar e inspirar. A forma de colocar esses elementos essenciais em prática está sendo continuamente redefinida. Isso significa que o líder não pode agir sozinho. Drucker já observara que os líderes normalmente falam na primeira pessoa do plural (“nós”), e não na primeira pessoa do singular (“eu”). Os líderes parecem trabalhar naturalmente em equipe, um fato ignorado pelos antigos modelos de liderança.

Warren Bennis assegura que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida. Ao pesquisar o comportamento de uma amostra de 90 líderes, Bennis concluiu que os líderes têm em comum quatro competências vitais.<sup>22</sup>

1. **Gerência da atenção:** a visão dos líderes desperta a atenção e o comprometimento das pessoas que trabalham com eles e que passam a tentar alcançar a mesma visão.
2. **Gerência do significado:** os líderes são hábeis comunicadores, capazes de reduzir a complexidade e comunicar problemas por meio de imagens e linguagens simples. São especialistas em dissecar informações.
3. **Gerência da confiança:** a confiança é essencial em todas as organizações. Para os líderes, a confiança reflete-se na consistência de propósito e no tratamento concedido aos colegas e a todas as pessoas. Mesmo quando as pessoas discordam do que os líderes dizem ou fazem, elas os admiram pela consistência de objetivos e propósitos.
4. **Gerência de si próprio:** os líderes conseguem identificar e utilizar plenamente seus pontos fortes, bem como aceitar e buscar melhorar seus pontos fracos.

Bennis assegura que o século XXI requer uma nova geração de líderes, e não de gerentes. Essa diferença é importante. Os líderes conquistam o contexto – condições que giram em torno da liderança e que, às vezes, são ambíguas, voláteis e turbulentas – enquanto os gerentes se rendem a essas condições. Bennis se preocupa em listar algumas diferenças entre líderes e gerentes.<sup>23</sup> Essa lista de aforismos não ajuda o gerente a aprender como desenvolver habilidades de liderança, mas permite uma ideia mais clara de seu significado. Realmente, a liderança pode ser sentida em toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e investe de poder a força de trabalho. É o efeito coletivo da liderança.<sup>24</sup>

**Tabela 4 Algumas diferenças entre líderes e gerentes**

0 gerente administra, o líder inova
0 gerente é uma cópia, o líder é o original
0 gerente mantém, o líder desenvolve
0 gerente concentra-se no sistema e na estrutura, o líder concentra-se nas pessoas
0 gerente baseia-se no controle, o líder inspira confiança
0 gerente tem uma visão de curto prazo, o líder tem uma perspectiva de longo prazo
0 gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e o porquê
0 gerente tem os olhos nos resultados, o líder enxerga o horizonte
0 gerente aceita o <i>status quo</i> , o líder o contesta
0 gerente é o clássico bom soldado, o líder é sua própria pessoa
0 gerente faz as coisas corretamente, o líder faz a coisa certa

## EXERCÍCIO

### As relações de intercâmbio de Maria José

Uma mão lava a outra. É o que Maria José pensa. Sempre se dedicou à companhia onde trabalha, mas nunca recebeu nada em troca de seus esforços e dedicação. Agora, Maria José quer paridade: trabalhar em função daquilo que a empresa lhe dá. Isso significa trabalhar bem menos do que sempre fez. Se você fosse chefe de Maria José, o que faria nessa situação?

## DICAS

### Habilidades de liderança

Noel Tichy afirma que, para transmitir as habilidades de liderança a outras pessoas, são necessárias três características:<sup>25</sup>

1. **Um ponto de vista didático:** ser capaz de dizer claramente e de forma convincente sobre quem é, por que trabalha e como trabalha.
2. **O líder precisa de uma história para contar:** as pessoas aprendem por intermédio de histórias bem contadas por outras pessoas sobre: quem eu sou? Quem somos nós? Para onde estamos caminhando? Liderança tem a ver com mudança, com tirar as pessoas de onde elas estão hoje e levá-las para onde devem ficar. A melhor forma de fazer as pessoas se aventurarem em terreno desconhecido é tornar o desconhecido desejável, levando-as até lá com a imaginação. Essa é a essência do mito.

3. **Uma metodologia de ensino:** para ser um grande professor, é preciso ser antes um grande aluno. Os grandes líderes corporativos têm fome de saber e não consideram seu conhecimento estático ou abrangente, nem suficiente.

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA COMPORTAMENTAL

A contribuição da Teoria Comportamental é importante, definitiva e inarredável. Uma visão crítica da Teoria Comportamental mostra os seguintes aspectos.

### Ênfase nas pessoas

A Teoria Comportamental marca definitivamente a transferência da ênfase na estrutura organizacional (influência da Teoria Clássica, da Neoclássica e da Teoria da Burocracia) para a ênfase nas pessoas (influência da Teoria das Relações Humanas). Ao transferir o foco dos aspectos estruturais e estáticos da organização para os aspectos comportamentais e dinâmicos, a Teoria Comportamental realinha e redefine os conceitos de tarefa e de estrutura sob uma roupagem democrática e humana. Contudo, em muitos aspectos, os behavioristas pecam pela “psicologização” de certos aspectos organizacionais, como é o caso da Teoria das Decisões, ao considerar os participantes como “racionais e não racionais”, “eficientes e não eficientes”, “satisfeitos e insatisfeitos”.<sup>25</sup> Esse exagero é passível de críticas. O importante é que a escola comportamentalista prosseguiu na análise das organizações por meio de conceitos relacionados com a estrutura informal, como comportamento, cultura, crenças e valores, relações interpessoais, atitudes, desejos e expectativas de indivíduos e grupos. Para essa escola, as pessoas constituem o ativo mais importante da organização.

### Abordagem mais descritiva e menos prescritiva

A análise descritiva (que mostra o que é) e a análise prescritiva (que mostra o que deve ser) são aspectos importantes no estudo do comportamento organizacional. Enquanto a abordagem da Teoria Clássica, da Teoria Neoclássica e da Teoria das Relações Humanas era prescritiva e normativa (preocupação em prescrever como lidar com os problemas administrativos, ditando princípios ou normas de atuação, o que deve e o que não deve ser feito), a abordagem da Teoria Comportamental é descritiva e explicativa (preocupa-se em explicar apenas, sem ditar princípios ou normas de atuação). Os behavioristas preocupam-se mais em explicar e descrever as características do comportamento organizacional do que em construir modelos e princípios de aplicação prática. Nisso reside a dificuldade de aplicação dessa teoria, que pouco tem de normativa, mas cuja riqueza conceitual é impressionante.

## DICAS

### Administração como ciência e como humanidade

As teorias anteriores trataram a Administração como uma ciência ou disciplina objetiva e imparcial, ou seja, isenta de qualquer cultura, ética ou ponto de vista. A Teoria Comportamental mostra que a Administração é praticada no interior de um ambiente social e é fundamentada em uma cultura ou código moral. Nesse sentido, a Administração deve ser considerada tanto uma ciência como uma humanidade, tanto um conjunto de descobertas objetivas como um sistema de convicções e pressuposições (como a Teoria Y ou o Sistema 4). Enquanto as convicções pessoais de um físico, químico ou astrônomo em nada influenciam seu trabalho, a atividade

do administrador é profundamente influenciada pelos conceitos e ideias que ele adota, sobretudo aqueles relacionados com as pessoas que dirige, pois eles farão a diferença. O papel da Administração é tornar produtivos os valores, as aspirações e as tradições dos indivíduos, das organizações, das comunidades e da sociedade com vistas a um propósito produtivo. Para tanto, a Administração precisa colocar em prática a herança cultural de cada organização, sem a qual nenhum desenvolvimento social e econômico poderá acontecer.

## Profunda reformulação na filosofia administrativa

O antigo conceito de organização baseado no esquema autocrático, coercitivo e de diferenciação de poder (autoridade × obediência) é bastante criticado. Em contraposição a ele, os behavioristas mostram um novo conceito democrático e humano de “colaboração-consenso” e de “equalização de poder”.<sup>27</sup> A Teoria Comportamental privilegia as organizações democráticas, menos estruturadas hierarquicamente e menos autocráticas, baseadas na equalização do poder.<sup>28</sup>

Os meios para desenvolver condições satisficientes nas organizações são:

- a. Delegação de responsabilidade para as pessoas alcançarem objetivos conjuntos.
- b. Utilização de grupos e equipes de trabalho semiautônomos.
- c. Enriquecimento do cargo (amplitude de variedade e de significado).
- d. Retroação (*feedback*), como elogios e críticas construtivas sobre o desempenho.
- e. Treinamento e desenvolvimento das pessoas.

## Dimensões bipolares da Teoria Comportamental

Os principais temas da Teoria Comportamental são abordados em dimensões bipolares, como:<sup>29</sup>

- a. **Análise teórica × empírica:** o estudo do comportamento organizacional volta-se tanto para os aspectos empíricos (como pesquisas, experiências, investigações, etc.) como para os aspectos teóricos (especificação de proposições ou conceitos a respeito das variáveis envolvidas). A teoria especifica o que se espera que ocorra, enquanto os dados empíricos mostram o grau em que as predições ocorrem na realidade. Há uma relação simbiótica entre essas duas abordagens: os dados empíricos não têm sentido sem um alinhamento teórico, enquanto a teoria não avança apenas com a abstração. Dados empíricos e teoria completam-se reciprocamente. Prática e teoria juntas.
- b. **Análise macro × micro:** a análise do comportamento organizacional é feita na base da perspectiva global da organização (macroabordagem) e na visão de detalhes da organização, que são as pessoas (microabordagem). Ambas as perspectivas – macro (a unidade de análise é a organização) ou micro (a unidade de análise é o indivíduo) – são necessárias para a compreensão dos complexos processos humanos e comportamentais que ocorrem nas organizações.
- c. **Organização formal × informal:** as organizações complexas são sistemas sociais previamente construídos. Envolvem uma organização formal porque compreendem atividades e relações especificadas e antecipadamente definidas; mas também envolvem uma organização informal porque compreendem atividades e relações não especificadas nem antecipadamente definidas, que ocorrem dentro e fora da organização formal. Na realidade, ambas não estão separadas. Pelo contrário, interpenetram-se e influenciam-se reciprocamente.
- d. **Análise cognitiva × afetiva:** pode-se distinguir dois modos de comportamento: o cognitivo (dirigido pelos processos de raciocínio das pessoas e que se baseia na racionalidade, na lógica e no uso da mente e da inteligência) e o afetivo (dirigido pelos sentimentos das pessoas e que se baseia

nas emoções e na afetividade). A preponderância de um modo de comportamento sobre o outro depende da natureza da situação que envolve a pessoa. Em situações em que o indivíduo não recebe o impacto dos eventos nem sofre pressões de tempo para decidir, seu comportamento é cognitivo e racional. Contudo, quando os eventos ou pessoas produzem tensão ou ansiedade, seu comportamento tende a ser afetivo e emocional. Para a Teoria Comportamental, os fenômenos humanos dentro da organização são compreendidos quando os comportamentos cognitivo-racionais são estudados em conjunto com os comportamentos afetivo-emocionais. As pessoas – seja no trabalho ou fora dele – são criaturas que pensam e sentem. Razão e emoção. Se o quociente intelectual (QI) é importante, não menos importante é o quociente emocional (QE).

## Relatividade das teorias de motivação

A Teoria Comportamental produziu as principais teorias da motivação que influenciaram a teoria administrativa. As teorias de motivação apresentadas por Maslow e Herzberg são relativas, e não absolutas. Pesquisas recentes apontam resultados que colocam em dúvida a sua validade. Contudo, a contribuição das teorias de motivação para a TGA pode ser assim resumida:<sup>30</sup>

- a. Os indivíduos são portadores de necessidades e/ou motivos que podem ser arranjados em uma hierarquia, partindo das necessidades fisiológicas e de segurança e movendo-se até as necessidades de autorrealização.
- b. As necessidades e os motivos exercem uma influência direta sobre o comportamento.
- c. O comportamento humano é gerado por necessidades ou motivos.
- d. Há um conflito entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.
- e. Esse conflito pode ser resolvido – não por técnicas de relações humanas, mas por mudanças no comportamento e na estrutura organizacional.
- f. A organização pode otimizar a satisfação das necessidades individuais e organizacionais por meio da formação de grupos de trabalho estáveis e da participação das pessoas na tomada de decisões, comunicações eficientes e supervisão expressiva, estruturas não burocráticas que funcionam mais pela definição de objetivos do que pela hierarquia formal de autoridade.

### DICAS

#### Dúvidas quanto às teorias da motivação

No entanto, algumas questões críticas sobre as teorias da motivação ainda permanecem sem uma resposta convincente:<sup>30</sup>

- a. Como validar a existência das necessidades humanas? Elas são reais ou são apenas construções (construtos) dos psicólogos? São universais ou sua expressão é contingente em face da cultura e das circunstâncias?
- b. É legítimo utilizar as necessidades humanas como variáveis independentes? Elas realmente explicam o comportamento?
- c. Se as necessidades realmente existem, por que devem ser satisfeitas nas organizações, e não fora do trabalho organizacional?

## Influência das ciências do comportamento sobre a



## Administração

A Teoria Comportamental mostra a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração, seja por meio de novos conceitos sobre o homem e suas motivações ou sobre a organização e seus objetivos. A Teoria das Organizações precisa de um modelo de homem para explicar e justificar seus conceitos. Nesse sentido, três aspectos moldam a Teoria Comportamental.<sup>30</sup>

- a. As organizações surgem quando os objetivos a serem alcançados são muito complexos para um só indivíduo. Para a organização alcançar seus objetivos, ela precisa ser dividida em unidades administrativas separadas.
- b. As pessoas são, elas mesmas, organizações complexas. Elas produzem atividade e energia para a organização se isso representa alguma vantagem para elas. A vantagem das pessoas pode ser compreendida pela satisfação de suas necessidades pessoais.
- c. Há uma variedade de conceitos de necessidades e concepções diferentes a respeito de sua importância. As pessoas buscam satisfazer suas necessidades e são influenciadas pelo contexto organizacional e pelo conteúdo do cargo que ocupam.

Os behavioristas preferem fazer alterações organizacionais (seja na estrutura, nas tarefas ou nos processos) para obter melhorias no comportamento humano e organizacional. Para eles, o desenho e a estrutura organizacional são a chave de tudo, pois quando o comportamento é controlado por instrumentos como regulamentos, descrições de funções, recompensas e linhas de comunicação, ele é continuamente reforçado e se torna parte das expectativas dos empregados. É melhor planejar tarefas e determinar papéis para o indivíduo e investir em seu treinamento do que esperar que as pessoas tenham qualidades sobre-humanas para desempenhar papéis que não são totalmente claros e definidos.<sup>31</sup>

## Organização como sistema de decisões

A Teoria das Decisões refere-se mais aos efeitos dos processos formais sobre a tomada de decisões, deixando de lado os processos interpessoais que não estão incluídos na organização formal. Até parece que a organização tem um único e exclusivo objetivo: enfrentar e resolver problemas que surgem e à medida que surgem.<sup>32</sup> Isso significa manter as coisas como estão. Contudo, o importante hoje é criar e inovar, o que exige mirar o futuro e não os problemas que estão acontecendo no cotidiano. Ou seja, criar condições inovadoras para um futuro melhor, e não apenas corrigir o presente com a solução de seus problemas atuais.

## Análise organizacional a partir do comportamento

A Teoria Comportamental analisa a organização sob o ponto de vista dinâmico do seu comportamento e está preocupada com o indivíduo como indivíduo. Todavia, a análise organizacional varia conforme o autor behaviorista.<sup>33</sup>

- a. Há autores cuja preocupação centra-se no indivíduo, suas predisposições, reações e personalidade dentro do panorama organizacional. É uma abordagem psicanalítica que vê as organizações compostas por pessoas que apresentam características diferentes, em contínuo estado de desenvolvimento e que se comportam nas organizações de acordo com suas predisposições individuais. É o caso de Argyris e de Barnard.
- b. Há autores que consideram a organização como um meio de proporcionar à pessoa uma série de recompensas e que salientam que as organizações devem tratar de oferecer aos seus membros o mais alto nível de motivação (autocrescimento e autodesenvolvimento) e de recompensa. É o caso

de Maslow e de Herzberg.

c. Há autores que consideram a organização como um conjunto de pessoas comprometidas em um contínuo processo de tomada de decisões. Como as pressões organizacionais são importantes nesse processo, os autores voltam-se para as motivações individuais, ou seja, para uma perspectiva individual. É o caso de Simon e March.

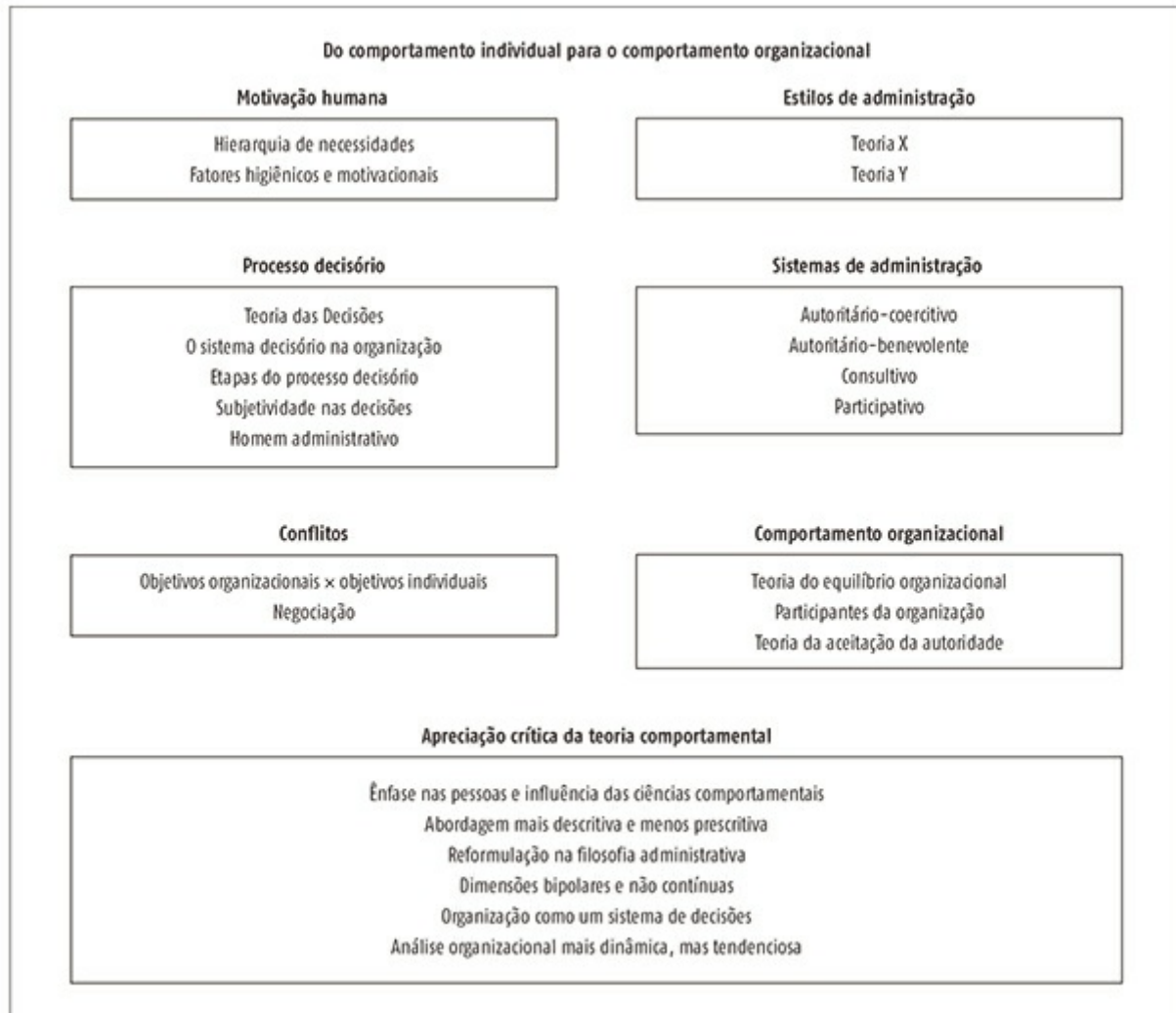


Figura 22 Mapa mental da Teoria Comportamental.

## Visão tendenciosa

A escola comportamentalista também incorreu no equívoco de padronizar as suas proposições sem levar em conta as diferenças individuais de personalidade das pessoas. Tanto os aspectos subjetivos como as diferentes interpretações pessoais da realidade foram desprezados. Ela procura explicar o comportamento humano tal como os cientistas poderiam explicar ou prever os fenômenos da natureza ou o comportamento dos ratos no labirinto do laboratório. Embora mais descritiva do que prescritiva, a teoria comportamental derrapa ao mostrar uma forte tendência para uma posição prescritiva, enfatizando o que “é melhor” para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham (*one best way*), como é o caso de organizar (Sistema 4) ou de administrar e motivar as pessoas (Teoria Y).

Sejam quais forem as críticas, a Teoria Comportamental deu novos rumos e dimensões à TGA, enriquecendo profundamente o seu conteúdo e sua abordagem. Por essa razão, seus conceitos são os mais conhecidos e populares de toda a teoria administrativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Watson JB. Psychology from the standpoint of a behaviorist. Filadélfia, J. B. Lipincott & Co., 1919; Watson JB. Behaviorism. Nova York, People's Institute Publish, 1924.
2. Woodworth RS. Contemporary schools of psychology. Londres, Methuen & Co., 1956. p. 71.
3. Motta FCP. Teoria geral da administração – uma introdução, cit., p. 29.
4. March JG, Simon HA. Teoria das organizações, op. cit., Cap. 3 e p. 104, 174-5.
5. Simon HA. O comportamento administrativo, op. cit.
6. Maslow AH. Motivation and personality. Nova York, Harper & Row, 1954.
7. Maslow AH. “Uma teoria da motivação humana”. In: Balcão YF, Laerte LC. O comportamento humano na empresa – uma antologia. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971. p. 340-55.
8. Herzberg F. Work and nature of man. Cleveland, The World, 1966.
9. Herzberg F. “O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho”. In: Hampton DR (org.). Conceitos de comportamento na administração. São Paulo, EPU, 1973. p. 54.
10. McGregor DM. “O lado humano da empresa”. In: Balcão YF, Laerte LC. O comportamento humano na empresa – uma antologia. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971. p. 45-60.
11. Likert R. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971; A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975; Administração de conflitos: novas abordagens. São Paulo, McGraw-Hill, 1980.
12. Butterfield DA, Farris GF. “O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil”. Revista de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas 1973; 7(3):19-31.
13. Barnard CI. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971.
14. Simon HA, Smithsburg DW, Thompson VA. Public administration. Nova York, Knopf, 1950. p. 381-2.
15. Tersine RJ. “Organization decision theory – a synthesis”. In: Terry GR (ed.). Management, selected readings. Homewood, Richard D. Irwin, 1973. p. 139.
16. Etzioni A. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967. p. 51-3.
17. Simon HA, Smithsburg DW, Thompson VA. Public administration, op. cit., p. 381-2.
18. Chiavenato I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo, Makron Books, 1994. p. 56.
19. Argyris C. Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro, Renes, 1968.
20. Likert R. New ways of managing conflict. Nova York, McGraw-Hill, 1976.
21. Kotter JP. As novas regras: como a globalização dos mercados e a competição estão alterando os rumos de carreiras profissionais, níveis salariais, a estrutura e o funcionamento das organizações e a própria natureza do trabalho. São Paulo, Makron Books, 1997.
22. Bennis WG, Slater PE. The temporary society. Nova York, Harper & Row, 1968.
23. Bennis WG. Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization. Nova York, McGraw-Hill, 1973.
24. Austin WJ. Corporate coach and principal: potential at work. Nova York, Rochester, 1998.
25. Tichy N. Managing strategic change. Nova York, John Wiley & Sons, 1983.
26. Mills CW. A imaginação sociológica. Rio de Janeiro, Zahar, 1965. p. 106-7.
27. Leavitt HJ. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. In: Vroom VH, Deci EL (eds.). Management and motivation, selected readings. Middlesex, Penguin, 1973. p. 363-75.

28. Bennis WG. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas, op.cit., p. 25-6.
29. Porter LW, Lawler III, EE, Hackman JR. Behavior in organizations. Tóquio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975. p. 15-25.
30. Silverman D. The theory of organization: a sociological framework. Londres, Heineman, 1976. p. 77-8.
31. Argyris C. "Personality and organization theory revisited". In: In: Huse EF, Bowditch JL, Fisher D (eds.). Readings on behavior in organizations. Readings, Addison-Wesley, 1975. p. 73-5.
32. Perrow C. Análise organizacional: um enfoque sociológico, op. cit., p. 214.
33. Pugh DS. "Modern organization theory: a psychological study". Psychological Bulletin 1966; 66(21):241.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Behaviorismo:** é o nome dado à psicologia comportamental (ou behaviorista). Em administração, significa abordagem que enfatiza o sucesso organizacional por meio das variáveis humanas dentro da organização.

**Comportamento:** é a conduta, a maneira de proceder e agir ou reagir ao ambiente externo.

**Comportamento organizacional:** é o estudo do comportamento de indivíduos e grupos em função do estilo administrativo adotado pela organização.

**Decisão:** é a escolha ou opção entre várias alternativas de cursos futuros de ação.

**Decisão não programada:** é uma decisão única e singular, que representa uma novidade.

**Decisão programada:** é uma decisão repetitiva e rotineira, que pode ser transformada em um procedimento definitivo, rotineiro e sistemático.

**Enriquecimento de cargos:** é o processo de incorporar motivadores e oportunidades de satisfação em uma situação de trabalho, agregando continuamente tarefas mais ricas e complexas.

**Estilo de liderança:** é o padrão de comportamento adotado por um líder para dirigir os membros da organização em direção aos objetivos propostos.

**Fatores higiênicos:** são as variáveis ambientais que envolvem o ambiente de trabalho e influenciam o grau de insatisfação das pessoas. São também chamados fatores insatisfacientes.

**Fatores motivacionais:** são as variáveis intrínsecas ao trabalho ou à tarefa e que influenciam o grau de satisfação das pessoas no trabalho. São também chamados fatores satisfacientes.

**Liderança:** é o processo de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de objetivos.

**Liderança participativa:** é um estilo de liderança que focaliza a consulta aos subordinados e sua participação no processo de tomada de decisões.

**Motivação:** é o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais.

**Motivo:** é um impulso íntimo que incita a pessoa à ação e que sustenta e dá direção ao comportamento.

**Necessidades de autorrealização:** representam o quinto nível de necessidades humanas, relacionadas com o desejo humano de realizar totalmente o seu potencial.

**Necessidades fisiológicas:** representam o primeiro nível, isto é, o nível básico de necessidades humanas relacionadas com a sobrevivência da pessoa, como alimento, água, repouso, abrigo, sexo, etc.

**Necessidades humanas:** é o conjunto de motivos fisiológicos, psicológicos, sociais e de autorrealização que condicionam o comportamento das pessoas.

**Necessidades sociais:** representam o terceiro nível de necessidades humanas, relacionadas com o desejo humano de pertencer, incluindo o desejo por amizades, companheirismo, afeto e amor.

**Organizações:** são conjuntos de pessoas trabalhando juntas, em uma divisão do trabalho, no sentido de alcançar propósitos e objetivos comuns.

**Psicologia organizacional:** é a área da psicologia voltada para o estudo das pessoas nas organizações.

**Recompensas intrínsecas:** são recompensas que vêm diretamente da execução de uma tarefa.

**Rotação de cargos:** é o processo de mover sistematicamente as pessoas de um cargo para outro para aumentar a satisfação e reduzir a monotonia.

**Satisfaciente:** é a escolha de uma alternativa satisfatória em vez de uma alternativa ótima de decisão.

**Sistema administrativo:** é a classificação dos estilos administrativos utilizados nas organizações, segundo Likert.

**Teoria Comportamental:** é o mesmo que behaviorismo na administração, isto é, decorrente da importância do comportamento organizacional na administração.

**Teoria das Decisões:** baseia-se na ideia de que todas as pessoas agem somente em termos de como percebem a situação em que se encontram.

**Teoria do Equilíbrio Organizacional:** é a teoria que sustenta que as organizações somente alcançam um estado de equilíbrio quando os incentivos e alicientes às pessoas provocam um retorno igual ou maior de contribuições dos participantes.

**Teoria X:** representa o conjunto de pressuposições negativas a respeito da natureza das pessoas e do tipo de administração necessário para elas.

**Teoria Y:** representa o conjunto de pressuposições positivas a respeito da natureza das pessoas e do tipo de administração necessário para elas.

**Valência:** é o valor agregado pelo indivíduo aos vários resultados do seu trabalho.

---

\* Abraham H. Maslow (1908-1970), um dos maiores especialistas em motivação humana.

\*\* Frederick Herzberg (n. 1923), psicólogo e consultor norte-americano, professor de Administração da Universidade de Utah.

\*\*\* Herbert Alexander Simon, da Escola Superior de Administração Industrial do Carnegie Institute of Technology, é uma das maiores figuras do behaviorismo e o criador da Teoria das Decisões. É ganhador do prêmio Nobel de Economia de 1978.

## TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

### Empreendendo a mudança e a renovação empresarial

#### Objetivos de aprendizagem

- Apresentar a teoria democrática e participativa voltada para a administração de pessoas.
- Definir o conceito de mudança organizacional.
- Destacar as mudanças ambientais e o papel da cultura organizacional no processo de mudança organizacional.
- Definir o conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO), pressupostos básicos, seu processo, técnicas e os modelos de DO.
- Permitir uma visão crítica do DO.

#### O que veremos adiante

- Origens do DO.
- As mudanças e a organização.
- O que é DO.
- O processo de DO.
- Processo decisório.
- Técnicas de DO.
- Modelos de DO.
- Apreciação crítica do DO.

A partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada do desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

## ORIGENS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

O movimento de DO surgiu a partir de 1962, como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento – e principalmente a teoria comportamental – na Administração. Muitos desses autores são consultores que se especializaram em DO.

As origens do DO são atribuídas a vários fatores:

1. A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual trazendo

uma abordagem diferente. O DO resultou dos esforços da Teoria Comportamental para promover a mudança e a flexibilidade organizacional. Apenas o treinamento individual, grupal ou organizacional não provoca a mudança. É necessário também estabelecer um programa coerente de mudança de toda a organização.

2. Os estudos sobre a motivação humana demonstraram a necessidade de uma nova abordagem da Administração, para interpretar a nova concepção do homem e da organização baseada na dinâmica motivacional. Os objetivos dos indivíduos nem sempre se conjugam com os objetivos organizacionais, levando os participantes da organização a um comportamento alienado e ineficiente que retarda ou impede o alcance dos objetivos da organização.

3. A criação do *National Training Laboratory* (NTL) de Bethel, em 1947, e as primeiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo. O treinamento da sensibilidade (ou educação em laboratório), por meio de *T-groups*, foi o primeiro esforço para melhorar o comportamento de grupo.

4. A publicação de um livro,<sup>1</sup> em 1964, por um grupo de psicólogos do NTL, expondo suas pesquisas com *T-groups*, os resultados com o treinamento da sensibilidade e as possibilidades de sua aplicação dentro das organizações. Leland Bradford, o coordenador do livro, é considerado o precursor do movimento de DO.

5. A pluralidade de mudanças no mundo:

- a. Transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional.
- b. Aumento do tamanho e da complexidade das organizações.
- c. Diversificação e complexidade da tecnologia, exigindo integração entre atividades e pessoas e de competências diferentes.
- d. Mudanças no comportamento administrativo em virtude de um:
  - i. Novo conceito de homem baseado no conhecimento de suas mutáveis e complexas necessidades, substituindo a ideia do homem ultrassimplificado, inocente e do tipo “aperta-botões”.
  - ii. Novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, em lugar do modelo de poder baseado em coação e ameaça.
  - iii. Novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideais humanístico-democráticos em lugar do sistema despersonalizado e mecanístico da burocracia.<sup>3</sup>
  - iv. A grande invenção do final do século XX foi a inovação. Ela passou a modificar a vida da sociedade, das organizações, do homem e da sua visão do mundo. O DO é uma resposta às mudanças e à inovação.

6. **A fusão de duas tendências no estudo das organizações:** o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, integrados pela abordagem sistêmica. A teoria de sistemas aglutinou aspectos estruturais e comportamentais, possibilitando o surgimento do DO.

7. Os estudos sobre conflitos interpessoais,<sup>4</sup> pequenos grupos,<sup>5</sup> passando à administração pública e depois a vários tipos de organizações (indústrias, empresas de serviços, organizações militares e religiosas, etc.),<sup>6</sup> recebendo modelos,<sup>7</sup> procedimentos<sup>8</sup> e métodos de diagnóstico de situação e de ação.<sup>9</sup> O DO surgiu como uma especialidade da Psicologia e uma continuação do behaviorismo, sendo um passo intermediário entre a Teoria Comportamental e a Teoria de Sistemas<sup>10</sup> e que somente se firmou quando incorporou a abordagem sistêmica no tratamento das organizações. Foi com o DO que a Teoria da Contingência estabeleceu suas bases definitivas. Os principais autores do DO são behavioristas a caminho da Teoria da Contingência.\*

8. **Os modelos de DO baseiam-se em quatro variáveis básicas:** ambiente, organização, grupo e



indivíduo. Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais.

## **DICAS**

### **Processo (procedimento) e estrutura**

Há uma diferença entre processo (procedimento) e estrutura.<sup>2</sup> A estrutura envolve os elementos estáticos da organização e refere-se ao arranjo dos seus componentes (divisão do trabalho, níveis hierárquicos, autoridade e responsabilidade, departamentalização, amplitude de controle, etc.) e foi a principal preocupação das teorias baseadas no “modelo de máquina”. Essa abordagem não é errada, mas é incompleta. Mudanças na estrutura formal não conduzem necessariamente a mudanças na organização. O processo (procedimento), por outro lado, é dinâmico e refere-se às normas culturais que determinam o ambiente da organização, a qualidade das comunicações humanas, as funções assumidas pelas pessoas dentro de seus grupos, as maneiras pelas quais os problemas são interpretados e resolvidos e como as decisões são tomadas, os valores da organização, o estilo de liderança e autoridade, a competição e cooperação entre os grupos. O desenvolvimento da organização não é gerado apenas por mudanças na estrutura organizacional. Além da mudança estrutural, o DO exige mudanças nos processos entre pessoas e grupos.<sup>2</sup> Há de se mexer também na cultura organizacional.

## **MUDANÇAS E ORGANIZAÇÃO**

O conceito de DO está relacionado com os conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança que ocorre no ambiente. Isso levou a um novo conceito de organização e de cultura organizacional.

### **Novo conceito de organização**

Para os autores do DO, o conceito de organização é tipicamente behaviorista: “a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.<sup>10</sup> Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação na organização e refere-se às pessoas como contribuintes das organizações, em vez de estarem elas próprias incluídas totalmente nas organizações. As contribuições de cada participante à organização dependem das suas diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização. A organização atua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Para tanto, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

**Tabela 1 Cronologia dos principais eventos da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)**

Ano	Autores	Livros
1954	Carl R. Rogers & R. Dymond	<i>Psychotherapy and Personality Changes</i>
1958	R. Lippett, J. Watson & B. Westley R. R. Blake & J. S. Mouton	<i>The Dynamics of Planned Change</i> <i>Group Dynamics – Key to Decision Making</i>
1961	Warren G. Bennis Chris Argyris	<i>The planning of Change</i> <i>Interpersonal Competence &amp; Organizational Effectiveness</i>
1962	R. R. Blake & J. S. Mouton	<i>The Managerial Grid</i>
1963	Harold J. Leavitt Leland Bradford	<i>The Social Science of Organization</i> <i>T-group Theory and Laboratory Methods</i>
1964	Edgard H. Schein	<i>Organizational Psychology</i>
1965	E. H. Schein & W. G. Bennis Warren G. Bennis	<i>Personal and Organizational Change Through Group Methods: the Laboratory Approach</i> <i>Changing Organizations</i>
1966	Richard E. Walton	<i>Interpersonal Peace Making: Confrontations and Third-party Consultation</i>
1969	P. Lawrence & J. W. Lorsch Richard Beckhard R. R. Blake & J. S. Mouton Edgard H. Schein Warren G. Bennis William J. Reddin Chris Argyris	<i>Developing Organizations: Diagnosis and Action</i> <i>Organization Development: Strategies and Models</i> <i>Building a Dynamic Corporation Through Grid OD</i> <i>Process Consultations: its Role in OD</i> <i>OD: its Nature, Origins and Prospects</i> <i>Managerial Effectiveness</i> <i>Management and OD: the Path from XA to YB</i>
1970	Harry Levinson	<i>Organizational Diagnosis</i>
1971	N. Margulies & A. P. Raia	<i>OD, Values, Process, and Technology</i>
1972	N. Margulies & J. Wallace Richard J. C. Roebber	<i>Organizational Changes: Techniques and Applications</i> <i>The Organizations in a Changing Environment</i>
1973	W. L. French & C. H. Bell Gordon Lippitt	<i>Organization Development</i> <i>Organization Renewal</i>
1976	Glen H. Varney	<i>An OD Approach of Management Development</i>

## Conceito de cultura organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.<sup>11</sup> Todavia, a cultura nem sempre se mostra aberta e inteiramente. Como em um *iceberg*, a cultura tem seus aspectos formais e abertos abaixo de aspectos informais e ocultos.

### DICAS

#### Crítica à estrutura tradicional

Os autores do DO criticam o conceito tradicional de organização que adota o sistema

mecânico ou mecanístico (sistema fechado típico) e adotam o sistema orgânico (sistema aberto e flexível). Para eles, o sistema orgânico torna as organizações coletivamente conscientes de seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. A tarefa básica do DO é transformar as organizações mecanísticas em organizações orgânicas.

**Quadro 1 Diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos**

Sistema mecânico	Sistema orgânico
A ênfase é individual e nos cargos da organização	Ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro deles
Relacionamento do tipo autoridade-obediência	Confiança e crença recíprocas. Interdependência e responsabilidade compartilhada
Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida	Participação e responsabilidade grupal. A tomada de decisões é descentralizada
Divisão do trabalho e supervisão rígida	Compartilhamento de responsabilidade e de controle
A tomada de decisões é centralizada	Solução de conflitos por meio de negociação ou solução de problemas
Controle rigidamente centralizado	
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade	

Dentro de uma abordagem mais ampla, a cultura organizacional pode ser dimensionada em quatro níveis distintos.

Existem culturas conservadoras que se caracterizam por sua rigidez e conservadorismo e culturas adaptativas que são flexíveis e maleáveis. As organizações devem adotar esse segundo tipo para obter maior eficiência e eficácia de membros participantes e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual.

## DICAS

### Características da cultura organizacional

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos com facilidade e são denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e são denominados aspectos informais e ocultos. Tal como em um iceberg, os aspectos formais ficam na parte visível e envolvem políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior do iceberg e envolvem percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações. A cultura da organização não é estática e permanente, mas sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas. Certas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada a padrões antigos e já ultrapassados. Mudar apenas a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas de relacionamentos dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.<sup>12</sup> Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional.

## Clima organizacional

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada

organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.<sup>13</sup> O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pelos fatores sociais.<sup>14</sup>



Figura 1 O iceberg da cultura organizacional.<sup>15</sup>

## Mudança da cultura e do clima organizacional

A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e seu clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja:

- Adaptabilidade:** significa a capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades; e ser receptiva e transparente a novas ideias, venham elas de dentro ou de fora da organização.
- Senso de identidade:** significa o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, e a compreensão e o compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes. No DO, não há lugar para alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante.
- Perspectiva exata do meio ambiente:** significa a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.
- Integração entre os participantes:** para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado. A tarefa básica do DO é mudar a cultura e melhorar o clima da organização.

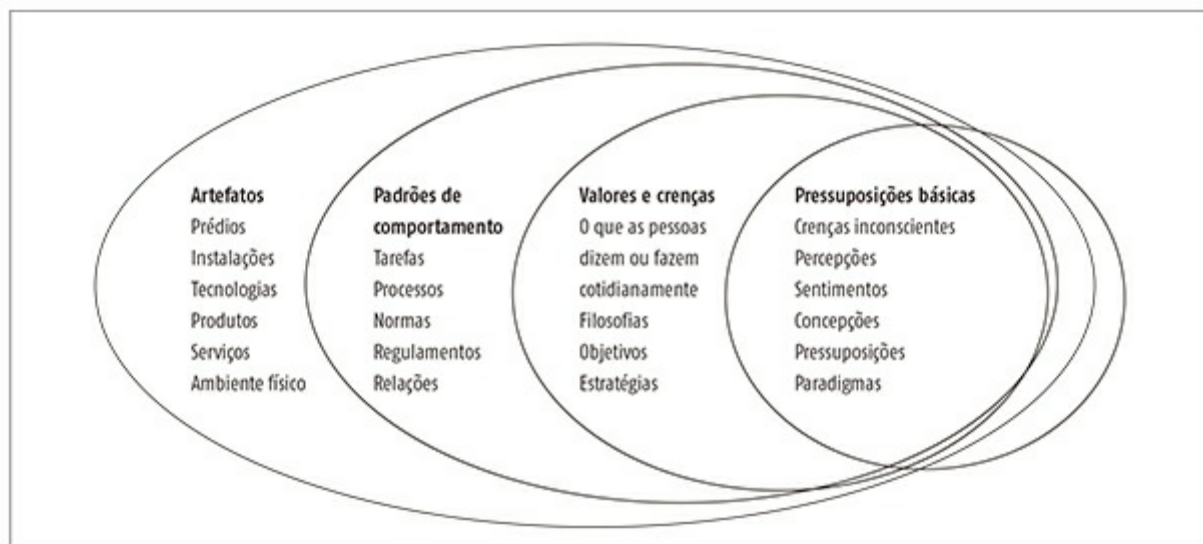


Figura 2 Camadas da cultura organizacional.<sup>15</sup>

## Conceito de mudança

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente.

Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança. O processo de mudança adotado pelo DO se baseia no modelo de Kurt Lewin,<sup>16</sup> mais tarde desenvolvido por Schein et al.,<sup>17</sup> e que é aplicável a pessoas, grupos e organizações. O modelo envolve três fases ou etapas distintas: descongelamento, mudança e recongelamento.

a. **Descongelamento do padrão atual de comportamento:** surge quando a necessidade de mudança torna-se tão óbvia que a pessoa, grupo ou organização pode rapidamente entendê-la e aceitá-la para que a mudança possa ocorrer. Se não há descongelamento, a tendência será o retorno puro e simples ao padrão habitual e rotineiro de comportamento. O descongelamento significa que as velhas ideias e práticas são “derretidas” e desaprendidas para serem substituídas por novas ideias e práticas aprendidas.

b. **Mudança:** surge quando ocorre a descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. O agente de mudança conduz pessoas, grupos ou toda a organização no sentido de promover novos valores, atitudes e comportamentos por meio de processos de identificação e internalização. Os membros da organização se identificam com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança para então internalizá-los, desde que percebam sua eficácia no seu desempenho. A mudança é a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.

c. **Recongelamento:** significa a incorporação de um novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que ele se torne a nova norma. Recongelamento significa que o que foi aprendido foi integrado à prática atual. Passa a ser a nova maneira que a pessoa conhece e faz o seu trabalho. Conhecer apenas a nova prática não é suficiente. É preciso incorporá-la e fixá-la ao comportamento.

## Processo de mudança



O processo de mudança ocorre em um campo dinâmico de forças que atua em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas que atuam como apoio e suporte à mudança e, de outro, forças negativas que atuam como oposição e resistência à mudança. Na organização, há uma balança dinâmica de forças positivas que apoiam e suportam a mudança e de forças negativas que restringem e impedem a mudança. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio que se denomina equilíbrio quase estacionário. Esse equilíbrio é rompido toda vez que se introduz alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas (forças de apoio e suporte) e negativas (forças de oposição e resistência) criando um momento de forças.

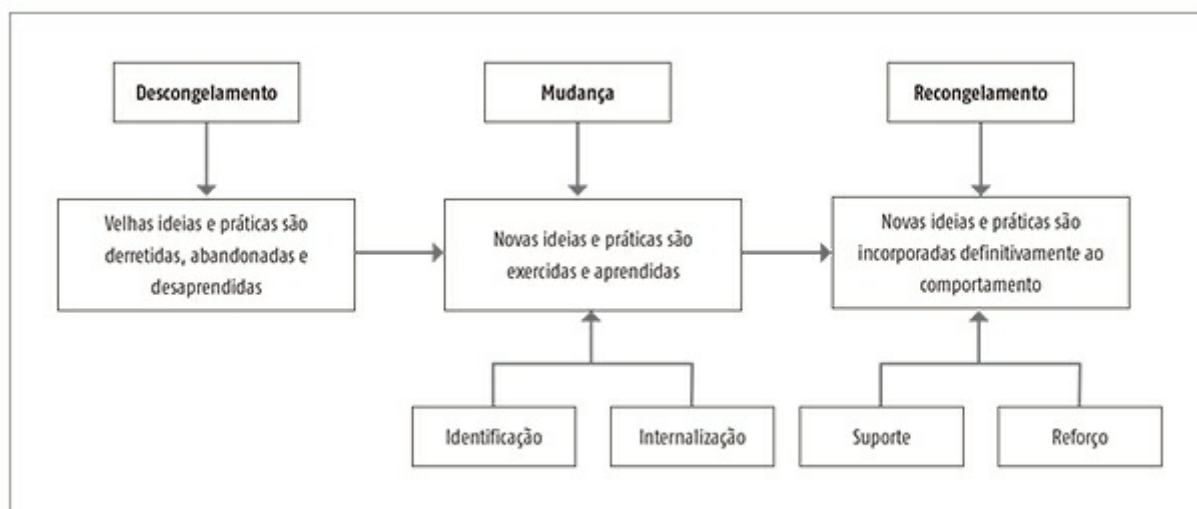
O DO é vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança. As mudanças que ocorrem no mundo moderno exigem a revitalização e a reconstrução das organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas devem ser planejadas.

## DICAS

### **Forças positivas e forças negativas à mudança**

Quando as forças positivas são maiores que as negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efetivamente. Contudo, quando as forças negativas são maiores que as forças positivas, a tentativa de mudança é malsucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação. A mudança somente ocorre quando as forças de apoio e suporte aumentam ou quando as forças de resistência e oposição diminuem. Na verdade, ambas devem ser influenciadas. A ideia é incentivar a mudança a ser aceita e integrá-la às novas práticas da organização.

A administração da mudança começa com a análise das forças exógenas (exigências da economia globalizada, da tecnologia, dos consumidores, dos concorrentes, etc.) e das forças endógenas (como decisões e atividades internas, demandas de novos processos e tecnologias, novos produtos ou serviços, exigências dos empregados e sindicatos, etc.) que criam a necessidade de mudanças na organização. As forças externas e internas são transferidas para necessidades percebidas na organização. Daí decorre a lacuna de desempenho (*performance gap*), ou seja, a disparidade entre os níveis existente e desejado de desempenho. A lacuna de desempenho ocorre porque os procedimentos atuais não estão adequados às novas exigências. A organização deve estar atenta aos problemas e oportunidades, porque a necessidade percebida de mudança é que permite o estágio seguinte, que é o diagnóstico da mudança. Trata-se de verificar o que deve ser mudado na empresa: estrutura organizacional, cultura organizacional, tecnologia, produtos ou serviços. Por fim, a última etapa é a implementação da mudança de maneira planejada e organizada.



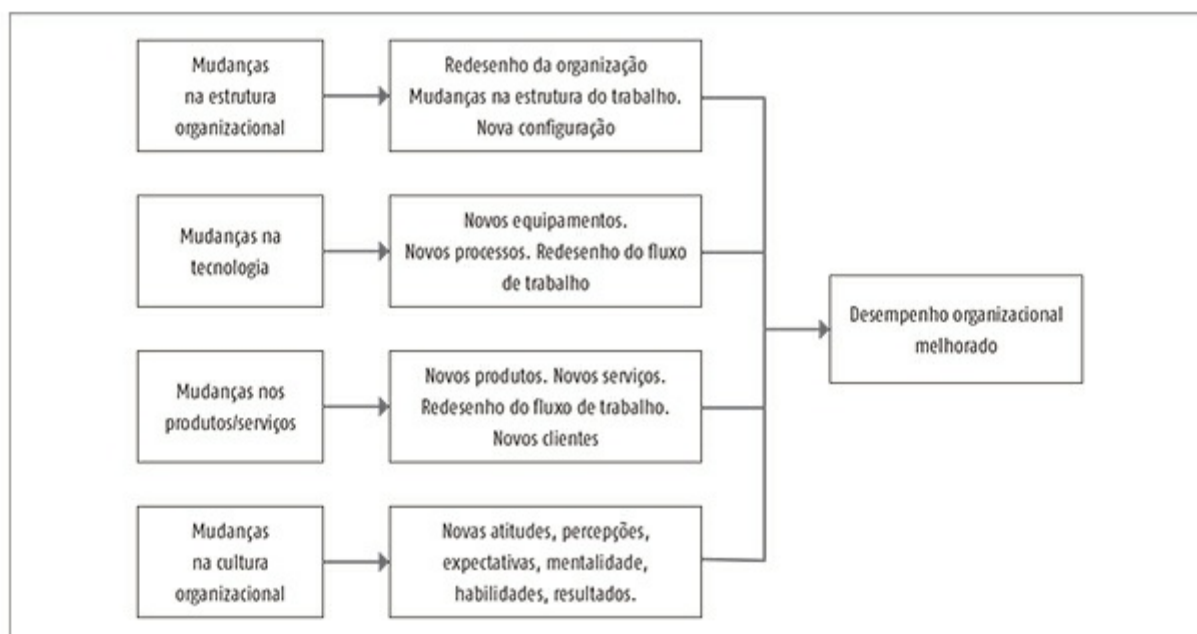
**Figura 3** Processo de mudanças.



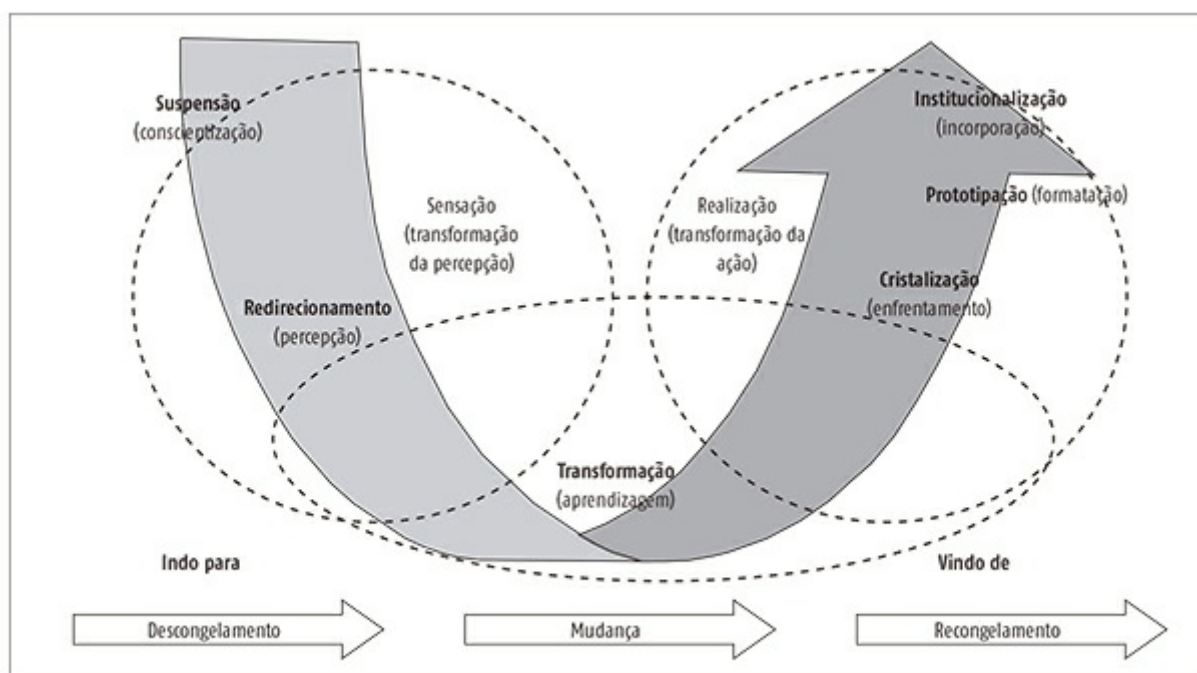
**Figura 4** Campo de forças que atuam no processo de mudança.

A mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que a impulsionam, enquanto outras forças levam à resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras. A Teoria do Campo de Forças é indispensável nessa abordagem.





**Figura 5** Os diferentes tipos de mudança organizacional.



**Figura 6** Processo de mudança no modelo U.<sup>18</sup>

A mudança ocorre quando as forças impulsionadoras e favoráveis são maiores do que as forças restritivas e impeditivas.

Na verdade, o processo de mudança é muito mais complexo do que se possa imaginar. Hoje, sabe-se que o descongelamento começa com a conscientização (suspensão) e a percepção da inadequação do padrão atual de comportamento que precisa ser modificado (redirecionamento). Novas ideias e práticas são aprendidas (transformação) e o novo padrão de comportamento emerge com a cristalização dessas novas ideias e práticas que são esclarecidas, formatadas (prototipação) e, finalmente, incorporadas (institucionalização) ao comportamento, até que outro processo de mudança venha a ocorrer novamente em uma jornada sem fim. A Figura 6 dá uma ideia do processo de mudança na forma da letra U.

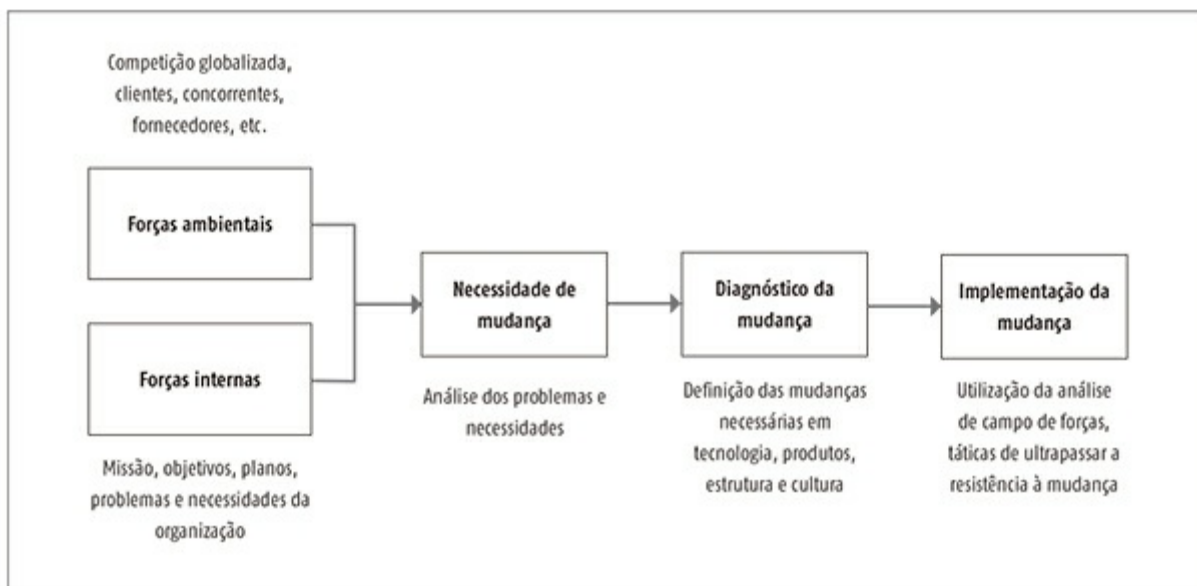


Figura 7 Etapas da mudança organizacional.

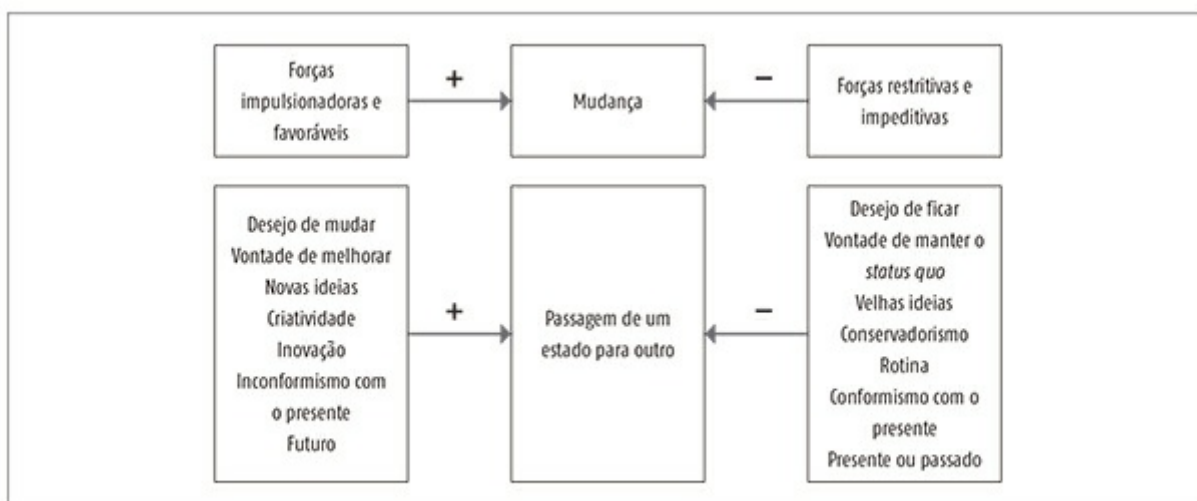


Figura 8 Forças positivas e negativas à mudança.

Para melhor compreender o processo de mudança descrito, veja a Figura 4, que representa de maneira simplificada o processo.

A mudança organizacional requer uma adequada plataforma de suporte e apoio em termos de estrutura organizacional flexível e adaptável, uma cultura organizacional participativa e aberta e um estilo de gestão baseado na liderança democrática.

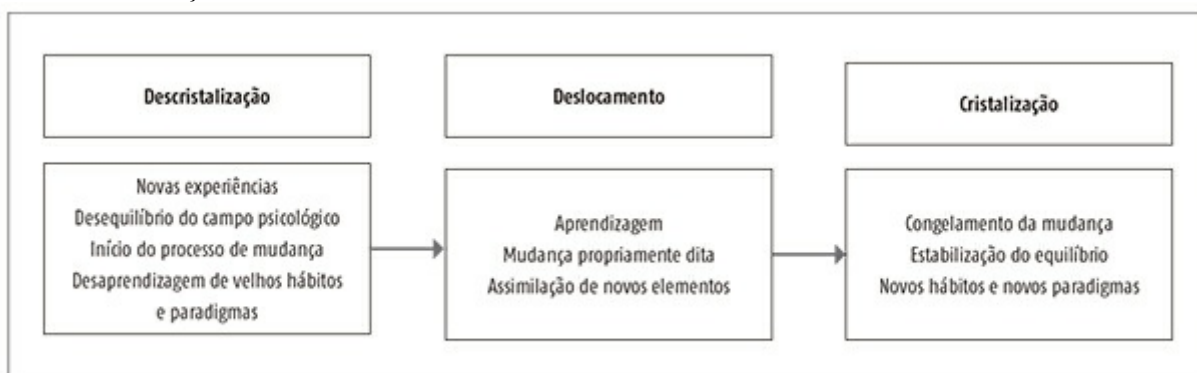


Figura 9 Processo de mudança.

Todavia, para que essa plataforma provoque engajamento e compromisso das pessoas, ela precisa ser alavancada por estimuladores como comunicação, apoio, motivação, recompensas e incentivos. Somente com todo esse quadro é que a mudança – por meio de todas as pessoas envolvidas e não apenas

de algumas delas – pode acontecer nas organizações. Entretanto, a mudança organizacional não é apenas um episódio linear que acontece de vez em quando, mas um processo contínuo e ininterrupto que precisa acompanhar a velocidade da mudança que ocorre no ambiente. Mais do que tudo, a mudança é um verdadeiro estado de espírito. É preciso saber como criá-lo, mantê-lo e, sobretudo, dinamizá-lo continuamente. Além do mais, é preciso saber como alinhar e convergir os objetivos organizacionais e os individuais.

## Conceito de desenvolvimento

A tendência natural da organização é crescer e desenvolver-se em função de fatores endógenos (internos e relacionados com a própria organização, as estruturas ou os comportamentos) e exógenos (externos e relacionados com as demandas e as influências do ambiente). O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz à realização das potencialidades da organização. O desenvolvimento da organização permite:

1. Conhecimento profundo e realístico de si própria e de suas possibilidades.
2. Conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera.
3. Planejamento das relações com o meio ambiente e seus participantes.
4. Estrutura interna flexível para se adaptar às mudanças que ocorrem no meio ambiente e entre seus participantes.
5. Meios de informação a respeito das mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

As organizações devem possuir estruturas orgânicas adaptáveis e capazes de resolver problemas.<sup>7</sup>Para tanto, o desenvolvimento da organização pode ser feito por meio de estratégias de mudança.<sup>19</sup>

1. **Mudança evolucionária:** quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e do *status quo*. A mudança evolucionária é lenta, suave e não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou são por ela afetados. Há uma tendência de se repetir e reforçar soluções que foram eficientes no passado e de se abandonar soluções fracas e deficientes.
2. **Mudança revolucionária:** quando a mudança contradiz, rompe ou destrói os arranjos do *status quo*. A mudança revolucionária é rápida, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas. Enquanto as mudanças evolucionárias ocorrem aos poucos, não provocam entusiasmo ou resistência, as mudanças revolucionárias são súbitas e causadoras de impacto.
3. **Desenvolvimento sistemático:** os responsáveis pela mudança delineiam modelos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança para recomendar alterações baseadas em seu próprio discernimento e compreensão. As mudanças resultantes traduzem-se por apoio e compromisso, e não por resistências ou ressentimentos. Os autores do DO adotam o desenvolvimento sistemático.

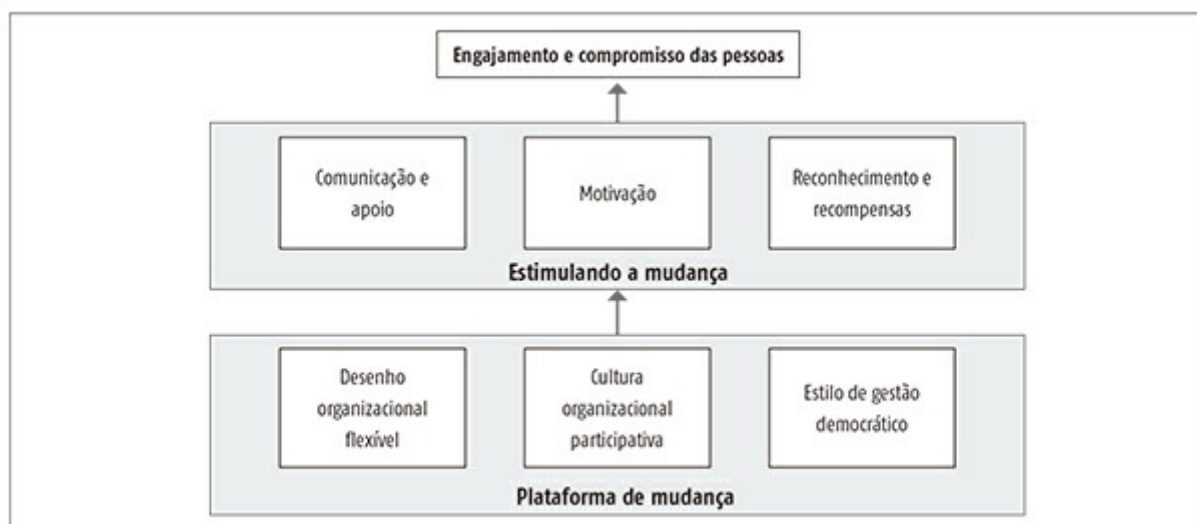


Figura 10 Plataforma e incentivo estimulador para alavancar a mudança organizacional.

Quadro 2 Valores organizacionais

Tópicos da administração tradicional	Tópicos do desenvolvimento organizacional
Concepção do homem como essencialmente mau	Concepção do homem como essencialmente bom
Avaliação negativa dos indivíduos	Consideração dos indivíduos como seres humanos
Visão do homem como um ser rígido ou definitivo	Visão do homem como um ser em crescimento
Resistência à aceitação das diferenças individuais	Aceitação plena e utilização das diferenças individuais
Utilização dos indivíduos em relação aos seus cargos	Visão do indivíduo como uma personalidade integral
Supressão da possibilidade de expressão dos sentimentos	Possibilidade de expressão e uso eficaz dos sentimentos
Uso de máscaras e representação no comportamento	Adoção de comportamento autêntico e espontâneo
Uso de <i>status</i> para manter poder e prestígio social	Uso do <i>status</i> para alcançar objetivos organizacionais
Desconfiança em relação às pessoas	Confiança nas pessoas
Fuga à aceitação	Desejo e aceitação de riscos
Ênfase na competição entre as pessoas	Ênfase na colaboração entre as pessoas

## Fases da organização

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e épocas. Durante sua existência, as organizações percorrem cinco fases distintas:<sup>20</sup>

1. **Fase pioneira:** é a fase inicial da organização. Por ser ainda pequena, seus processos são supervisionáveis e controláveis. Existem tarefas de rotina e um enorme volume de improvisações, e a capacidade para realizar inovações é elevada. Reina o espírito empreendedor.
2. **Fase de expansão:** é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensifica suas operações e aumenta o número de participantes. A preocupação é aproveitar oportunidades que surgem e nivelar a sua produção com as necessidades ambientais.
3. **Fase de regulamentação:** com o crescimento das suas atividades, a organização é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.
4. **Fase de burocratização:** o desenvolvimento das operações e de sua dimensão leva a organização a uma regulamentação burocrática para preestabelecer o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e um sistema de regras e procedimentos para lidar com as contingências relacionadas com as atividades do trabalho. Define-se a cadeia de comando, a divisão do trabalho baseada na especialização e na impessoalidade nas relações entre os participantes. A organização piramidal e monocrática apresenta pouca flexibilidade para as mudanças e para a inovação.

5. **Fase de flexibilização:** é a readaptação à flexibilidade e o reencontro com a capacidade inovadora perdida, por meio da introdução de sistemas organizacionais flexíveis. O DO é um esforço de flexibilização.

## Críticas às estruturas convencionais

Para os especialistas em DO, as estruturas organizacionais convencionais não estimulam a atividade inovadora nem se adaptam a circunstâncias em mudança. As críticas às estruturas convencionais são as seguintes:

1. **O poder da administração frustra e aliena o empregado:** é por meio do poder e da autoridade formal que a organização controla seus participantes e consegue cumprir os seus objetivos. O poder é inerente e indispensável a toda organização. O poder diferencia os interesses da organização dos interesses dos empregados, fazendo com que estes não se identifiquem com ela, alienando-se no desempenho de suas funções ou opondo-se ao poder organizacional sob formas de comportamento e atitudes negativas.
2. **A divisão e a fragmentação do trabalho impedem o compromisso emocional do empregado:** quando a organização é dividida em departamentos e estes são divididos em seções, ocorre uma fragmentação em que o esforço humano é limitado a fazer o que foi estabelecido dentro das rotinas predeterminadas e rígidas. Os sentimentos, as emoções e as atitudes dos participantes não são considerados no processo, pois este deve ser racional e lógico. O comprometimento pessoal é uma emoção. Se ela é ignorada, não há comprometimento pessoal e a tarefa passa a ser executada mecânica e automaticamente, sem motivação. A motivação é um estado de espírito relacionado com a emoção. Se a emoção não existir em uma organização, não haverá comprometimento das pessoas.
3. **A autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação e afeta negativamente o comprometimento da pessoa para com a organização:** a autoridade linear limita a organização a uma estrutura simples e provê apenas um canal de comunicação de cima para baixo. Cada pessoa tem um supervisor, que é o terminal de sua comunicação. Se esse canal não funciona, a pessoa encontra uma barreira e perde o único contato com a organização. A partir daí, não há comprometimento pessoal.
4. **As funções permanentes tornam-se fixas e imutáveis:** isso leva a uma inflexibilidade, tornando as organizações estáticas. O movimento dentro das organizações depende das demissões, aposentadorias, mortes e alguns novos cargos criados extemporaneamente. As tarefas são executadas por longos períodos dentro da mesma rotina, levando à perda da participação espontânea e à monotonia.

## EXERCÍCIO

### A revitalização das Organizações Pontes

Regina Drumont foi nomeada para substituir o antigo presidente das Organizações Pontes (OP) e proceder à tarefa de sua renovação organizacional. Ela sabe que não será fácil migrar de uma cultura retrógrada e conservadora para uma mentalidade aberta e participativa. Os gerentes e funcionários da OP não estão acostumados com mudanças, muito menos com participação nas decisões. Como iniciar o processo de mudança?

# O QUE É DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

O foco principal do DO está em mudar as pessoas, bem como a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada.

French e Bell definem o DO como “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa”.<sup>21</sup> Essa definição inclui os seguintes significados:<sup>22</sup>

1. **Processos de solução de problemas e conflitos:** Referem-se aos métodos por meio dos quais a empresa se defronta com as ameaças e oportunidades no seu ambiente e soluciona impasses.
2. **Processos de renovação:** são as maneiras pelas quais os gerentes adaptam seus processos de solução de problemas às demandas do ambiente. Um dos objetivos do DO é melhorar os processos organizacionais de autorrenovação, tornando os gerentes capazes de adaptar e mudar o seu estilo gerencial aos problemas e oportunidades.
3. **Administração participativa:** outro objetivo do DO é o compartilhamento da administração com os funcionários. A administração participativa – ou Sistema 4 de Likert – significa que gerentes colocam abaixo a estrutura hierárquica e dão aos funcionários um papel importante na tomada de decisões. Para obter essa mudança, os gerentes devem conscientemente mudar a cultura organizacional por meio da mudança de atitudes, crenças e atividades de todas as pessoas.
4. **Desenvolvimento e fortalecimento (*empowerment*) de equipes:** o DO utiliza equipes com uma abordagem participativa. *Empowerment* significa o fortalecimento das equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação e de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. O *empowerment* leva a equipe a gerenciar (e não mais ser gerenciada) as suas atividades e o gerente passa do papel de chefe para o de orientador e estimulador.
5. **Pesquisa-ação:** o DO utiliza a pesquisa para o diagnóstico e a ação da mudança. Com a pesquisa, os agentes de mudança aprendem sobre os diferentes aspectos das necessidades organizacionais de melhoria e como a organização pode ser ajudada a fazer, ela própria, essas melhorias. A pesquisa-ação envolve os seguintes passos:
  - a. Diagnóstico preliminar do problema.
  - b. Obtenção de dados para apoio (ou rejeição) do diagnóstico.
  - c. Retroação de dados aos participantes da organização.
  - d. Exploração dos dados pelos participantes da organização.
  - e. Planejamento da ação apropriada pelos participantes.
  - f. Execução da ação apropriada.

## Pressupostos básicos do DO

Existem pontos de concordância no que se refere aos pressupostos básicos que fundamentam o DO:



## Aplicações do DO

A metodologia pesquisa-ação do DO foi escolhida pelos especialistas em treinamento das Nações Unidas como a estratégia de mudança utilizada em organizações do setor público e privado de países da África e da América Latina, com o nome de Programa de Melhoria do Desempenho.<sup>23</sup>

1. **Constante e rápida mutação do ambiente:** o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em uma progressão explosiva. Há mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, etc., que influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações.
2. **Necessidade de contínua adaptação:** o indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em contínua mudança. São sistemas vivos, abertos, que dependem de intercâmbios com o ambiente para sua sobrevivência e desenvolvimento.
3. **Interação entre indivíduo e organização:** a organização é um sistema social. O DO parte de uma filosofia acerca do ser humano dotado de aptidões para a produtividade que podem permanecer inativas se o contexto em que vive e trabalha lhe é restritivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades. Se a organização é um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar satisfação e autorrealização ao promover os objetivos da organização. É possível conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, em um plano em que o significado do trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.
4. **A mudança organizacional deve ser planejada:** a mudança planejada é um processo contínuo e complexo. Para mudar uma empresa, é necessário envolver todos os membros da organização em compromisso conjunto. É necessário que aqueles que a dirigem liderem a mudança para que a atitude positiva à mudança seja comunicada de cima para baixo. A mudança deve ser responsabilidade pessoal de todos os que são encarregados pelos resultados da empresa.
5. **A necessidade de participação e de comprometimento:** a mudança planejada é uma conquista coletiva, e não o resultado do esforço de poucas pessoas. As resistências são normais quando se trata de explorar atitudes, crenças, valores e comportamentos já sedimentados e sólidos nas relações entre os participantes. O aprendizado de novos comportamentos deve melhorar a competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos) e a adaptabilidade às mudanças.
6. **A melhoria da eficácia organizacional e do bem-estar da organização** dependem da compreensão e da aplicação dos conhecimentos sobre a natureza humana. As ciências do comportamento permitem localizar e criar o ambiente de trabalho ótimo, em que cada pessoa possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial. As ciências do comportamento permitem fazer alterações e mudanças de maneira a criar o mínimo de perturbação e interferências negativas.
7. **A variedade de modelos e estratégias de DO:** Existem vários modelos e estratégias para situações ou problemas em função do diagnóstico feito.
8. **O DO é uma resposta às mudanças:** é um esforço educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios. O DO é uma metodologia que indica e orienta a maneira pela qual a organização se ajusta ao imperativo da rápida mudança. A qualidade mais importante da organização é a sua sensibilidade: a capacidade para mudar frente às mudanças de estímulos ou situações. A organização sensível e flexível tem a capacidade de realocar e redistribuir seus recursos de forma a otimizar a realização da sua tarefa, pois ela é um subsistema em um ambiente que



consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.<sup>24</sup>

## Características do DO

A definição do DO pressupõe certas características, como:<sup>25</sup>

1. **Focalização na organização como um todo:** o DO envolve a organização como um todo para que a mudança possa ocorrer efetivamente. A organização necessita de todas as suas partes trabalhando em conjunto para resolver os problemas e aproveitar as oportunidades que surgem.
2. **Orientação sistêmica:** o DO está voltado para as interações entre as partes da organização que se influenciaram reciprocamente, para as relações de trabalho entre as pessoas, bem como para a estrutura e os processos organizacionais. O objetivo do DO é fazer todas essas partes trabalharem juntas com eficácia. A ênfase está em como as partes se relacionam, e não em cada uma dessas partes tomada isoladamente.
3. **Agente de mudança:** o DO utiliza agentes de mudança, que são as pessoas que desempenham o papel de estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou organização. O agente principal de mudança pode ser um consultor de fora da empresa, para que opere independentemente e sem vinculações com a hierarquia ou políticas da empresa. O executivo principal de Recursos Humanos (RH) costuma ser o agente de mudança *in-house* que coordena o programa com a diretoria e o agente de mudança externo, resultando em uma relação de três vias envolvendo o executivo de RH, a diretoria e o consultor. Em alguns casos, a organização tem o seu consultor *in-house*. Existem ainda organizações que têm um departamento de DO para detectar e conduzir as mudanças necessárias para aumentar a competitividade organizacional. O administrador está se tornando um poderoso agente de mudança dentro das organizações. O seu novo papel está exigindo a aprendizagem de habilidades de diagnóstico da situação e de implementação da mudança.
4. **Solução de problemas:** o DO enfatiza a solução de problemas, e não apenas os discute teoricamente. Focaliza os problemas reais, e não os artificiais. Para isso, utiliza a pesquisa-ação, ou seja, a melhoria organizacional por meio da pesquisa e do diagnóstico dos problemas e da ação necessária para resolvê-los.
5. **Aprendizagem experiencial:** os participantes aprendem pela experiência, no ambiente de treinamento, os tipos de problemas com que se defrontam no trabalho. Os participantes discutem e analisam sua própria experiência imediata e aprendem com ela. Essa abordagem produz mais mudança de comportamento do que a tradicional leitura e discussão de casos, na qual as pessoas falam sobre ideias e conceitos abstratos. A teoria é necessária e desejável, mas o teste final está na situação real. O DO ajuda a aprender com a própria experiência, a solidificar ou recongelar novas aprendizagens e a responder perguntas que rondam a cabeça das pessoas.
6. **Retroação:** o DO proporciona informação de retorno e retroação às pessoas para que elas tenham dados concretos que fundamentem suas decisões. A retroação fornece informação de retorno sobre seu comportamento e encoraja as pessoas a compreenderem as situações em que estão envolvidas e a tomarem ação autocorretiva para serem mais eficazes nessas situações.
7. **Orientação contingencial:** o DO não segue um procedimento rígido e imutável. Pelo contrário, é situacional e orientado para as contingências. É flexível e pragmático, adaptando as ações para adequá-las às necessidades específicas e particulares que foram diagnosticadas. Os participantes discutem todas as alternativas possíveis e não se baseiam exclusivamente em uma única maneira de abordar os problemas.
8. **Desenvolvimento de equipes:** o DO é feito por meio de equipes. A sua proposição é a mudança planejada. Parte do princípio de que não há um modelo ideal de organização aplicável a quaisquer circunstâncias. As organizações devem adaptar-se às suas circunstâncias específicas de maneira

planejada, atuando principalmente sobre sua cultura organizacional, que se tornou o objeto por excelência da mudança planejada. E nada melhor do que fazê-lo por meio de equipes. O avanço do DO em relação à Teoria Comportamental reside no fato de que o DO persegue a mudança da cultura e não apenas a mudança das pessoas. Daí, a necessidade de atuar sobre o comportamento individual e grupal para chegar à mudança do comportamento organizacional.

9. **Enfoque interativo:** as comunicações e interações constituem os aspectos fundamentais do DO para obter multiplicação de esforços rumo à mudança. A sinergia é fundamental nas interações.

## DICAS

### DO como ciência comportamental

No fundo, o DO constitui a aplicação das técnicas das ciências comportamentais para melhorar a saúde e a eficácia organizacionais pela habilidade das pessoas de confrontar com as mudanças ambientais, melhorar as relações internas e incrementar a capacidade de solução de problemas.

### Quadro 3 Características do DO

Focaliza a organização	Processos grupais
Orientação sistêmica	Retroação intensiva
Utiliza agentes de mudança	Orientação contingencial
Ênfase na solução de problemas	Desenvolvimento de equipes
Aprendizagem experimental	Enfoque interativo

## Objetivos do DO

Os objetivos comuns de um programa de DO são:<sup>26</sup>

1. Criação de um senso de identidade das pessoas em relação à organização. Busca-se a motivação juntamente com o comprometimento, o compartilhamento de objetivos comuns e o aumento de lealdade.
2. Desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e da interação das pessoas.
3. Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização.

## EXERCÍCIO

### Como mudar a Compass?

Em uma organização muito grande, as mudanças custam mais para acontecer, pois estrutura, cultura e pessoas estão organizadas para manter e conservar o status quo. Para implementar mais rapidamente as mudanças na Compass, Júlio Ribeiro decidiu criar equipes multifuncionais para analisar e tratar de problemas interdepartamentais, como definição de objetivos, planejamento de mudanças, coordenação, etc. Júlio quer manter a estrutura atual e mudar a cultura por meio do trabalho de equipes.

## PROCESSO DE DO

O DO constitui um processo que leva anos para mudar uma organização e que pode continuar indefinidamente. Para um programa dessa magnitude, o apoio decidido da alta administração é essencial. Para Kotter, o DO é um processo que segue oito etapas.<sup>27</sup>

1. **Decisão da direção da empresa de utilizar o DO:** o primeiro passo é a decisão da direção da empresa em utilizar o DO como instrumento de mudança organizacional e escolher um consultor externo para coordenar o processo.
2. **Diagnóstico inicial:** a direção da empresa reúne-se com o consultor externo para definir o programa ou modelo de DO adequado. Nessa fase, o consultor busca dados e insumos por meio de entrevistas com pessoas da empresa. Nesse sentido, o DO se parece com a medicina. O diagnóstico é o passo inicial para a cura ou a correção de algum problema da organização.
3. **Coleta de dados:** é feita por meio de pesquisa para conhecer o ambiente interno, avaliar o clima organizacional e obter dados sobre os problemas comportamentais. O consultor reúne-se com os grupos para obter informações sobre as condições que contribuem para sua eficácia no trabalho e o que deveria mudar na maneira como a empresa opera e funciona.
4. **Retroação de dados e confrontação:** grupos de trabalho são criados para avaliar e rever os dados obtidos, para mediar áreas de desentendimentos, localizar problemas e estabelecer prioridades de mudança.
5. **Planejamento de ação e solução de problemas:** os grupos usam os dados para fazer recomendações sobre as mudanças necessárias para resolver os problemas da organização, como planos específicos, responsáveis pela condução das ações e quando e como elas devem ser implementadas.
6. **Desenvolvimento de equipes:** durante as reuniões, o consultor encoraja a formação de grupos e desenvolvimento de equipes para que cada um deles examine como os participantes trabalham juntos e como os grupos interagem entre si. O consultor incentiva a comunicação aberta e a confiança como pré-requisitos para melhorar a eficiência e a eficácia dos grupos. Os gerentes e seus subordinados passam a trabalhar em equipes.
7. **Desenvolvimento intergrupal:** os grupos fazem reuniões de confrontação para alcançar melhor relacionamento intergrupal entre as diversas equipes.
8. **Avaliação e acompanhamento:** o consultor ajuda a empresa a avaliar os resultados de seus esforços de mudança e desenvolve outros programas nas áreas em que resultados adicionais se tornam necessários por meio de técnicas de retroação de dados.

As oito etapas do DO podem ser resumidas em três fases distintas:<sup>28</sup>

1. **Coleta de dados:** envolvendo as etapas 1 a 4:
  - a. Decisão de utilizar o DO.
  - b. Diagnóstico inicial.
  - c. Coleta de dados.

d. Retroação de dados e confrontação.

2. **Diagnóstico organizacional:** envolvendo a etapa 5:

- a. Identificação de problemas, conflitos e pontos fracos da organização.
- b. Planejamento de ação e de solução de problemas.

3. **Ação de intervenção:** envolvendo as etapas 6 a 8:

- a. Desenvolvimento de equipes.
- b. Desenvolvimento intergrupar.
- c. Avaliação e acompanhamento.

## TÉCNICAS DE DO

Os agentes de mudança utilizam várias técnicas de DO para fazer a coleta de dados, o diagnóstico organizacional e a ação de intervenção. As técnicas são utilizadas para melhorar a eficácia das pessoas, as relações entre duas ou três pessoas, o funcionamento de grupos, as relações entre grupos ou a eficácia da organização como um todo.

### Técnicas de intervenção para indivíduos

A principal técnica de DO para as pessoas é o treinamento da sensibilidade. É uma modalidade de dinâmica de grupo destinada a reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais. É realizado por meio dos chamados *T-groups* (grupos de treinamento que recebem nomes como *learning groups*, grupos de encontro, grupos autoanalíticos), que têm por volta de 10 participantes e são orientados em laboratório (sala de aula ou área isolada) por um psicólogo, a fim de aumentar sua sensibilidade quanto às suas habilidades de relacionamento interpessoal. Em várias reuniões, os participantes diagnosticam e experimentam o seu comportamento em grupo, atuando como sujeitos e experimentadores ao mesmo tempo, e recebendo assessoria de um psicólogo.

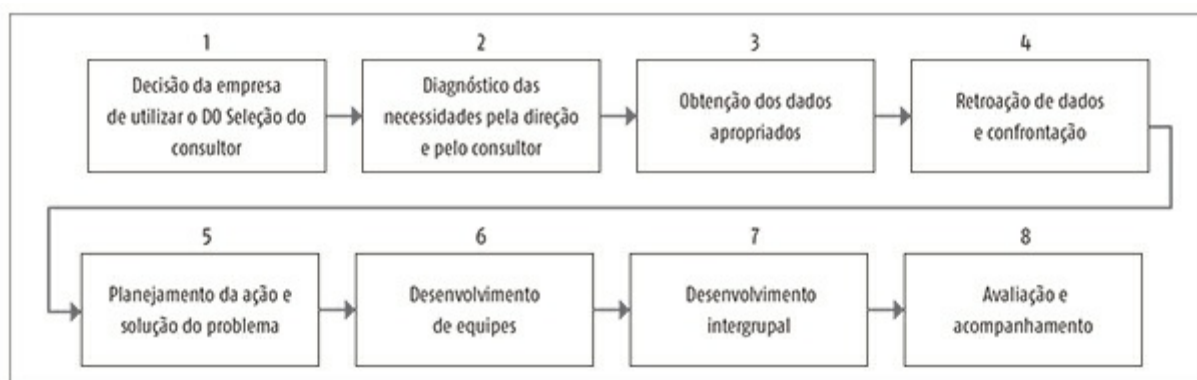


Figura 11 Etapas do processo de D0.

## DICAS

### Laboratório de sensibilidade

“O laboratório de sensibilidade é uma comunidade residencial temporária, estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes. O termo laboratório é intencional e significa que o treinamento se dá em comunidade dedicada a apoiar a mudança e a aprendizagem experimental. Novos padrões de comportamento são inventados e testados em um clima que favorece a mudança e onde os participantes são protegidos das consequências práticas da ação inovadora. A parte central dessa espécie de treinamento é uma inovação educacional chamada T-groups, grupo não estruturado no qual os indivíduos participam como aprendizes. Os dados para cada aprendizagem estão dentro dos indivíduos e decorrem de sua experiência imediata no T-group: são as transações entre os participantes, seu próprio comportamento no grupo, à medida que se esforçam em criar uma organização produtiva e viável, uma sociedade em miniatura, à medida que eles procuram estimular e apoiar a aprendizagem recíproca dentro dessa sociedade. Os membros do T-group precisam estabelecer um processo de investigação, no qual os dados acerca de seu próprio comportamento sejam coletados e analisados, simultaneamente com sua experiência geradora. A aprendizagem assim conseguida é testada e generalizada para uso contínuo.”<sup>29</sup>

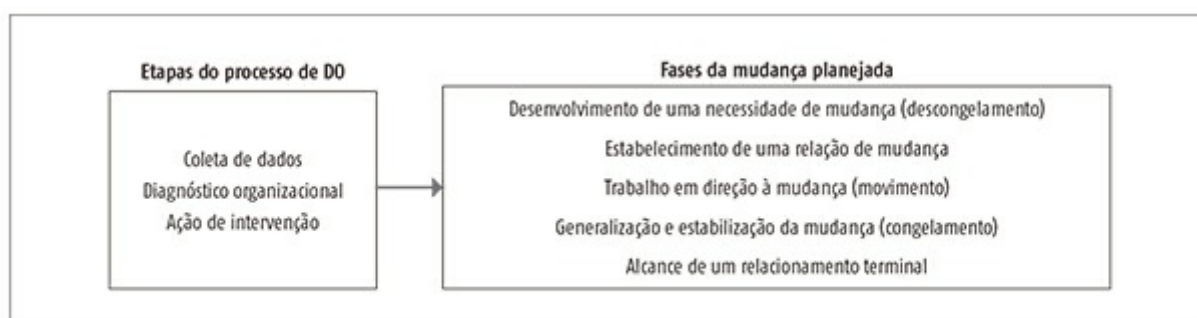


Figura 12 Processo de D0 e as fases da mudança planejada.

O laboratório de sensibilidade pressupõe o afastamento da situação que o indivíduo ocupa na organização e a inexistência de relações hierárquicas entre os participantes. O objetivo é o autoconhecimento e o conhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas, além do aperfeiçoamento da comunicação interpessoal pela eliminação de suas barreiras. Com isso, o indivíduo torna-se menos defensivo acerca de si mesmo, menos temeroso das intenções dos outros, mais responsivo aos outros e suas necessidades deixam de ser interpretadas pelos outros de uma maneira negativa. O resultado é maior

criatividade (menor temor dos outros e menos posição defensiva), menor hostilidade quanto aos outros (pois há melhor compreensão dos outros) e maior sensibilidade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho.<sup>30</sup> O treinamento da sensibilidade é projetado para desenvolver a sensibilidade social de uma pessoa e a flexibilidade de seu comportamento em relação aos outros por meio da prática e da experiência. Daí, ser experiencial. É aplicado de cima para baixo, começando na cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos. Um dos problemas de sua aplicação é o retorno do indivíduo à situação normal de trabalho, quando a autenticidade da comunicação pode criar problemas com os demais indivíduos que ainda não passaram pelo mesmo tipo de treinamento. Sua eficácia é inegável na melhoria da competência individual e interpessoal, diminuição da ansiedade e redução do conflito intergrupal.

## **Técnicas de intervenção para duas ou mais pessoas**

É o DO bilateral ou de relações interpessoais. A análise transacional (AT) é a técnica mais conhecida e visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais.<sup>31</sup>

É uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois analisa as transações e o conteúdo das comunicações entre as pessoas. Ela ensina as pessoas a enviarem mensagens claras e ágeis e darem respostas naturais e razoáveis, reduzindo os hábitos destrutivos de comunicação – os chamados “jogos” – nos quais o significado das mensagens fica obscurecido. O objetivo é fazer as pessoas reconhecerem o contexto de suas comunicações para torná-las mais abertas e honestas e endereçar as suas mensagens. Serão apresentados a seguir os objetos de estudo da AT.

### **DICAS**

#### **Autodiagnóstico das interações**

A AT funciona como um conjunto de normas de terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo à pessoa autodiagnosticar sua inter-relação e modificá-la oportunamente. Muitas organizações têm utilizado a AT para melhorar as relações entre seu pessoal e os clientes (como empresas aéreas, bancos, hospitais, etc.). A polícia de Nova York utilizou-a para melhorar sua imagem e serviços à comunidade, pois os policiais tendem a se comportar mais como pais do que como adultos, criando problemas de relacionamento com a população. No fundo, a AT é um programa mais pragmático do que teórico para construir relacionamentos de maneira construtiva e positiva. A identificação de situações com que cada indivíduo se defronta no seu cotidiano já é, em si, um meio caminho para o bom relacionamento humano.

## **Técnicas de intervenção para criar e desenvolver equipes**

As duas principais técnicas de DO para equipes ou grupos são a consultoria de procedimentos e o desenvolvimento de equipes.

1. **Consultoria de procedimentos:** também conhecida como consultoria de processos, é uma técnica que utiliza equipes coordenadas por um consultor interno ou externo. O consultor promove intervenções nas equipes para torná-las mais sensíveis aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, participação, sentimentos, liderança, tomada de decisões, confiança e criatividade. O consultor trabalha com os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de grupo ou equipe, a mudar os meios com os quais eles trabalham juntos e a desenvolver o diagnóstico e as habilidades de solução de problemas

que eles necessitam para poder aumentar sua eficácia.

2. **Desenvolvimento de equipes:** é uma técnica de alteração comportamental na qual grupos de pessoas de vários níveis e áreas reúnem-se sob a coordenação de um consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação por meio do esclarecimento e da compreensão das suas causas. Cada equipe autoavalia seu desempenho e comportamento por determinadas variáveis (ver Quadro 4). O trabalho em equipe elimina as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento, proporcionando uma predisposição sadia para a criatividade e a inovação.

## DICAS

### **A equipe é mais do que um simples grupo**

Na realidade, embora também sejam grupos de pessoas, as equipes apresentam duas características próprias:

1. Tanto o grupo como a equipe são formados por um conjunto de pessoas que mantêm relações entre si, mas, na equipe, as relações se caracterizam pela confiança mútua e recíproca e pelo desejo de ajudar aos outros. A cooperação na equipe conduz ao efeito sinérgico por meio da multiplicação, e não apenas da adição de esforços.
2. O grupo e a equipe têm responsabilidades. Entretanto, no grupo, as responsabilidades são solitárias ou individuais; já na equipe, elas são solidárias e coletivas, isto é, todos os membros assumem responsabilidades frente aos objetivos da equipe.

O objetivo é criar e desenvolver equipes sem diferenças hierárquicas e sem os interesses específicos de cada departamento dos quais se originam os participantes. Cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente, para tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos de metas, participação, confiança mútua, comunicação de sentimentos, etc. McGregor<sup>32</sup> recomenda uma escala para avaliar a eficiência da equipe (ver Quadro 5).



**Quadro 4 Avaliação da eficiência grupal**

<b>Fraco</b> Confusas, divergentes, conflitantes e indiferentes	<b>Metas e objetivos</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	<b>Excelente</b> Claras, partilhadas por todos, interesse e envolvimento
Poucos dominam, alguns são passivos e não prestam atenção	<b>Participação</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	Todos prestam atenção, todos participam
Sentimentos inesperados, ignorados ou criticados	<b>Sentimentos</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	Expressados livremente, respostas categóricas
Tratam os sintomas em vez de atacar as causas, passam diretamente para as propostas	<b>Diagnóstico dos problemas grupais</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	Cada problema é diagnosticado antes de se propor uma ação. As soluções atacam as causas
As necessidades de liderança do grupo não coincidem. O grupo depende demais de uma única ou de algumas pessoas	<b>Liderança</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	As necessidades de liderança, quando surgem, são supridas por diversos membros. Qualquer membro participa como líder
Decisões tomadas por uma parte do grupo. Os demais não participam	<b>Tomada de decisões</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	Divergências são apreciadas e o consenso é buscado e testado. Apoio amplo
Não há confiança recíproca. Os mem- bros são fechados, reservados, ouvem com superficialidade, receiam criticar ou serem criticados	<b>Confiança recíproca</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	Confiança mútua e respeito recíproco. Expressão livre sem receio de represálias
Rotina, estereotipação e rigidez. Não há progresso	<b>Criatividade e crescimento</b> ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 →	Grupo flexível busca novos caminhos, modifica-se e cresce com criatividade

**Quadro 5 Avaliação de eficiência da equipe**

1. Grau de confiança recíproca: muita confiança	(1)	(4)	(7)	Confiança elevada
2. Comunicações: restritas e cautelosas	(1)	(4)	(7)	Francas e autênticas
3. Grau de apoio recíproco: cada um por si	(1)	(4)	(7)	Preocupação com outras pessoas
4. Objetivos de equipe: não compreendidos	(1)	(4)	(7)	Compreendidos claramente
5. Tratamento dos conflitos na equipe: por meio de recusa ou repressão	(1)	(4)	(7)	Aceitação e solução de conflitos
6. Utilização das habilidades dos membros: as habilidades da equipe não são utilizadas	(1)	(4)	(7)	As habilidades da equipe são utilizadas
7. Métodos de controle: o controle é imposto de cima para baixo	(1)	(4)	(7)	O controle é feito pela própria equipe
8. Ambiente organizacional: restritivo e coercitivo para obter conformismo	(1)	(4)	(7)	Livre, de apoio, com respeito pelas diferenças pessoais

Outro objetivo é diagnosticar as barreiras para o desempenho eficaz da equipe, fortalecer o senso de unidade entre seus membros, incrementar relações entre eles, melhorar o cumprimento das tarefas e o processo de trabalho do grupo. Muitas organizações não satisfeitas com o desenvolvimento de equipes estão realizando uma etapa mais avançada: o *empowerment* ou fortalecimento de equipes. Trata-se de dar mais ênfase, força, liberdade e valor às equipes.

## DICAS

### **Reunião de confrontação**

A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico. O objetivo é melhorar a saúde da organização, melhorando as comunicações e relações entre diferentes departamentos ou áreas. Trata-se de uma reunião que envolve diferentes equipes que discutem os problemas, analisam suas causas mais profundas e planejam ações corretivas e profiláticas. A reunião de confrontação é utilizada após grandes mudanças organizacionais, como fusões, aquisições, introdução de novas tecnologias, etc.

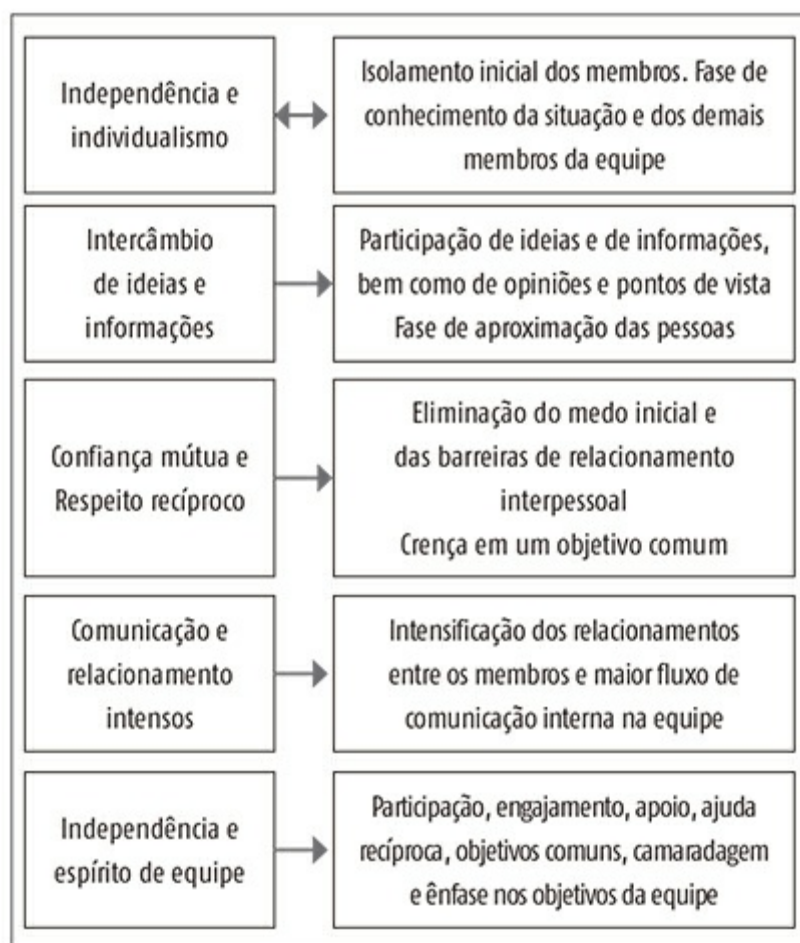
## **DICAS**

### **Retroação de dados**

A retroação de dados parte do levantamento de dados obtidos por meio de entrevistas ou questionários aplicados na organização para verificar aspectos dos processos organizacionais, como moral, sistema de recompensas, estilo administrativo, comunicações, liderança, processo de tomada de decisões, relacionamento interpessoal, etc. Os dados são triados e submetidos a várias reuniões com as pessoas de um determinado nível ou área da organização por vez, para analisar em profundidade os resultados e planejar as medidas de correção. Pode ser também utilizada para melhorar as operações de toda a organização por meio de uma política voltada para a obtenção de dados que são reportados sistematicamente às pessoas, para mostrar os resultados que elas estão conseguindo por meio da mudança. Isso permite que as pessoas possam determinar por si próprias quais as ações que precisam ser tomadas para resolver os problemas e explorar as oportunidades que se encontram encobertas nos levantamentos.

## **Técnicas de intervenção para relações entre equipes**

A principal técnica de DO para as relações entre equipes é a técnica das reuniões de confrontação. Reuniões de confrontação são uma técnica de alteração comportamental a partir da atuação de um consultor interno ou externo (chamado terceira parte), como moderador. Duas equipes antagônicas em conflito (por desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade, etc.) podem ser tratadas nessas reuniões de confrontação, nas quais cada equipe se autoavalia e avalia o comportamento da outra, como que se colocada frente a um espelho. Nas reuniões, cada equipe apresenta a outra os resultados das suas avaliações e é interrogada no que se refere às suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com isenção de ânimo, ponderando as críticas, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito, eliminando as barreiras entre as equipes.<sup>3</sup>



**Figura 16** Etapas do desenvolvimento do espírito de equipe.

## Técnicas de intervenção para a organização como um todo

A principal técnica de DO para toda a organização é a retroação de dados. Retroação de dados ou *feedback* de dados, ou ainda técnica de levantamento e suprimento de informações, é uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, maior será a sua possibilidade de organizar esses dados e agir criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito da própria pessoa, dos outros, dos processos dentro de cada equipe ou da dinâmica de toda a organização – os quais nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e processos que “refletem” e “espelham” a maneira pela qual a pessoa, a equipe ou a organização é percebida ou visualizada pelas demais pessoas, equipes ou organizações.<sup>7</sup> A retroação de dados requer um fluxo de informações na organização, por meio de:

1. Distribuição interna de informações para determinadas posições-chave.
2. Documentação e distribuição de resultados de pesquisas internas.
3. Discussões periódicas entre pessoas de diferentes áreas da organização.
4. Palestras sobre assuntos internos, programas e planos de trabalho, etc.

## O DO na Sernambetiba

A Sernambetiba é uma empresa muito bem-sucedida. Sua diretoria é democrática e aberta a discussões. Um problema que aflige a diretoria é qual das técnicas de DO poderia ser aplicada para mudar e arejar a cultura da empresa. O diretor de RH, Bernardo Neves, preparou um trabalho para mostrar, em uma reunião de diretoria, as características de cada técnica de DO para ajudar os demais diretores na decisão. O que você faria?

## DICAS

### Incentivando criatividade e inovação por meio da retroação de dados

O uso criativo de novas informações para reuniões e palestras pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretrizes para o DO. Embora pareça discutível presumir que o simples suprimento sistemático de informações garanta a ação criativa e inovadora das pessoas, não resta dúvida de que a criação de um esquema de documentação e distribuição de informações em uma organização é interessante para a atualização dos membros quanto às mudanças ocorridas no ambiente externo e dentro da própria organização.

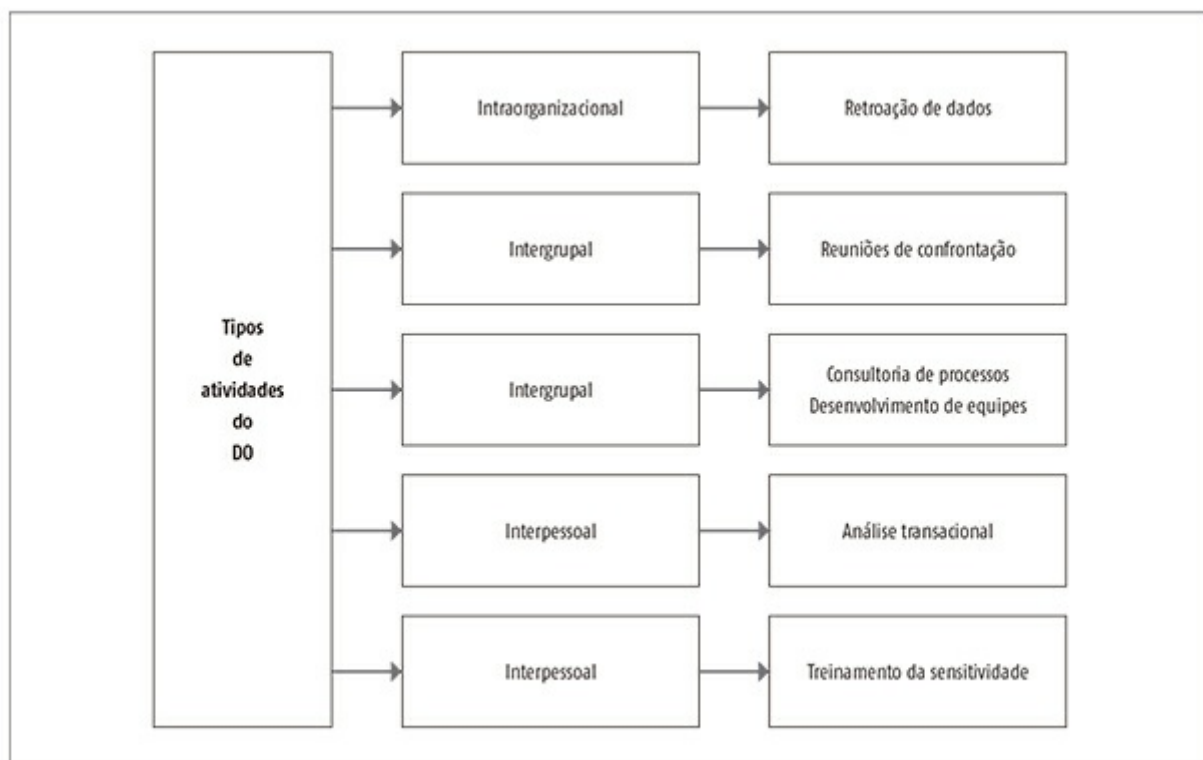


Figura 17 Tipos de atividades do DO.

## MODELOS DE DO

Existem vários modelos de DO que adotam uma variedade de abordagens, conceitos e estratégias. Os principais modelos que abordaremos são: *Managerial grid* ou DO do tipo *Grid*, proposto por Blake e Mouton; modelo de DO de Lawrence e Lorsch; e o modelo 3-D de eficácia gerencial, de Reddin.

## Managerial grid\*\* ou do tipo grid<sup>33</sup>

Blake e Mouton foram os pioneiros na introdução de uma tecnologia integrada de DO. Para os autores, a mudança organizacional começa com a mudança individual para gerar mudanças nos níveis interpessoal, grupal e intergrupal, que devem ser solucionados antes das mudanças na estratégia e no ambiente interno da organização. Pode-se induzir a mudança e alcançar os resultados desejados de uma maneira ordenada e controlada em toda a organização.

A tecnologia de DO adotada por Blake e Mouton repousa sobre três premissas a respeito das organizações.<sup>34</sup>

1. **Os indivíduos e as organizações reduzem dissonâncias entre sua autoimagem e a realidade:** isso aumenta a autoconsciência da organização. Esse processo inicia a mudança no ambiente interno da organização (nas políticas, estrutura, sistemas, etc.).
2. **As organizações alcançam “satisfações” abaixo do seu potencial:** tanto o seu funcionamento quanto o seu desempenho precisam ser melhorados para que sejam mais competitivos e coerentes com o mundo atual, que se caracteriza por transformações aceleradas e incessantes.
3. **Uma grande quantidade de energia das organizações é devotada a comportamentos disfuncionais:** como vimos nas burocracias, provocam o que se denomina “*cultural drag*”. A organização torna-se inábil em adaptar-se e mudar em resposta aos problemas internos e externos. Torna-se necessária uma nova forma de obter mudanças – a mudança sistemática – que oferece a alternativa de aprender com base na experiência. Os autores propõem uma tecnologia de DO para analisar a cultura organizacional, mudar o comportamento e os valores, melhorar o clima organizacional e os estilos gerenciais e consolidar tais mudanças para aumentar a eficiência da organização como um todo, da equipe e do indivíduo.

Dois conceitos são importantes:

1. **Excellence gap:** como a organização é um sistema complexo, deve-se analisá-la globalmente e verificar qual é o seu *excellence gap*, isto é, a discrepância em relação ao seu padrão de excelência. Os dirigentes definem modelos de organização como se eles a dirigissem mediante critérios de excelência. Definidos tais critérios, a maneira pela qual a empresa está sendo administrada é comparada com a maneira pela qual ela deveria ser administrada.<sup>\*\*\*</sup> Assim, os dirigentes identificam os *gaps* (discrepâncias e contradições) entre o que a organização é e o que deveria ser, bem como delineiam e implementam providências que façam a organização movimentar-se na direção da excelência.
2. **Rubrica da excelência empresarial:** para verificar se a empresa é ou não excelente, os autores propõem a utilização da rubrica empresarial. A rubrica permite a avaliação das seis funções da empresa — recursos humanos, administração financeira, operações (produção), *marketing*, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a empresa como um todo — para se avaliar cada aspecto de comportamento ou desempenho da organização. Cada uma das funções contribui com algo para a empresa e para a excelência como um todo ou contém barreiras que impedem que a empresa atinja um desempenho global mais elevado.

O *managerial grid* (grade gerencial) pressupõe que o administrador está sempre voltado para dois assuntos: produção, ou seja, os resultados dos esforços, e pessoas, ou seja, os colegas ou pessoas cujo trabalho ele dirige. O *managerial grid* é uma grade composta de dois eixos:

1. **Eixo horizontal do *grid*:** representa a preocupação com a produção. É uma série contínua de nove pontos, na qual 9 significa elevada preocupação com a produção e 1, baixa preocupação com a produção.



2. **Eixo vertical do grid:** representa a preocupação com as pessoas. Também é uma série contínua de nove pontos, onde 9 é um grau elevado e 1 é um grau baixo de preocupação com as pessoas.

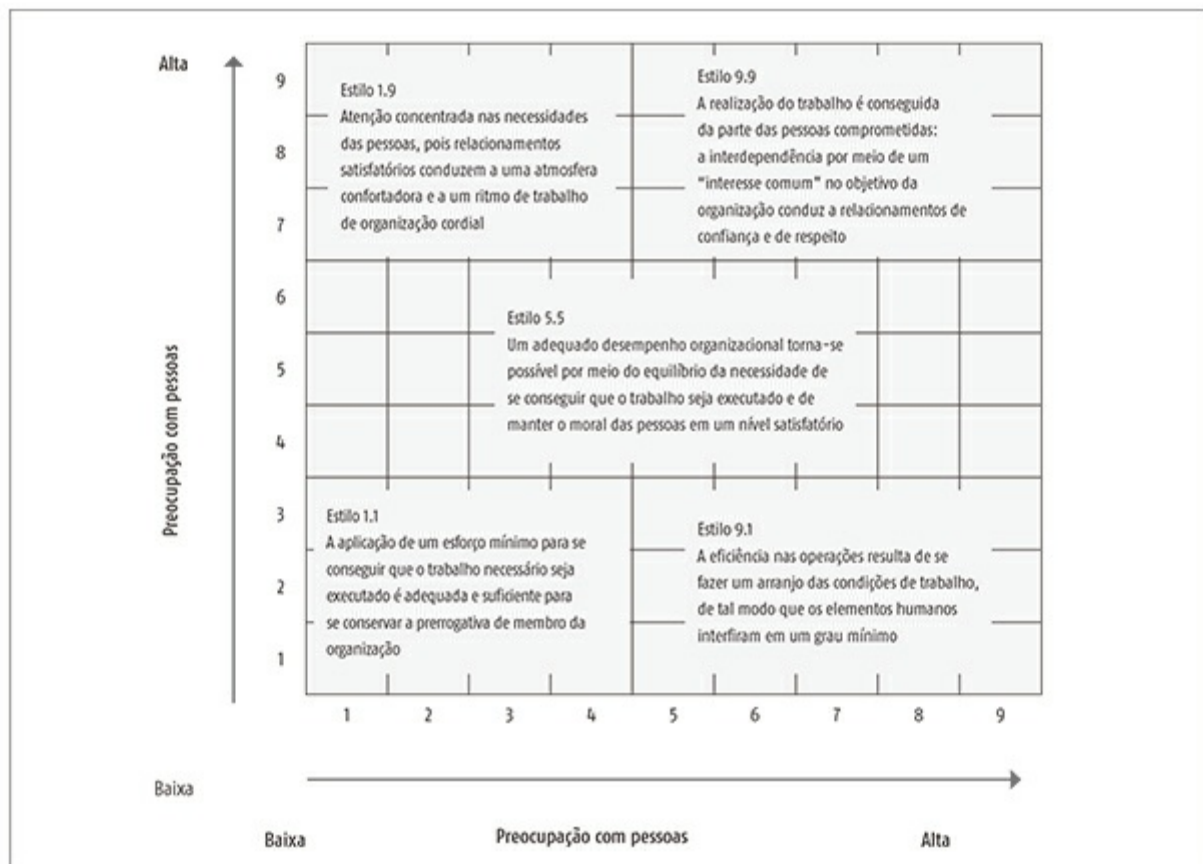


Figura 18 Managerial grid (grade gerencial).

Tabela 2 Estilos principais do *managerial grid*

Estilos de administração	Significado
9.1	No canto inferior do <i>grid</i> Representa forte preocupação com a produção e pouca preocupação com as pessoas que produzem
1.9	No canto superior esquerdo É o estilo que enfatiza as pessoas, com pouca preocupação com os resultados da produção
1.1	No canto inferior esquerdo Nenhuma preocupação com a produção nem com as pessoas Não são executores, mas encostadores
5.5	No centro É o estilo do meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados, mas sem muito esforço É a mediocridade
9.9	No canto superior direito Demonstra elevada preocupação com a produção e igualmente com as pessoas Os problemas são discutidos em profundidade, de maneira aberta, para alcançar compreensão mútua e comprometimento em relação às conclusões obtidas A equipe desenvolve um interesse comum no resultado do seu esforço A teoria 9.9 é uma teoria sinérgica

O *grid* representa essas duas preocupações e sua interação em uma grade, na qual os autores colocam nos quatro cantos e no centro os cinco principais estilos que os administradores utilizam (Figura 18).

O programa de DO do tipo *grid* inclui seis fases:

1. **Seminários de laboratório:** envolvendo os membros da organização desde o topo até a base para

analisar a cultura organizacional. Cada uma das funções da empresa é avaliada por sua equipe por meio do *grid* em três alternativas: desempenho excelente, regular ou inaceitável.

2. **Desenvolvimento de equipes:** em todas as áreas da organização, partindo do topo, para estudar a dinâmica comportamental da organização. Cada equipe utiliza o *grid* para avaliar a qualidade e a natureza da sua participação (ação da equipe e dos esforços individuais) com o objetivo de localizar dificuldades e verificar os rumos da melhoria. O desenvolvimento de equipe ajuda cada pessoa a aprender o que os colegas de equipe observam em seu comportamento no trabalho.
3. **Reuniões de confrontação intergrupal:** Para desenvolver a interface entre os grupos e melhorar a coordenação entre eles. É o desenvolvimento intergrupal. A departamentalização segrega e separa criando fronteiras dentro da organização e tornando a coordenação e a cooperação essenciais à realização empresarial. Essa fase busca aprender a atingir o máximo de cooperação e coordenação.
4. **Estabelecimento de objetivos organizacionais pela cúpula:** a equipe do topo define, por meio da Rubrica da Excelência Empresarial, o modelo estratégico ideal, ao qual a organização deveria se assemelhar se ela fosse excelente. O objetivo é mudar de uma abordagem evolucionária ou revolucionária para um modelo de desenvolvimento sistemático.
5. **Implementação por meio de equipes:** para a implementação do modelo organizacional ideal, a equipe de cúpula indica a equipe de planejamento para cada centro de lucro, bem como o seu coordenador. Cada equipe de planejamento elabora seu plano operacional, como se o seu centro de lucro fosse independente dos demais.
6. **Avaliação dos resultados:** é feita por meio das mudanças ocorridas para se estabilizar os objetivos organizacionais e estabelecer novos objetivos para o futuro. Deve-se utilizar a crítica sistemática: uma maneira organizada de avaliar e criticar o progresso, identificar as barreiras que estão dificultando os resultados almejados e entrever as oportunidades de melhores resultados. É um trabalho de crítica e avaliação.

**Quadro 6 Seis fases do *grid***

1. Treinamento por meio de seminário de laboratório	Desenvolvimento gerencial
2. Desenvolvimento de equipes	
3. Reuniões de confrontação intergrupal	
4. Estabelecimento de objetivos organizacionais	Desenvolvimento organizacional
5. Implementação por meio de equipes	
6. Avaliação dos resultados	

**Tabela 3 Estilos de participação**

Estilos	Tipos de participação
9.1	Não há muita oportunidade para participar As pessoas sentem que, embora tenham contribuições a fazer, estas não são procuradas e provavelmente serão rejeitadas se apresentadas voluntariamente
1.9	As pessoas procuram não criticar para não serem mal interpretadas ou por receio de não receberem apoio imediato As soluções são do "mínimo denominador comum" e o comportamento é superficial e efêmero
1.1	Há pouco envolvimento e pouco comprometimento As pessoas podem estar fisicamente presentes, mas mentalmente ausentes
5.5	A tomada de decisões é do tipo acomodativo ou do meio do caminho, do "remédio de acolchoado", que deixa a todos descontentes
9.9	A participação faz-se necessária para alcançar melhor resposta A solução do problema dá-se pela participação e pelo comprometimento. Todavia, a situação 9.9, para ser efetiva, deve basear-se em pessoas que tenham conhecimento e competência, sem o que poderá levar a soluções errôneas



**Tabela 4 Tipos de fronteiras intergrupais**

Estilos	Tipos de fronteiras intergrupais
9.1	De hostilidade intergrupar, baseada em suspeita e desconfiança mútua. Pode desenvolver disputas estimulantes entre os envolvidos, mas provoca perda da eficiência empresarial. A atitude predominante é a de ganhar-perder
1.9	De coexistência pacífica, quando as pessoas de ambos os lados da fronteira procuram aceitar o mínimo apoio mútuo, fazendo-o agradável e amistosamente, evitando problemas que perturbariam ou impediriam as relações recíprocas. Mantém-se a harmonia, mas sacrifica-se o potencial para a realização
1.1	De isolamento. Não há aspirações quanto à solução de problemas de coordenação intergrupais. As pessoas retrocedem de ambos os lados da fronteira, para tornar desnecessária a cooperação através da fronteira. Ocorre duplicação de esforços, pois cada departamento duplica certas atividades dentro dele mesmo, para não utilizar as habilidades e competências dos outros
5.5	De trégua inquieta. Quando as pessoas utilizam a negociação, a transigência, o rateio e a acomodação para obterem alguma coordenação e cooperação
9.9	De comunicações abertas e francas, enfrentando situações de discordância e controvérsia, mas encarando-as com flexibilidade suficiente para solucionar os problemas As fronteiras existem, pois a divisionalização é uma estruturação corrente e válida da empresa, mas a atitude das pessoas volta-se para o tratamento construtivo dos problemas e das necessidades por meio dela

## Modelo de Lawrence e Lorsch

Lawrence e Lorsch propõem um modelo de diagnóstico e ação para o DO,<sup>9</sup> cujos conceitos principais são:

1. **Conceito de diferenciação e integração:** os autores propõem o modelo de diferenciação e integração. A organização representa a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.<sup>9</sup> A divisão do trabalho na organização provoca a diferenciação dos órgãos e esta conduz à necessidade de integração. A diferenciação\*\*\*\* depende das características que cada grupo deve desenvolver para levar a efeito transações planejadas com a parte do ambiente que lhe foi designada. A diferenciação exige integração\*\*\*\*\* a fim de que as diferentes partes trabalhem conjuntamente. Quanto maior a diferenciação, mais necessária a integração. A organização constitui o meio de mediação entre o indivíduo e seu ambiente mais amplo. Ela proporciona um contexto que estrutura e canaliza suas transações com o ambiente. A organização tem uma natureza sistêmica: ela é um sistema aberto, complexo, multifuncional, com vários objetivos, em um processo de modificação contínua, interagindo de múltiplas formas com o ambiente e composta de uma série de subsistemas em interação constante, apresentando interdependência e ativação recíproca. As organizações são sistemas sociais.
2. **Conceito de defrontamentos (Figura 19):** todo sistema social constitui grupos de pessoas ocupadas em intercambiar e permutar constantemente seus recursos com base em certas expectativas. Esses recursos incluem recursos materiais, ideias, conhecimentos, habilidades, sentimentos e valores. No intercâmbio de recursos nos sistemas sociais, desenvolvem-se contratos psicológicos (defrontamentos) entre pessoas e sistemas, pessoas e grupos e entre sistemas e subsistemas, em que prevalece o sentimento de reciprocidade: cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Se desaparecer ou diminuir o sentimento de reciprocidade, ocorrerá uma modificação dentro do sistema. Em suma, o objetivo da organização é atender às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades da sociedade por meio da produção de bens ou serviços, pelos quais ela recebe uma compensação monetária. No intercâmbio de recursos, o defrontamento (interface) pode gerar problemas. As principais áreas de problemas, quando se deseja mudar a organização, residem nas seguintes relações interfaciais:



**Figura 19** Os defrontamentos em uma organização.

- a. Defrontamento organização  $\times$  ambiente.
- b. Defrontamento grupo  $\times$  grupo.
- c. Defrontamento indivíduo  $\times$  organização.



**Figura 20** Direcionamento do D0.

## Teoria 3-D da eficácia gerencial de Reddin

Reddin apresenta um modelo para o desenvolvimento da eficácia gerencial, denominado Teoria 3-D.<sup>35</sup> O modelo conceitual de Reddin<sup>36</sup> baseia-se no fato de que o administrador é solicitado a ser eficaz em uma variedade de situações e sua eficácia é medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de maneira apropriada em situações de mudança. A única tarefa do administrador é a de ser eficaz. Os principais conceitos da Teoria 3-D são:

1. **Eficácia gerencial:** a eficácia gerencial deve ser avaliada em termos de produto (resultado) em vez de insumo, ou seja, mais por aquilo que o administrador alcança em resultados do que por aquilo que ele faz. É resultado, não insumo. Todas as posições são criadas para uma finalidade que pode ser avaliada em termos de resultado. A eficácia administrativa não é um aspecto de personalidade do administrador, mas é função da correta manipulação da situação. É desempenho, ou seja, não é o que o administrador faz, mas o que ele obtém. Há uma diferença entre o gerente eficiente e o gerente eficaz.
2. **Estilos gerenciais:** para a Teoria 3-D, o comportamento gerencial é composto de dois elementos básicos: a tarefa de realizar e as relações com as pessoas. Os gerentes podem enfatizar a tarefa ou as relações com as pessoas. Há o gerente “orientado para a tarefa” (OT) e o gerente “orientado para as relações” (OR). A Figura 21 mostra os quatro estilos básicos que servem como ponto de referência. O estilo relacionado caracteriza-se por exclusiva orientação para as relações, enquanto o estilo dedicado, por exclusiva orientação para a tarefa. O estilo separado caracteriza-se por deficiente orientação tanto para as relações como para a tarefa. O estilo integrado caracteriza-se por orientação integrada tanto para as relações como para a tarefa. Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais efetivo ou menos efetivo, dando lugar assim a oito estilos gerenciais, que constituem uma utilização mais eficaz ou menos eficaz dos quatro estilos básicos (Figura 22). Daí as três dimensões (3-D) de estilos gerenciais: o modelo de estilo 3-D consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos gerenciais mais eficazes e quatro estilos gerenciais menos eficazes. Não há um estilo ideal. Cada situação requer uma estratégia própria. A eficácia

é o resultado de se aplicar a estratégia ou estilo gerencial mais apropriado à situação.

3. **As habilidades gerenciais básicas:** a Teoria 3-D visa a desenvolver três habilidades gerenciais básicas:

a. **Sensitividade situacional:** é a habilidade para diagnosticar as situações e as forças que jogam na situação.

b. **Flexibilidade de estilo:** é a habilidade de se adequar às forças em jogo, devidamente analisadas e diagnosticadas.

c. **Destreza de gerência situacional:** é a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.

4. **Relação entre eficácia e situação:** as situações administrativas podem ser visualizadas como campos de forças exercidas pelos subordinados, colaboradores, organização e tecnologia, como mostra a Figura 20. Em toda situação, estes são os aspectos que um gerente deve reconhecer, agir ou mudar. A eficácia é o grau em que o executivo alcança resultados desejados de sua função. Para alcançar eficácia, é necessário conhecer as “áreas de eficácia” (resultados desejados) e possuir as três habilidades gerenciais (diagnóstico, flexibilidade e gestão situacional). O executivo deve analisar o rol de sua função (não o insumo, mas o produto ou resultado) e verificar o que faltaria na empresa se sua função fosse suprimida para poder identificar os resultados que somente a sua função consegue para a empresa. Esse é o seu papel. Um papel confuso impede a obtenção de eficácia.<sup>36</sup> Para identificar um papel, deve-se distinguir entre insumo e produto, como mostra o Quadro 8.

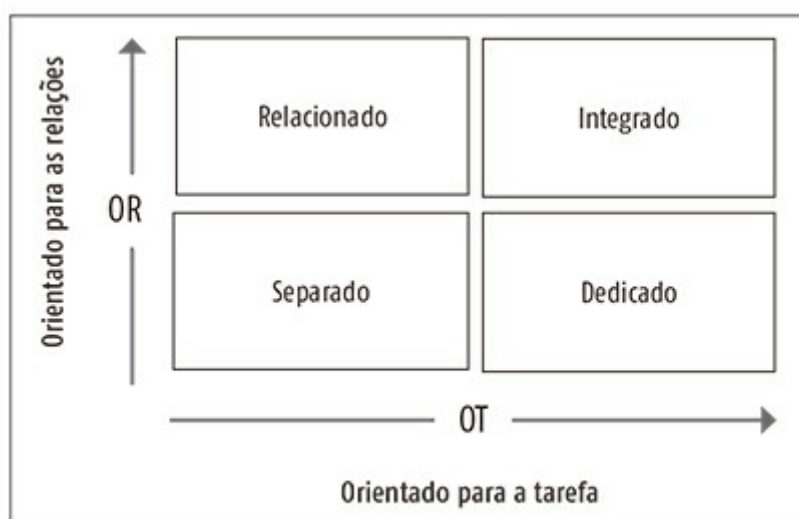


Figura 21 Os quatro estilos básicos da Teoria 3-D.

Quadro 7 Gerente eficiente e gerente eficaz

Gerente eficiente	Gerente eficaz
Faz as coisas de maneira certa	Faz as coisas certas
Resolve os problemas	Produz alternativas criativas
Cuida dos recursos	Otimiza a utilização de recursos
Cumprir seu dever	Obtém resultados
Reduz custos	Aumenta lucros

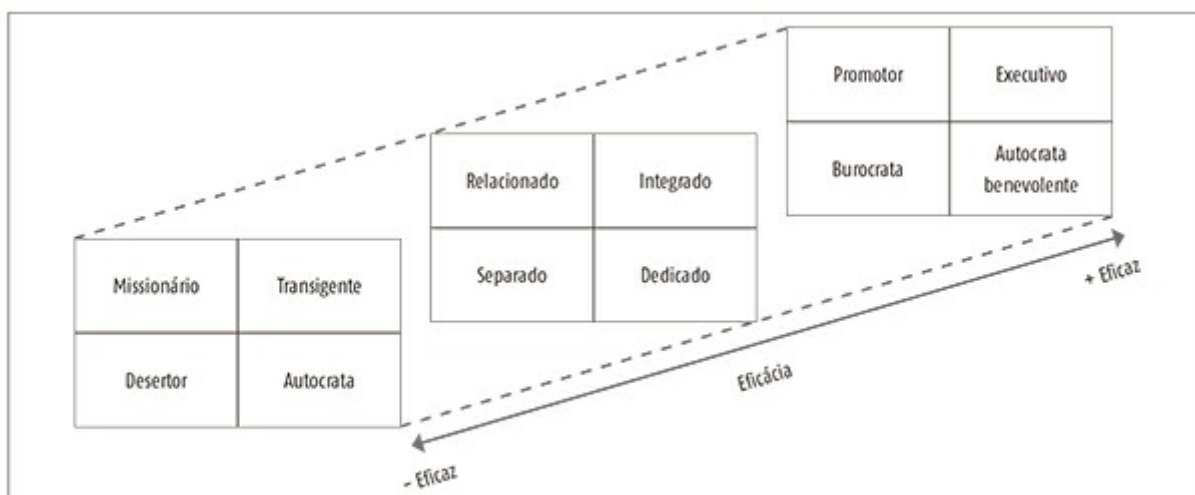


Figura 22 Quatro estilos básicos e seus equivalentes mais ou menos eficazes.

A eficácia é resultado do produto, não do insumo. Um executivo capaz de identificar com precisão suas “áreas de eficácia” pode estabelecer e alcançar objetivos claros. Pode medir sua eficácia e aumentá-la.

## DICAS

### Visão prática – Como aplicar a teoria: mudança

Existe vida após a crise. E ela pode ser melhor do que antes. Muitas organizações excelentes criam um estado permanente de crise para manifestar uma insatisfação com o progresso já alcançado para fazer sempre o melhor do melhor e alimentar a necessidade de mudança.

O maior problema da maioria das organizações é o mesmo de um paciente que, depois do tratamento, retorna aos velhos vícios que tentou combater. Elas costumam sempre voltar à rotina ou, no máximo, melhorar suas práticas costumeiras. E quase sempre ficam para trás, pois a mudança lá fora é sempre mais veloz. O líder principal deve saber criar um grau suficiente de desconforto que estimule as equipes a fazer mudanças. O líder deve ser o espelho da mudança em um mundo onde tudo muda de maneira inexorável e as organizações precisam se ajustar sempre e continuamente a ele. O segredo está em incentivar o uso maciço de redes sociais para flexibilizar o trabalho e aumentar a produtividade. O velho estilo de comando e controle precisa passar para a liderança para melhorar o trabalho em equipe e obter colaboração. O lado bom da mudança é o resultado para quem dá os passos certos.

### Quadro 8 Diferença entre insumo e produto

Insumo	Produto
Manutenção de máquinas	Máquinas disponíveis para o trabalho
Atendimento de pacientes	Pacientes curados
Concessão de créditos	Cobranças pontuais
Educação rural	Aumento da colheita
Frequência à igreja	Vida cristã
Mudança de atitude	Mudança de comportamento
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

## EXERCÍCIO

### A continuação do DO na Sernambetiba

Bernardo Neves, o diretor de RH da Sernambetiba, queria também mostrar em outra reunião da diretoria como funcionam os principais modelos de DO, como a managerial grid, os modelos de Lawrence & Lorsch e de Reddin. Se você estivesse no lugar dele, como procederia nessa reunião de explicação?

## APRECIÇÃO CRÍTICA DO DO

O DO proporcionou à TGA uma literatura ampla e rica de abordagens variadas. No fundo, porém, existe uma convicção de que o DO é um rótulo utilizado para a embalagem de princípios da Teoria Comportamental dentro de novas formulações. Com a crise das relações humanas e do behaviorismo,<sup>37</sup> o DO passou a ser a saída para o aumento da eficácia organizacional. As críticas ao DO estão descritas a seguir.

### Aspecto mágico do DO

Existem características mágicas do DO criadas a partir de quatro mitos:<sup>38</sup>

1. **O mito da disciplina de DO:** há uma visão do DO como disciplina delimitada, independente e baseada no método científico. Alguns autores chegam a considerar o uso do treinamento da sensibilidade e as relações entre cliente-consultor como áreas pertencentes ao DO. Na verdade, são áreas de conhecimento que o DO absorveu de outras disciplinas.
2. **O mito das variáveis não pesquisáveis:** parece haver resistência à pesquisa convencional dentro do DO, com a suposição de que os programas de DO são difíceis de pesquisar, que as variáveis envolvidas são difíceis de medir e que a pesquisa interfere no processo de DO. Há uma contradição entre a afirmação de que o DO é baseado no conhecimento científico e a resistência encontrada na utilização de métodos científicos no DO.
3. **O mito da novidade:** existe a noção de que o DO é um conjunto de novas técnicas que facilitam a mudança. Todavia, os métodos e processos do DO são relativamente antigos, embora catalogados com novos rótulos.
4. **O mito da eficácia aumentada:** os autores do DO argumentam que suas técnicas aumentam a capacidade da organização para dirigir seus objetivos com eficácia. Todavia, alguns resultados apresentados são discutíveis.

### Imprecisão no campo do DO

O desenvolvimento de *T-groups*, de treinamento de laboratório e de outras formas para aumentar a interação ou terapia de grupo provocou o surgimento do DO, que passou a ser um código para designar programas e atividades originadas de várias tendências, dentro de uma nova abordagem de educação e treinamento. Essa imprecisão no campo do DO dificulta a sua definição. As várias conceituações concordam que o DO integra as necessidades dos indivíduos e as da organização por meio de técnicas de laboratório. Para o DO, as necessidades da organização são a adaptabilidade de suas unidades e indivíduos frente às mudanças ambientais para aumentar a produtividade, a identificação e a lealdade dos participantes. De outro lado, o indivíduo sofre de sentimentos de inautenticidade, alienação, solidão e de falta de poder na organização. O DO pretende satisfazer essas necessidades pessoais incentivando nas



peças habilidades sociais, maior abertura e relacionamento interpessoal em todos os níveis da organização. Nessa amplitude de atuação, dificilmente o campo do DO poderá ser bem delimitado.

## Ênfase na educação “emocional”

O DO focaliza o treinamento de “habilidades” no relacionamento interpessoal, tendo por base as ciências do comportamento. Ele não se preocupa com as habilidades de direção, mas apenas com as técnicas de relações humanas. O treinamento de habilidades é importante, mas não é a essência da administração. Ao dar ênfase ao treinamento da sensibilidade em laboratório e ao fundamentar-se nas ciências do comportamento, o DO corre o perigo de se transformar em uma técnica terapêutica afastada dos objetivos da organização.

## Aplicações distorcidas do DO

Muitas organizações se aproximam do modelo monocrático sustentado no direito da propriedade privada. Os dirigentes das organizações possuem um poder e elevado *status* social e econômico. Na medida em que a legitimidade baseada no direito de propriedade privada perde substância, os dirigentes recorrem a procedimentos para manter ou melhorar seu *status quo* e promoção pessoal. Em muitos casos, o DO tem sido usado como um instrumento para assegurar tais objetivos e sua utilização decorre do efeito demonstração, visando muito mais à legitimação externa e seus efeitos sobre a imagem pública da organização do que propriamente à legitimação interna. Por outro lado, na prática, os métodos de DO não são novos ou cientificamente válidos. Nenhuma comprovação científica demonstrou que as técnicas de DO melhoram a capacidade da organização de alcançar seus objetivos. Apesar de todas essas restrições e do utopismo de muitas abordagens, o DO afigura-se como a melhor opção humanista de abordagem da teoria administrativa.

### EXERCÍCIO

#### As oportunidades na Accenture

A Accenture é uma das maiores e mais avançadas empresas de consultoria organizacional no mundo. Suas filiais brasileiras publicam nos jornais o seguinte anúncio de empregos:<sup>39</sup>

“Do you bring out the best in people?

Opportunities in Change Management Consulting.

You were always the organizer, the kid with the great ideas. Today, your skills with people could create tangible business results and have a profound impact on the future of some of the world’s most successful organizations.

Accenture is a leading global management and technology consulting organization. Working with us, you’ll develop tools, training and techniques to help our clients unleash the full performance potential of their work forces. On large-scale projects, you’ll help organizations align their strategy, people, process and technology – a holistic approach that can transform visionary ideas into successful, working realities. It’s an environment where you can learn quickly, gain broad business exposure, and achieve real, measurable results.

We are looking for professionals with experience in:

- Organizational design.
- Organizational culture analysis and development.
- Communication planning to ensure commitment from all levels in organizational

change processes.

- Management of human factors during organizational change process.
- Measurement and evaluation of change impacts.
- Training program development for new technologies.
- Team building and empowerment.

An excellent academic background, fluency in English and willingness to travel are required. Send your resumé, under code 'Change Management'. Bring your people skills to us. Visit our website at [www.accenture.com.br](http://www.accenture.com.br)."

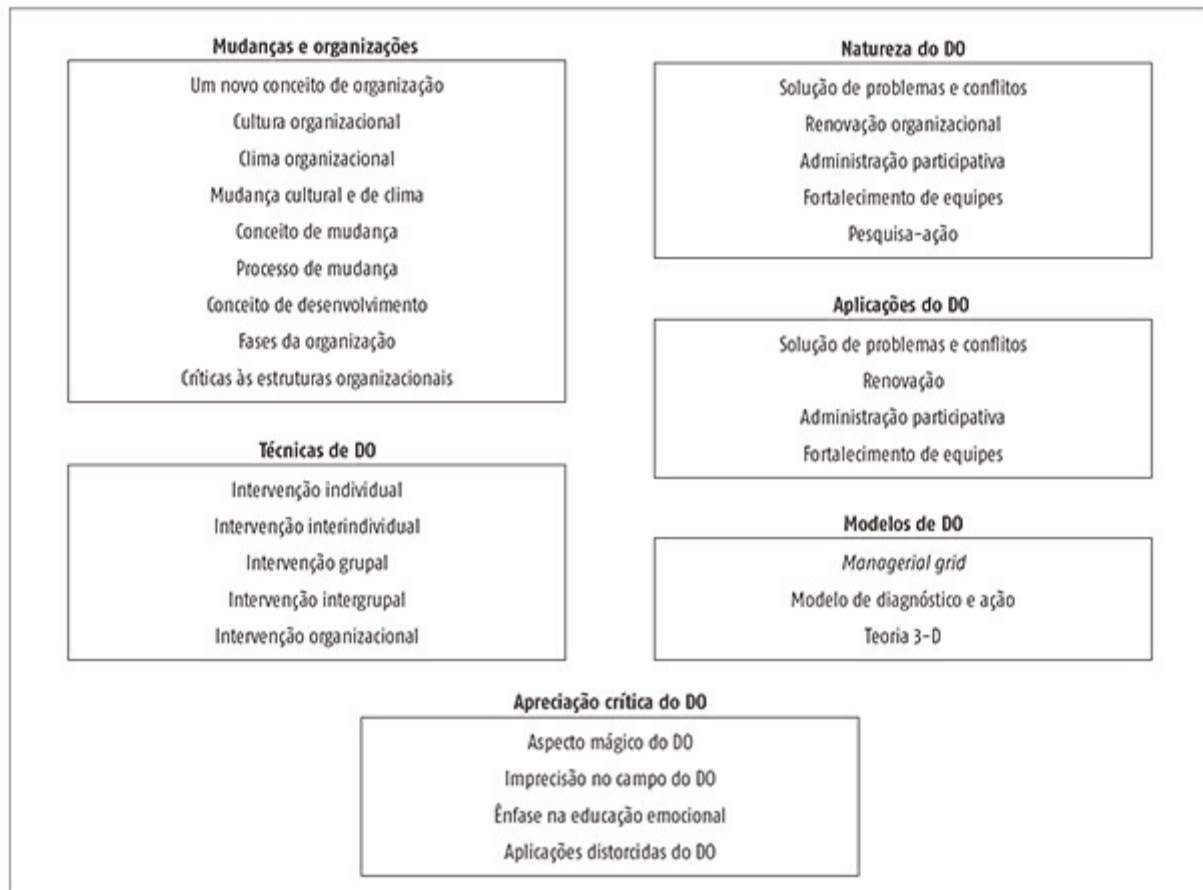


Figura 23 Mapa mental da Teoria do DO.

## QUESTÕES

1. Como você interpreta esse anúncio publicado pela Accenture?
2. Como as habilidades e as experiências citadas estão relacionadas com o DO?
3. Por que muitas organizações contratam consultorias especializadas em mudança organizacional como agentes externos de mudança?
4. Por que os esforços de DO são importantes no mundo de negócios da atualidade?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



1. Bradford L. (ed.). T-group theory and laboratory methods. Nova York, John Wiley, 1964.
2. Schein EH. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 10-2.
3. Bennis WG. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. p. 23-7.
4. Walton RE. Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
5. Schein EH, Bennis WG. Personal and organizational change through group methods. Nova York, John Wiley, 1965.
6. Bennis WG. The planning of change. Nova York, Holt, 1969.
7. Bennis WG. Changing organizations. Nova York, McGraw-Hill, 1966.
8. Schein EH. Organizational psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965.
9. Lawrence PR, Lorsch JW. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 3.
10. Lodi JB. História da administração. São Paulo, Pioneira, 1971, p. 130.
11. Chiavenato I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005, p. 126, 128.
12. Beckhard R. Desenvolvimento organizacional: estratégia e modelos. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 19.
13. Glen F. Psicologia social das organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1976, p. 80.
14. Gilmes BvH. Industrial and organizational psychology. Nova York, McGraw-Hill, 1971, p. 81.
15. Chiavenato I. Administração de novos tempos. Barueri, Manole, 2014.
16. Lewin K. "Frontiers in group dynamics: concept, method, and reality in social science". Human Relations. 1947; 1(1):5-41.
17. Schein EH. Organizational psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980. p. 243-7.
18. Senge P, Scharmer CO, Jaworski J, Flowers BS. Presence: human purpose and the field of the future. Cambridge, Society for Organizational Learning, 2004. p. 225.
19. Blake RR, Mouton JS. A estruturação de uma empresa dinâmica por meio do desenvolvimento organizacional. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
20. Greiner LE. "Evolution and revolution as organizations grow". Harvard Business Review, Jul./Aug. 1972.
21. French WL, Bell Jr. CH. Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement. Englewood Cliff, Prentice-Hall, 1981, p. 17.
22. Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert Jr. DR. Management. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1995. p. 421-2.
23. United Nations. A practical guide to performance improvement programming in public organizations. United Nations, ST/ESA/SER.
24. Roeber RJC. The organization in a changing environment. Reading, Addison-Wesley, 1973, p. IX e X.
25. Davis K. Human behavior at work organizational behavior. Nova York, McGraw-Hill, 1981, p. 221-4.
26. Bauer R. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas, 1999, p. 34.
27. Kotter JP. Organizational dynamics: diagnosis and intervention. Reading, Addison-Wesley, 1978.
28. Margulies N, Raia AP. Organization development. Nova York, McGraw-Hill, 1972, p. 3.
29. Azevedo CB. "Os laboratórios de sensibilidade e o desenvolvimento das organizações". Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas. 1969; 9(3):45-6.
30. Korman AK. Industrial and organizational psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 272.
31. Berne E. Jogos da vida. Rio de Janeiro, Artenova, 1973. Vide também: Harris TA. Eu estou OK, você está OK. Rio de Janeiro, Artenova, 1973.

32. McGregor DM. The professional manager. Nova York, McGraw-Hill, 1967.
33. Blake RR, Mouton JS. A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. Consultamos também: Blake RR, Mouton JS. The managerial grid. Houston: Gulf, 1964, e a tradução brasileira: O grid gerencial. São Paulo, Pioneira, 1976.
34. Dutton JM. "Review of R. R. Blake & J. S. Mouton, corporate excellence through grid organization development: a systems approach". Administrative Science Quarterly. 1969; 14:608-0.
35. Reddin WJ. Managerial effectiveness. Nova York, McGraw-Hill, 1971.
36. Reddin WJ. Eficácia gerencial. São Paulo, Atlas, 1975, p. 86.
37. Gouldner VAW. The coming crisis of Western sociology. Nova York, Basic Books, 1970; Mills CW. A imaginação sociológica, op. cit., p. 106-7.
38. Margulies N. The myth and the magic in DO. Business Horizons, Indiana University, Graduate School of Business, 1972. p. XV(4).
39. Anúncio publicado no jornal O Estado de S. Paulo, 1º de agosto de 1999, Caderno de Emprego, p. 8.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Agente de mudança:** é uma pessoa externa ou interna à organização que tenta modificar uma situação organizacional existente.

**Análise transacional:** é uma técnica de alteração comportamental que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais e à melhoria nas transações entre as pessoas.

**Aprendizagem:** é uma mudança relativamente permanente em uma pessoa e que ocorre como resultado da experiência.

**Aprendizagem organizacional:** é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição, interpretação e retenção da informação dentro da organização.

**Aprendizagem social:** é a aprendizagem adquirida por meio da interação recíproca entre pessoas e seus ambientes.

**Atitude:** é a predisposição para reagir de maneira positiva ou negativa frente a pessoas, objetos ou situações.

**Clima organizacional:** significa o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do estado motivacional das pessoas.

**Consultoria de procedimentos ou consultoria de processos:** é uma técnica de mudança comportamental coordenada por um consultor que promove intervenções sobre a equipe a fim de estudar, analisar e melhorar seus processos internos de tomada de decisões, participação, confiança e criatividade.

**Criatividade:** é o desenvolvimento de respostas novas e únicas a problemas ou oportunidades do momento.

**Cultura organizacional:** é o sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização ou dentro de uma subunidade e que guia e orienta o comportamento de seus membros.

**Descongelamento:** é a primeira etapa do processo de mudança em que as pessoas experimentam a necessidade de aprender novos comportamentos e esquecer os velhos. Representa a redução de forças que mantêm o *status quo* e o aumento das forças que levam à mudança.

**Desenvolvimento de equipes:** é uma técnica de alteração comportamental na qual vários grupos de pessoas de vários níveis e áreas da organização reúnem-se sob a coordenação de um consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja melhor, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação e incentivando o espírito de equipe.

**Desenvolvimento organizacional ou DO:** é a aplicação do conhecimento das ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização, confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas. O DO utiliza técnicas e modelos de mudança organizacional planejada.

**Diagnóstico organizacional:** é o levantamento de dados a respeito de uma organização para definir e interpretar quais são os problemas e fragilidades da organização para que possam ser remediados e resolvidos.

**Empowerment:** é o estilo de dar aos funcionários autoridade, informações e ferramentas que eles necessitam para realizar suas tarefas com maior autonomia, liberdade e confiança. É um passo além do desenvolvimento de equipes.

**Equipes:** são grupos de pessoas com habilidades complementares que trabalham juntas para alcançar um propósito comum, pelo qual se ajudam mutuamente e se tornam coletivamente responsáveis.

**Equipes autônomas:** são grupos de trabalho com total autonomia e recursos para administrar suas atividades e tomar decisões no sentido de alcançar objetivos ou metas previamente determinadas.

**Equipes semiautônomas:** são grupos de trabalho que possuem considerável autonomia para administrar as atividades em sua área de trabalho, mas que também são supervisionados por um gerente ou supervisor.

**Grade gerencial ou *managerial grid*:** é o modelo teórico baseado na premissa de que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são as duas atitudes primárias que influenciam o estilo administrativo.

**Implementação:** significa a aplicação das técnicas e modelos de DO para resolver os problemas organizacionais.

**Intervenções de DO:** são atividades iniciadas para apoiar um programa de DO e desenhadas para melhorar a eficácia do trabalho de indivíduos, grupos ou da organização como um todo.

**Mudança:** é a segunda etapa do processo de mudança e que resulta em uma mudança comportamental, ou seja, o estado em que um indivíduo começa a experimentar o desempenho por meio de novos comportamentos.

**Mudança planejada:** é a mudança que ocorre como resultado de esforços específicos por meio da condução de um agente de mudança.

**Participação:** é o estilo de administração baseado no consenso das pessoas e no seu envolvimento no processo decisório para o alcance dos objetivos definidos.

**Pesquisa-ação:** é o processo de coletar dados das pessoas a respeito de um sistema que tenha necessidade de mudança e realimentar as pessoas com esses dados para que elas possam analisá-los, identificar problemas, desenvolver soluções e tomar as ações por si mesmas.

**Recongelamento:** é a terceira fase do processo de mudança e resulta em uma mudança comportamental.

**Retroação de dados ou *feedback* de dados:** é uma técnica de mudança comportamental baseada na aprendizagem de novos dados cognitivos para incrementar criatividade e inovação nas pessoas.

**Reuniões de confrontação:** é uma técnica de alteração comportamental na qual dois grupos antagônicos em conflito se reúnem com a moderação de um consultor para discutir, avaliar e reduzir suas diferenças.

**Socialização:** é o processo de transformar novos funcionários em participantes comprometidos com os valores e as tradições da organização.

**Teoria do DO:** é a abordagem baseada nas ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização de confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas. O DO utiliza técnicas e modelos de mudança organizacional planejada.

**Treinamento da sensibilidade ou treinamento de laboratório ou *T-group*:** é uma técnica de DO que aumenta a percepção dos participantes quanto ao seu próprio comportamento intrapessoal ou interpessoal e encoraja a expressão aberta dos sentimentos.

**Valores:** são crenças básicas a respeito do que é importante e constituem guias que orientam as práticas em uma organização.

---

\*Entre eles, destacam-se: Lesland Bradford (o fundador do movimento); Warren G. Bennis; Edgard H. Schein; Richard Beckhand; Paul R. Laurence; Jay W. Lorsch; Chris Argyris; Kenneth Benne; Robert R. Blake; Jane S. Mouton; Jack Gibb; Robert Tannenbaum; Irving Weschler; Fred Massarick; e W. Warner Burke.

\*\*\*\**Managerial grid* é marca registrada dos autores, razão pela qual citaremos o nome original, e não sua tradução que seria grade gerencial.

\*\*\*Alguns chamam isso de missão.

\*\*\*\* Ver conceito de diferenciação no Capítulo 18 – Teoria da Contingência.

\*\*\*\*\*Ver conceito de integração no Capítulo 18 – Teoria da Contingência.

## PARTE VIII

### Abordagem sistêmica da administração

Por volta da década de 1950, o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou uma teoria interdisciplinar para transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios gerais (sejam físicos, biológicos, sociológicos, químicos, etc.) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar – denominada Teoria Geral dos Sistemas (TGS) – demonstra o isomorfismo das ciências, permitindo a eliminação de suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios (espaços brancos) entre elas. A TGS é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. A TGS baseia-se na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. Os vários ramos do conhecimento – até então estranhos uns aos outros pela especialização e consequente isolamento – passaram a tratar os seus objetivos de estudo (sejam físicos, biológicos, psíquicos, sociais, químicos, etc.) como sistemas. Inclusive a Administração.

A Teoria Geral da Administração passou por uma forte e crescente ampliação do seu enfoque desde a abordagem clássica – passando pela humanística, neoclássica, estruturalista e behaviorista – até a abordagem sistêmica. Na sua época, a abordagem clássica havia sido influenciada por três princípios intelectuais dominantes em quase todas as ciências no início do século passado: o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo.

a. **Reduccionismo:** é o princípio que se baseia na crença de que todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em seus elementos fundamentais simples, que constituem as suas unidades indivisíveis. O reducionismo desenvolveu-se na Física (estudo dos átomos), na Química (estudo das substâncias simples), na Biologia (estudo das células), na Psicologia (estudo dos instintos e necessidades básicas), na Sociologia (indivíduos sociológicos). O taylorismo na Administração é um exemplo clássico do reducionismo. O reducionismo faz as pessoas raciocinarem dentro de jaulas mentais, como se cada raciocínio estivesse dentro de um escaninho ou compartimento intelectual apropriado para cada tipo de problema ou assunto. É graças ao reducionismo que existem as diversas ciências, como a Física, a Química, a Biologia, etc. Mas teria sido a natureza ou o homem que fez essa separação entre as ciências?

b. **Pensamento analítico:** é utilizado pelo reducionismo para explicar as coisas ou tentar compreendê-las melhor. A análise consiste em decompor o todo, tanto quanto possível, nas suas partes mais simples, que são mais facilmente solucionadas ou explicadas, para, posteriormente, agregar essas soluções ou explicações parciais em uma solução ou explicação do todo. A solução ou explicação do todo resulta das soluções ou explicações das partes. O conceito de divisão do trabalho e de especialização do operário são manifestações típicas do pensamento analítico. O pensamento analítico provém do método cartesiano: vem de Descartes (1596-1650) a tradição intelectual ocidental quanto à metodologia de solução de problemas.

c. **Mecanicismo:** é o princípio que se baseia na relação simples de causa-efeito entre dois fenômenos. Um fenômeno constitui a causa de outro fenômeno (seu efeito), quando ele é necessário e suficiente para provocá-lo. Como a causa é suficiente para o efeito, nada além dela era cogitado para explicá-lo. Essa relação utiliza o que hoje chamamos *sistema fechado*: o meio ambiente era subtraído na explicação das causas. As leis excluíam os efeitos do meio. Além disso, as leis de causa-efeito não preveem as exceções. Os efeitos são totalmente determinados pelas causas em

uma visão determinística das coisas.

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, os princípios do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo passam a ser substituídos pelos princípios opostos do expansionismo, do pensamento sintético e da teleologia.

a. **Expansionismo:** esse princípio sustenta que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. O desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o todo maior que o envolve e do qual faz parte. O expansionismo não nega que cada fenômeno seja constituído de partes, mas a sua ênfase reside na focalização do todo do qual aquele fenômeno faz parte. Essa transferência da visão focada nos elementos fundamentais para uma visão focada no todo denomina-se abordagem sistêmica.

b. **Pensamento sintético:** é o fenômeno visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema maior. Os órgãos do organismo humano são explicados pelo papel que desempenham no organismo, e não pelo comportamento de seus tecidos ou estruturas de organização. A abordagem sistêmica está mais interessada em juntar as coisas do que em separá-las.

c. **Teleologia:** é o princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito. Em outros termos, a relação causa-efeito não é uma relação determinística ou mecanicista, mas simplesmente probabilística. A teleologia é o estudo do comportamento com a finalidade de alcançar objetivos e passou a influenciar poderosamente as ciências. Enquanto na concepção mecanicista o comportamento é explicado pela identificação de suas causas e nunca do seu efeito, na concepção teleológica, o comportamento é explicado por aquilo que ele produz ou por aquilo que é seu propósito ou objetivo produzir. A relação simples de causa-efeito é produto de um raciocínio linear que tenta resolver problemas por meio de uma análise variável por variável. Isso está superado. A lógica sistêmica procura entender as inter-relações entre as diversas variáveis a partir da visão de um campo dinâmico de forças que atuam entre si. Esse campo dinâmico de forças produz um emergente sistêmico: o todo é diferente de cada uma de suas partes. O sistema apresenta características próprias que não existem em cada uma de suas partes integrantes. Os sistemas são visualizados como entidades globais e funcionais em busca de objetivos.

#### Quadro 1 Revolução da abordagem sistêmica

Abordagem clássica	Abordagem sistêmica
Reduccionismo	Expansionismo
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Mecanicismo	Teleologia

Com esses três princípios – expansionismo, pensamento sintético e teleologia –, a Teoria Geral de Sistemas (TGS) proporcionou o surgimento da Cibernética e desaguou na Teoria Geral da Administração redimensionando totalmente suas concepções. Foi uma verdadeira revolução no pensamento administrativo. A teoria administrativa passou a pensar sistemicamente.

A abordagem sistêmica será desenvolvida ao longo dos três próximos capítulos:

- Capítulo 15 – Tecnologia e Administração.
- Capítulo 16 – Teoria Matemática da Administração.
- Capítulo 17 – Teoria de Sistemas.

**Tabela 1 Cronologia dos principais eventos da abordagem de sistemas**

Ano	Autores	Livros
1932	W. J. Cannon	<i>Wisdom of the Body</i>
1944	J. V. Neumann & O. Morgenstern	<i>Theory of Games and Economic Behavior</i>
1948	Norbert Wiener	<i>Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine</i>
1949	E. Shannon & W. Weaver	<i>The Mathematical Theory of Communication</i>
	Norbert Wiener	<i>The Human use of Human Beings</i>
1950	L. von Bertalanffy	<i>General Systems Theory</i>
1956	A. Newell & H. A. Simon	<i>The Logic Theory Machine – Transactions of Information Theory</i>
	W. R. Ashby	<i>Introduction to Cybernetic</i>
1957	C. W. Churchman & E. C. Amoff	<i>Introduction to Operations Research</i>
	Pierre de Latil	<i>Thinking by Machine: a Study of Cybernetics</i>
1960	R. A. Johnson, F. E. Kast & J. E. Rosenzweig	<i>The Theory and Management of Systems</i>
1962	F. E. Kast & J. E. Rosenzweig	<i>Science, Technology and Management</i>
	E. L. Trist, G. Higgin & A. Pollock	<i>Organizational Choice</i>
1963	A. K. Rice	<i>The Enterprise and its Environment: a System Theory of Management Organization</i>
1964	R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoeck & R. A. Rosenthal	<i>Organizational Stress</i>
	H. A. Simon	<i>The Shape of Automation</i>
	R. Antony	<i>Planning and Control Systems: a Framework of Analysis</i>
1966	D. Katz & R. L. Kahn	<i>The Social Psychology of Organizations</i>
	J. A. Seiler	<i>A Systems Approach to Organizational Behavior</i>
1968	L. von Bertalanffy	<i>General System Theory</i>
1970	F. E. Kast & J. E. Rosenzweig	<i>Organizational Management – a Systems Approach</i>
1971	R. L. Katz	<i>Management of the Total Enterprise</i>
1982	Jeremy Campbell	<i>Grammatical Man: Information, Entropy, Language and Life</i>
1988	Bruce Gregory	<i>Inventing Reality: Physics as a Language</i>
	Kevin Kelly	<i>Out of Control: the New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World</i>
1994	Antonio D'Amasio	<i>Descarte's Error</i>
1998	C. Christensen	<i>The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail</i>
2000	D. Tapscott, D. Ticoll & A. Lowry	<i>Digital Capital</i>



## TECNOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO

### Criando a infraestrutura da empresa

#### Objetivos de aprendizagem

- Mostrar a profunda influência da tecnologia na moderna Administração.
- Descrever os conceitos da Cibernética que aportaram na Administração.
- Definir os conceitos de sistemas, sua classificação, suas propriedades e sua representação (modelos).
- Identificar as consequências da Cibernética na Administração.
- Identificar as contribuições da Informática à Administração.

#### O que veremos adiante

- O ponto de partida da cibernética.
- Teoria da informação.
- Consequências da Informática na Administração.
- Apreciação crítica da tecnologia e Administração.

A tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Esta resultou da aplicação da tecnologia da força motriz do vapor na produção e logo substituiu o esforço humano, permitindo o aparecimento de fábricas e indústrias. No final do século XVIII, a invenção da máquina de escrever foi o primeiro passo para a aceleração do processo produtivo nos escritórios. A invenção do telefone, no final do século XIX, permitiu a expansão e a descentralização das organizações rumo a novos e diferentes mercados. O navio, o automóvel, o avião proporcionaram uma expansão sem precedentes nos negócios mundiais. O desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização. Todavia, foi a invenção do computador na segunda metade do século XX que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Sem o computador não seria possível administrar grandes organizações com uma variedade incrível de produtos, processos, materiais, clientes, fornecedores e pessoas envolvidas. O computador ofereceu às organizações a possibilidade de lidar com grandes números e com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo, mais rapidez e absoluta confiabilidade.

## PONTO DE PARTIDA DA CIBERNÉTICA

A Cibernética é uma ciência relativamente jovem que foi assimilada pela Informática e pela Tecnologia da Informação (TI). A Cibernética foi criada por Norbert Wiener\* entre os anos de 1943 e 1947,<sup>1</sup> na época em que von Neuman e Morgenstern (1947) criavam a Teoria dos Jogos,<sup>2</sup> Shannon e Weaver (1949) criavam a Teoria Matemática da Informação<sup>3</sup> e von Bertalanffy (1947) definia a Teoria Geral dos

Sistemas.<sup>4</sup>

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.

## Origens da Cibernética

As origens da Cibernética<sup>5</sup> estão ligadas aos seguintes fatos:

- a. **O movimento iniciado por Norbert Wiener:** em 1943 para esclarecer as chamadas “áreas brancas no mapa da ciência”. A Cibernética começou como uma ciência interdisciplinar de conexão entre as ciências, e como uma ciência diretiva: a *kybernytikys* das ciências. A ideia era juntar, e não separar. O mundo não se encontra separado por ciências estanques como física, química, biologia, botânica, psicologia, sociologia, etc., com divisões arbitrárias e fronteiras bem definidas. Elas constituem diferentes especialidades inventadas pelo homem para abordar as mesmas realidades, deixando de lado fecundas áreas fronteiriças do conhecimento humano – as áreas brancas – que passaram a ser negligenciadas, formando barreiras que impedem ao cientista o conhecimento do que está ocorrendo nos outros campos científicos. A única maneira de explorar essas áreas brancas é reunir uma equipe de cientistas de diferentes especialidades e criar uma ciência capaz de orientar o desenvolvimento de todas as demais ciências.

### DICAS

#### O computador

O computador tem sua origem na Cibernética: o primeiro esforço científico integrado no sentido de reunir diferentes áreas e especialidade da ciência – matemática, engenharia, medicina, eletrônica, física, neurologia, etc. – para a construção de uma máquina complexa que teria o funcionamento parecido com o cérebro humano: o cérebro eletrônico. Este foi o primeiro nome dado ao computador, então uma máquina gigantesca dotada de válvulas e de circuitos complicados. Uma máquina burra que precisava ser previamente programada em seus mínimos detalhes para poder funcionar. Um enorme hardware que requeria um enorme software. Logo, surgiram os mainframes (computadores de grande porte para uso corporativo). Contudo, foi o aparecimento do computador pessoal (PC) em 1975 que popularizou o computador e proporcionou a Informática em larga escala – tanto corporativa como individual ou doméstica – e a substituição dos antigos centros de processamento de dados corporativos em redes corporativas de informação. Um novo mundo organizacional estava sendo criado. A tecnologia estava oferecendo soluções para atender às necessidades organizacionais de crescimento e complexidade. Mais adiante, a tecnologia passaria a se antecipar a essas necessidades gerando novas perspectivas e oportunidades para as organizações.

- b. **Os primeiros estudos sobre o cálculo de variações da Matemática:** o princípio da incerteza mecânica quântica, a descoberta dos filtros de onda, o aparecimento da mecânica estatística, etc. levaram a inovações em Engenharia, Física, Medicina, etc., as quais exigiram maior conexão entre esses novos domínios e o intercâmbio de descobertas nas áreas brancas entre as ciências. A ciência que cuida dessas ligações foi chamada por Wiener de *cibernética*: era um novo *campo de comunicação e controle*.

### DICAS

#### Cibernética

A palavra “cibernética” vem do grego *kybernytiky*. Etimologicamente, a palavra parece ter sua origem no século VI a.C., quando a mitologia grega conta que Teseu fez uma viagem para Creta conduzido por dois pilotos de barco pelo mar. Para glorificar o feito, Teseu instituiu uma festa aos “cibernéticos”, isto é, os pilotos do mar. Posteriormente, Platão (427-347 a.C.) utilizou a palavra *kybernytiky* em seus diálogos “Alcebiades” e “Górgias” (com o sentido de arte de dirigir um navio), em “Clítofo” (com o significado de arte de dirigir homens) e na República (significando governar, em geral). Mais recentemente, em 1834, Ampère (1775-1836) retomou a palavra com o sentido de controle ou direção e, em 1868, James Maxwell (1831-1879) a utilizou com o significado de regulador ou governador. Assim, a palavra Cibernética significa originalmente a arte de governar navios, isto é, dirigi-los por meio da comunicação e do controle.

- c. **Os estudos sobre informação e comunicação** começaram com o livro de Russell e Whitehead, *Principia Mathematica*, em 1910. Entre Ludwig Wittgenstein até a linguística matemática de A. N. Chomsky, surgiram vários trabalhos sobre a lógica da informação. Com os trabalhos de Alfred Korzybski sobre a semântica geral, surgiu o interesse pelo significado da comunicação. No entanto, foi com a abertura dos documentos secretos sobre a Primeira Guerra Mundial que se percebeu que a falta de comunicação entre as partes conflitantes, apesar das informações copiosas, fora a causa da terrível catástrofe que poderia ter sido evitada. Como decorrência, a informação passou a absorver a atenção do mundo científico.

- d. **Os primeiros estudos e experiências com computadores** para a solução de equações diferenciais. Essas máquinas rápidas e precisas deveriam imitar o complexo sistema nervoso humano. Daí seu nome inicial: cérebro eletrônico. O comportamento da máquina tinha como modelo o cérebro humano. A comunicação e o controle no homem e no animal deveriam ser imitados pela máquina. O computador deveria ter condições de autocontrole e autorregulação, independentes de ação humana exterior – típicas do comportamento dos seres vivos – para efetuar o processamento eletrônico de dados. A inteligência artificial (IA) é um termo que significa fazer máquinas e computadores se comportarem como seres humanos.

**Conceito original de Cibernética**

O conceito original de Cibernética decorre das funções desenvolvidas por um navio. Em um navio, o capitão estabelece o roteiro da viagem. O piloto, como processador de informações, traduz o objetivo final (a rota do navio) em orientações práticas que, a todo momento, sofrem desvios (causados por ventos, tempestades ou correntes marítimas) e decide, a cada momento, como corrigir tais alterações para manter o navio na rota estabelecida. Ele informa ao timoneiro que executa as correções, enquanto os remadores fornecem a energia propulsora do navio. O piloto não executa trabalho físico, mas transforma a mensagem dada pelo capitão (o roteiro desejado) em decisões face às informações obtidas no meio exterior (ventos, correntes marítimas) para o timoneiro. Governar um navio (*kybernetiky*) equivale a dirigi-lo por meio da comunicação e do controle: é um atributo do piloto que conduz o navio, e não do capitão, do timoneiro ou do remador. O piloto é o processador da informação entre o alvo e o meio ambiente para conduzir a ação. A própria raiz grega tem origem à palavra latina *gubernator*, que serviria para designar a arte tanto de governar navios como estados.

e. **A Segunda Guerra Mundial** provocou o desenvolvimento dos equipamentos de artilharia aérea na Inglaterra em face do aperfeiçoamento da força aérea alemã. Wiener colaborou no projeto de um engenho de defesa aérea baseado no computador em uso na época, o analisador diferencial de Bush. Esse engenho preestabelecia a orientação de voo dos aviões rápidos para dirigir projéteis do tipo terra-ar para interceptá-los em voo. Tratava-se de um servomecanismo de precisão capaz de se autocorrigir rapidamente a fim de ajustar-se a um alvo em movimento variável. Surgiu o conceito de retroação (*feedback*): o instrumento detectava o padrão de movimento do avião e ajustava-se a ele autocorrigindo o seu funcionamento. A variação do movimento do avião funcionava como uma entrada de dados (retroação) que fazia a parte regulada reorientar-se no sentido do alvo em movimento.

f. **A Cibernética ampliou seu campo de ação** com o desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) iniciado por Von Bertalanffy, em 1947,<sup>4</sup> e com a criação da Teoria da Comunicação por Shannon e Weaver,<sup>3</sup> em 1949. Von Bertalanffy pretendia que os princípios e as conclusões de determinadas ciências fossem aplicáveis a todas as demais ciências. A TGS é uma abordagem organicista que localiza aquilo que as diversas ciências têm em comum sem prejuízo daquilo que têm de específico. O movimento sistêmico teve um cunho pragmático voltado à ciência aplicada.

g. **No início, a Cibernética** – como ciência aplicada – limitava-se à criação de máquinas de comportamento autorregulável, semelhante a aspectos do comportamento do homem ou do animal (como o robô, o computador eletrônico, denominado cérebro eletrônico, e o radar, baseado no comportamento do morcego; o piloto automático dos aviões, etc.) e precisava de conhecimentos vindos de diversas ciências.<sup>6</sup> As aplicações da Cibernética estenderam-se da Engenharia para a Biologia, a Medicina, a Psicologia, a Sociologia, etc., chegando à teoria administrativa.

## Conceito de Cibernética

Cibernética é a ciência da comunicação e do controle, seja no animal (homem, seres vivos), seja na máquina. A comunicação torna os sistemas integrados e coerentes, e o controle regula o seu comportamento. A Cibernética compreende os processos e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos, etc. Na verdade, a Cibernética é uma ciência interdisciplinar que oferece sistemas de organização e de processamento de informações e controles que auxiliam as demais ciências. Para Bertalanffy, “a Cibernética é uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente”.<sup>2</sup>

## Principais conceitos da Cibernética

Os conceitos desenvolvidos pela Cibernética são hoje amplamente utilizados na teoria administrativa. As noções de sistema, retroação, homeostasia, comunicação, autocontrole, etc. fazem parte da linguagem utilizada na Administração. Entre os conceitos derivados da Cibernética estão:

## Campo de estudo da cibernética: os sistemas

O campo de estudo da Cibernética são os sistemas. Sistema (do grego: *sun* = com, e *istemi* = colocar junto) “é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados”.<sup>8</sup> O sistema dá a ideia de conectividade: “o universo parece estar formado de conjunto de sistemas, cada qual contido em outro ainda maior, como um conjunto de blocos para construção”.<sup>8</sup> O mecanicismo ainda está presente nessa conceituação.

Sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas. Os elementos, as relações entre eles e os objetivos (ou

propósitos) constituem os aspectos fundamentais da definição de um sistema. Os elementos constituem as partes ou órgãos que compõem o sistema e estão dinamicamente relacionados entre si, mantendo uma constante interação. A rede que caracteriza as relações entre os elementos (rede de comunicações) define o estado do sistema, isto é, se ele está operando todas essas relações (estado dinâmico ou estável) ou não. As linhas que formam a rede de relações constituem as comunicações existentes no sistema. A posição das linhas reflete a quantidade de informações do sistema, e os eventos que fluem para a rede que constitui o sistema são as decisões. Essa rede é fundamentalmente um processo decisório: as decisões são descritíveis (e mesmo previsíveis) em termos de informação no sistema e de estruturação das comunicações. Assim, no sistema, há um conjunto de elementos (que são as partes ou órgãos do sistema) dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações (em decorrência da interação dos elementos), formando uma atividade (que é a operação ou processamento do sistema) para atingir um objetivo ou propósito (finalidade do sistema), operando sobre dados/energia/matéria (que são insumos ou entradas de recursos para o sistema operar) para fornecer informação/energia/matéria (que são as saídas do sistema).

## Representação dos sistemas: os modelos

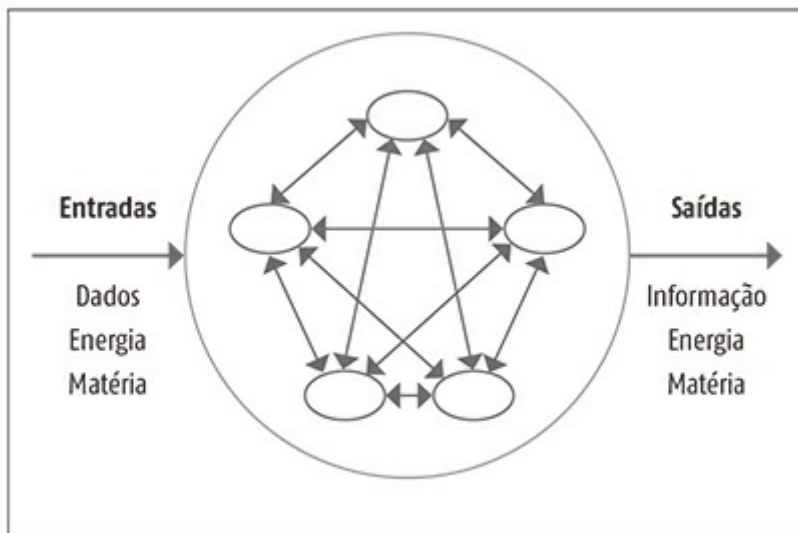
A Cibernética busca a representação de sistemas originais por meio de outros sistemas comparáveis, que são denominados *modelos*. Os modelos – sejam físicos ou matemáticos – são fundamentais para a compreensão do funcionamento dos sistemas. Modelo é a representação simplificada de alguma parte da realidade. Existem três razões básicas para a utilização de modelos:<sup>9</sup>

1. A manipulação de entidades reais (pessoas ou organizações) é socialmente inaceitável ou legalmente proibida.
2. A incerteza com que a Administração lida cresce rapidamente e aumenta desproporcionalmente as consequências dos erros. A incerteza é o anátema da Administração.
3. A capacidade de construir modelos representativos da realidade aumentou enormemente.

### DICAS

#### Construção de modelos

A construção de um modelo considera o isomorfismo e o homomorfismo. Os sistemas são isomorfos quando possuem semelhança de forma. Um sistema é isomorfo a outro quando, pelo menos formalmente, suas partes são intermutáveis. Os produtos de um artigo, ao final da linha de montagem, são exemplos de sistemas isomorfos, pois são perfeitamente iguais entre si, pelo menos na sua forma. Os sistemas são homomórficos (ou homomorfos) quando guardam entre si proporcionalidades de formas, embora nem sempre do mesmo tamanho. Nem sempre a construção de modelos de sistemas extremamente complexos permite o isomorfismo, principalmente quando há impossibilidade de verificá-lo. Assim, o sistema deve ser representado por um modelo reduzido e simplificado por meio do homomorfismo do sistema original. É o caso de maquetes ou plantas de edifícios, diagramas de circuitos elétricos ou eletrônicos, organogramas de empresas, fluxograma de rotinas e procedimentos, modelos matemáticos de decisão, etc.



**Figura 1** Exemplo de sistema.

## EXERCÍCIO

### Sistema de informações da QuimPaulista

Como gerente do Departamento de Sistemas da QuimPaulista, Severo Bento está montando um sistema de informações em rede capaz de interligar os vários departamentos da empresa: produção, finanças e marketing. Severo quer um sistema global que integre a companhia como um todo. O problema é convencer a diretoria. Severo está elaborando o material de apresentação. Como você faria?

## Principais conceitos de sistemas

Os principais conceitos relacionados com sistemas são: entrada, saída, retroação, caixa negra, homeostasia e informação.

### Conceito de entrada (input)

O sistema recebe entradas (*inputs*) ou insumos para poder operar. A entrada de um sistema é tudo o que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior, podendo ser informação, energia e materiais.

1. **Informação:** é tudo o que permite reduzir a incerteza a respeito de algo. Quanto maior a informação, tanto menor a incerteza. A informação proporciona orientação e conhecimento a respeito de algo. Ela permite planejar e programar o comportamento ou funcionamento do sistema.
2. **Energia:** é a capacidade utilizada para movimentar e dinamizar o sistema, fazendo-o funcionar.
3. **Materiais:** são os recursos a serem utilizados pelo sistema como meios para produzir as saídas (produtos ou serviços). Os materiais são chamados operacionais quando são usados para transformar ou converter outros recursos (p.ex., máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas, instruções e utensílios) e são chamados *produtivos* (ou matérias-primas) quando são transformados ou convertidos em saídas (isto é, em produtos ou serviços).

Por meio da entrada, o sistema importa os insumos ou recursos do seu meio ambiente para poder trabalhar ou funcionar.

### Conceito de saída (output)

Saída (*output*) é o resultado final da operação de um sistema. Todo sistema produz uma ou várias saídas. Por meio da saída, o sistema exporta o resultado de suas operações para o meio ambiente. É o caso de organizações que produzem saídas como bens ou serviços e uma infinidade de outras saídas (informações, lucros, pessoas aposentadas ou que se desligam, poluição e detritos, etc.).

## Conceito de caixa negra (black box)

O conceito de caixa negra refere-se a um sistema cujo interior não pode ser desvendado, cujos elementos internos são desconhecidos e que só podem ser conhecidos “por fora”, por meio de manipulações externas ou de observação externa. Na Engenharia Eletrônica, o processo de caixa negra é utilizado quando se manipula uma caixa hermeticamente fechada, com terminais de entrada (onde se aplicam tensões ou qualquer outra perturbação) e terminais de saída (onde se observa o resultado causado pela perturbação). O mesmo se dá em Medicina, quando o médico observa externamente o paciente queixoso, ou na Psicologia, quando o experimentador observa o comportamento do rato no labirinto quando sujeito a perturbações ou estímulos. Utiliza-se o conceito de caixa negra em duas circunstâncias: quando o sistema é impenetrável ou inacessível, por alguma razão (p.ex., o cérebro humano ou o corpo humano, etc.) ou quando o sistema é complexo, de difícil explicação ou detalhamento (como um computador eletrônico ou a economia nacional).

Na Cibernética, a caixa negra é uma caixa onde existem entradas (insumos) que conduzem perturbações ao interior da caixa, e de onde emergem saídas (resultados), isto é, outras perturbações resultantes das primeiras. Nada se sabe sobre a maneira pela qual as perturbações de entrada se articulam com as perturbações de saída, no interior da caixa. Daí o nome caixa negra, ou seja, interior desconhecido.

O conceito de caixa negra é interdisciplinar e apresenta conotações na Psicologia, na Biologia, na Eletrônica, na Cibernética, etc. Na Psicologia Comportamental, relaciona-se com os “estímulos” e “respostas” do organismo, sem considerar os conteúdos dos processos mentais.

Muitos problemas científicos ou administrativos são tratados inicialmente pelo método da caixa negra atuando apenas nas entradas e saídas, isto é, na periferia do sistema e, posteriormente, quando ela é transformada em caixa branca (quando descoberto o conteúdo interno), passa-se a trabalhar nos aspectos operacionais e de processamento, ou seja, nos aspectos internos do sistema.

## Conceito de retroação (feedback)

A retroação é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema ou de uma máquina volta à entrada. A retroação (do inglês *feedback*), também chamada de *servomecanismo*, *retroalimentação* ou *realimentação*, é um subsistema de comunicação de retorno proporcionado pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la de alguma maneira.

A retroação serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar. Quando ocorre alguma diferença (desvio ou discrepância) entre ambos, a retroação incumbe-se de regular a entrada para que a saída se aproxime do padrão estabelecido.

A retroação é uma ação pela qual o efeito (saída) reflui sobre a causa (entrada), seja incentivando-a ou inibindo-a. Assim, pode-se identificar dois tipos de retroação: a positiva e a negativa.

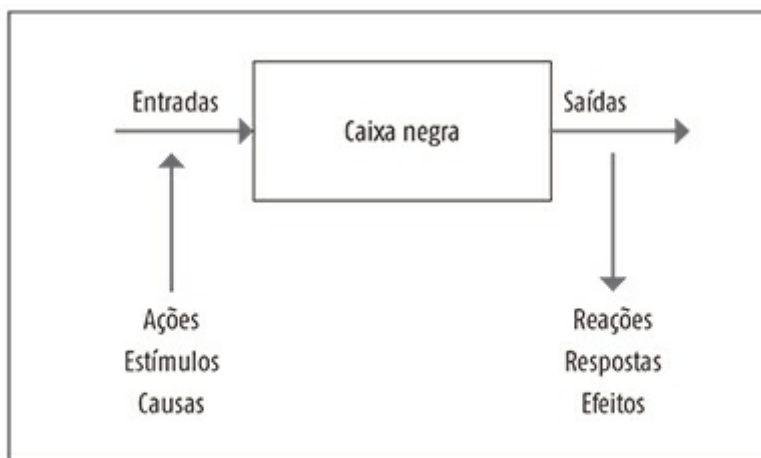
a. **Retroação positiva** é a ação estimuladora da saída que atua sobre a entrada do sistema. Na retroação positiva, o sinal de saída amplifica e reforça o sinal de entrada. Por exemplo, quando as vendas aumentam e os estoques saem com mais rapidez, ocorre a retroação positiva no sentido de aumentar a produção e a entrada de produtos em estoque, para manter um volume adequado.

b. **Retroação negativa** é a ação frenadora e inibidora da saída que atua sobre a entrada do sistema. Na retroação negativa, o sinal de saída diminui e inibe o sinal de entrada. Por exemplo, quando as vendas diminuem e os estoques saem com menor rapidez, ocorre a retroação negativa no sentido de diminuir a produção e reduzir a entrada de produtos no estoque, para evitar que o

volume de estocagem aumente em demasia.



**Figura 2** Caixa negra.



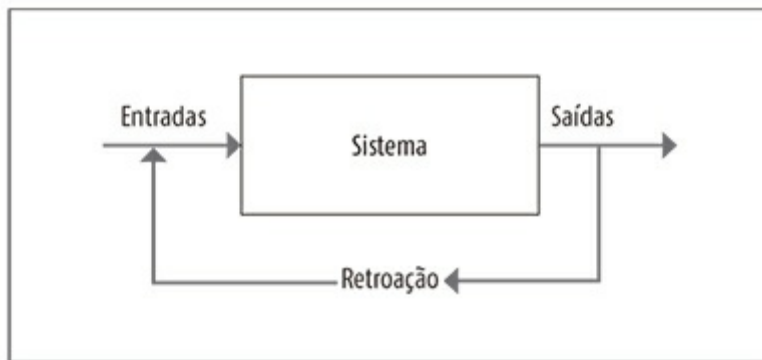
**Figura 3** Desvendando a caixa negra.

A retroação impõe correções no sistema para adequar suas entradas e saídas e reduzir os desvios ou discrepâncias, no intuito de regular o seu funcionamento.

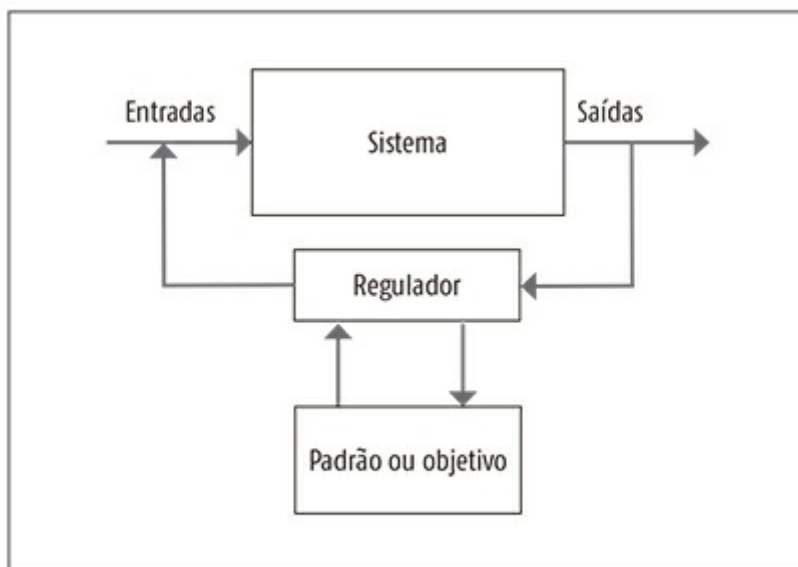
## Conceito de homeostasia

A homeostasia é um equilíbrio dinâmico obtido pela autorregulação, ou seja, pelo autocontrole. É a capacidade que o sistema tem de manter certas variáveis dentro de limites, mesmo quando os estímulos do meio externo forçam essas variáveis a assumirem valores que ultrapassam os limites da normalidade. Todo mecanismo homeostático é um dispositivo de controle para manter certa variável dentro de limites desejados (como é o caso do piloto automático em aviação).





**Figura 4** Retroação.



**Figura 5** Retroação em um sistema.

#### DICAS

##### **Retroação no sistema nervoso**

O sistema nervoso do ser humano e dos animais obedece a um mecanismo de retroação: quando se pretende pegar algum objeto, por exemplo, o cérebro transmite a ordem aos músculos e, durante o movimento destes, os sentidos (visão, tato) e a coordenação visual motora informam continuamente o cérebro sobre a posição da mão e do objeto; o cérebro vai repetindo a ordem para corrigir eventuais desvios até que o objeto seja alcançado. O sistema nervoso funciona por meio de processos circulares de ida e de retorno (retroação) de comunicação, que partem dele para os músculos e retornam por meio dos órgãos dos sentidos. A retroação confirma se o objetivo foi cumprido, o que é fundamental para o equilíbrio do sistema.

#### DICAS

##### **Homeostasia animal**

O conceito de homeostasia nasceu na fisiologia animal, com Claude Bernard (1813-1878), ao propor que “todos os mecanismos vitais têm por objetivo conservar constantes as condições de vida no ambiente interno”. Claude Bernard definia a noção de “meio interior” e salientava que “a estabilidade do meio interno é a condição primordial da vida livre”. Cada porção do corpo é cercada por seu meio e precisa manter suas condições estáveis, apesar das variações desse meio.

Em 1929, Walter B. Cannon (1871-1945) ampliava o conceito de “meio interior” com a noção de homeostasia (do grego homeos = semelhante; e stasis = situação): cada parte do organismo funciona normalmente em um estado de equilíbrio. Todos os seres vivos – desde os mais simples unicelulares até as aves e mamíferos – precisam manter certa estabilidade interna em termos de temperatura, pressão arterial etc. Sempre que uma de suas partes sai do equilíbrio, algum mecanismo é acionado para restaurar a normalidade. Os seres vivos vivem em um processo contínuo e incessante de desintegração e de reconstituição: a homeostase. A tendência à manutenção de um equilíbrio interno manifesta-se em todos os níveis da atividade orgânica. O organismo serve-se dos mais variados recursos (mecanismos homeostáticos) para anular o efeito de qualquer fator estranho que venha a ameaçar o seu equilíbrio. Assim, todo organismo apresenta mecanismos de regulação que lhe permite manter o equilíbrio interno, alheio às variações que ocorrem no ambiente externo. Nos seres mais

evoluídos na escala animal, as funções reguladoras são orientadas pelo sistema nervoso e pelos hormônios produzidos pelo sistema endócrino.<sup>10</sup> Cannon adotou o termo “homeostase” para os sistemas biológicos para evitar qualquer conotação estática e realçar as suas propriedades dinâmicas.<sup>10</sup>

A homeostase é obtida por intermédio de dispositivos de retroação (*feedback*), chamados de servomecanismos. Os dispositivos de retroação são sistemas de comunicação que reagem ativamente a uma entrada de informação. O resultado dessa ação-reação transforma-se, a seguir, em uma nova informação, que modifica seu comportamento subsequente. A homeostase é um equilíbrio dinâmico que ocorre quando o organismo ou o sistema dispõe de mecanismos de retroação capazes de restaurar o equilíbrio perturbado por estímulos externos. A base do equilíbrio é, portanto, a comunicação e a consequente retroação positiva ou negativa.

Os seres humanos vivem em um processo contínuo de desintegração e de reconstituição dentro do ambiente: é a homeostase. Se esse equilíbrio homeostático não resistir ao fluxo de desintegração e corrupção, o ser humano começa a desintegrar mais do que pode reconstruir e morre.<sup>15</sup> A homeostase é, portanto, o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema. Os sistemas têm uma tendência a se adaptar para alcançar um equilíbrio interno face às mudanças externas do meio ambiente.

## Conceito de informação

O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular como do científico, envolve um processo de redução de incerteza. Na linguagem diária, a ideia de informação está ligada à de novidade e utilidade, pois informação é o conhecimento (não qualquer conhecimento) disponível para uso imediato e que permite orientar a ação, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas.<sup>12</sup> Na sociedade moderna, a importância da disponibilidade da informação ampla e variada cresce proporcionalmente ao aumento da complexidade da própria sociedade.

O conceito de informação requer três outros conceitos: de dados, de informação e de comunicação.

1. **Dado:** é um registro ou anotação a respeito de um evento ou ocorrência. Um banco de dados, por exemplo, é um meio de acumular e armazenar conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados. Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data ou um conjunto de letras ao formar uma frase), temos uma informação.
2. **Informação:** é um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo. Na verdade, informação é uma mensagem com significado em um determinado contexto, disponível para uso imediato e que proporciona orientação às ações pelo fato de reduzir a margem de incerteza a respeito de nossas decisões.
3. **Comunicação:** ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, sendo, então, compartilhada também por essa pessoa. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação.

### DICAS

#### Visão prática – como aplicar a teoria: Analytics

Toda organização gera diariamente uma infinidade de dados a respeito de suas operações e nem sempre consegue construir um insight (visão global) adequado a respeito. Em outras palavras, os números fluem e escorrem por todos os lados, acima e abaixo, de dentro para fora e de fora para dentro, e ficam sem leitura, integração e compreensão adequadas. A TI e os complexos programas analíticos (analytics) permitem integrá-los e “enxergar” neles, com maior rapidez, as tendências e as oportunidades de mercado que estão escondidas entre os números e que passariam despercebidas e desaproveitadas. O termo analytics refere-se à aplicação de técnicas estatísticas para ganhar compreensão e valor de informações estruturadas ou não. A analytics mede razões e porcentagens para compreender relações com e entre conjuntos de dados para fornecer insights e cenários para compreender o mundo ao redor. É a informação a serviço de uma organização mais inteligente e capaz de pensar inteligentemente.

# TEORIA DA INFORMAÇÃO

A Teoria da Informação é um ramo da matemática aplicada que utiliza o cálculo da probabilidade. Originou-se em 1920, com os trabalhos de Leo Szilar e H. Nyquist, desenvolvendo-se com as contribuições de Hartley, Claude Shannon, Kolmogorov, Norbert Wiener e outros.

## DICAS

### Transmissão da informação

Em 1832, um dos precursores da teoria da informação, Samuel Morse, ao observar uma caixa de tipos gráficos para tipografia, verificou um fenômeno que o levaria a criar um código telegráfico que leva o seu nome: as divisões da caixa reservadas para certas letras (como a letra "e" ou "a") eram maiores do que para outras. Fez um levantamento estatístico sobre a frequência de utilização das letras na língua inglesa e aplicou uma codificação de pontos e traços. Para economizar tempo, associou sinais mais curtos às letras mais utilizadas. Em 1928, Hartley no seu livro *Transmissão da informação*, salienta que "a informação é tanto maior quanto mais possibilidades forem excluídas". A frase "as maçãs são vermelhas" contém mais informação do que a frase "as maçãs são coloridas", pois naquela o substantivo exclui o que não é maçã e o adjetivo exclui todas as cores que não são vermelho. Afirma Hartley que "a informação é inversamente proporcional à quantidade de alternativas". Assim, a transmissão da informação precisa ser direta e inequívoca.

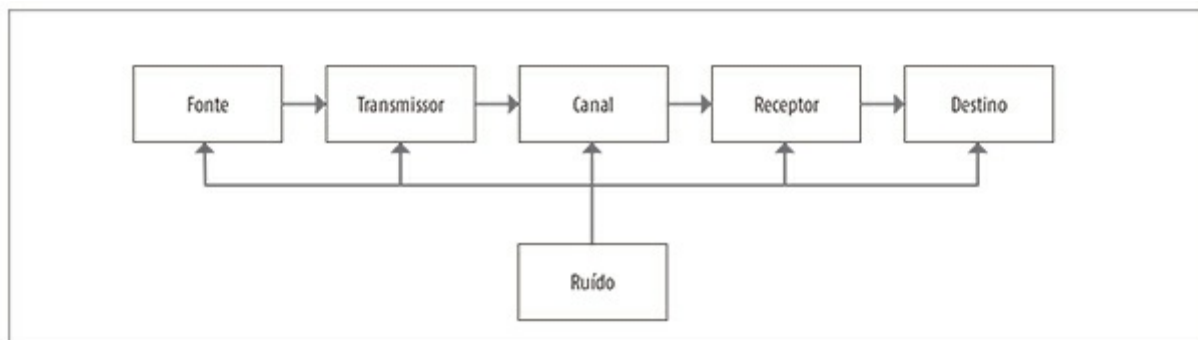
A Teoria da Informação surgiu com as pesquisas de Claude E. Shannon e Warren Weaver<sup>3</sup> para a Bell Telephone Company, no campo da telegrafia e telefonia, em 1949. Ambos formulam uma Teoria Geral da Informação, desenvolvendo um método para medir e calcular a quantidade de informação, com base em resultados da física estatística. A preocupação de Shannon era uma aferição quantitativa de informações. Sua teoria sobre comunicações diferia das anteriores em dois aspectos:<sup>13</sup> por introduzir noções de estatística e por sua teoria ser macroscópica, e não microscópica, pois visualizava os aspectos amplos e gerais dos dispositivos de comunicações.

O sistema de comunicação tratado pela teoria das informações consiste em seis componentes: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.

1. **Fonte:** significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
2. **Transmissor:** significa o processo ou equipamento que opera a mensagem, transmitindo-a da fonte ao canal. O transmissor codifica a mensagem fornecida pela fonte para poder transmiti-la. É o caso dos impulsos sonoros da voz humana (fonte) que são transformados e codificados em impulsos elétricos pelo telefone (transmissor) para serem transmitidos para um outro telefone (receptor) distante. Em princípio, todo transmissor é um codificador de mensagens.
3. **Canal:** significa o equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor. Em telefonia, o canal é o circuito de fios condutores da mensagem de um telefone para outro. Em radiotransmissão, é o espaço livre através do qual a mensagem se difunde a partir da antena.
4. **Receptor:** significa o processo ou o equipamento que recebe a mensagem no canal. O receptor decodifica a mensagem para colocá-la à disposição do destino. É o caso dos impulsos elétricos (canal telefônico) que são transformados e decodificados em impulsos sonoros pelo telefone (receptor) para serem interpretados pelo destino (pessoa que está ouvindo o telefone receptor). Todo receptor é um decodificador de mensagem.
5. **Destino:** significa a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto final do sistema de comunicação.
6. **Ruído:** significa a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. O conceito de ruído serve para conotar as perturbações presentes nos diversos componentes do sistema, como é o caso das perturbações provocadas pelos defeitos no transmissor ou receptor, ligações inadequadas nos circuitos, etc. A palavra interferência é utilizada para conotar uma perturbação de origem externa ao sistema, mas que influencia negativamente o seu funcionamento, como é o caso de ligações cruzadas, ambiente barulhento, interrupções, interferências climáticas, etc. Em um sistema de comunicações, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído. Uma informação ambígua ou que induz ao erro é uma informação que contém ruído.

**Sistema de informação**

Em todo sistema de informação, a fonte serve para fornecer mensagens. O transmissor opera nas mensagens emitidas pela fonte transformando-as em forma adequada ao canal. O canal leva a mensagem sob a nova forma para um local distante. O ruído perturba a mensagem no canal. O receptor procura decifrar a mensagem gravada no canal e a transforma em uma forma adequada ao destino. A partir daí, podemos generalizar que a teoria da informação parte do princípio de que a “função macroscópica das partes é a mesma para todos os sistemas”.<sup>14</sup>



**Figura 6** Sistema de informação.

**Tabela 1** Exemplos de sistemas de comunicações

Componentes	Sistema telefônico	Porta automática	Programa de TV
Fonte	Voz humana	Afluência de pessoas interrompendo um raio de luz	Palcos e atores
Transmissor	Aparelho telefônico	Célula fotoelétrica e circuitos auxiliares	Câmera, transmissores e antenas
Canal	Fio condutor que liga um aparelho a outro	Fios conduzindo ao solenoide que move a porta	Espaço livre
Receptor	O outro aparelho telefônico	Mecanismo selenoidal	Antena e aparelho de TV
Destino	Ouvido humano	Porta	Telespectador
Ruído	Estática, interferência, linha cruzada e ruídos	Mau funcionamento de alguns dispositivos	Estática, interferência, mau funcionamento de alguns dos componentes

A Teoria da Informação substitui cada bloco da figura anterior por um modelo matemático que reproduz o comportamento do bloco correspondente, sua interação e sua interdependência, dentro de uma visão macroscópica e probabilística. Trabalhando com os conceitos de comunicação e controle, a Cibernética estuda o paralelismo entre o comportamento humano e as máquinas de comunicação.<sup>14</sup>

Wiener<sup>15</sup> salienta que, no indivíduo, toda informação do ambiente é recebida e coordenada pelo sistema nervoso central, que seleciona, arquiva e ordena os dados, enviando ordens aos músculos, as quais voltam recebidas pelos órgãos de movimentação, passando a combinar com o conjunto de informações já armazenadas para influenciarem as ações atuais e futuras. Assim, o conteúdo do que permutamos com o ambiente, ao nos adaptarmos a ele, é a própria informação. O processo de receber e utilizar informações é o processo de ajustamento do indivíduo à realidade e o que lhe permite viver e sobreviver no ambiente.

## Conceito de redundância

Redundância é a repetição da mensagem para que sua recepção correta seja mais garantida. A redundância introduz no sistema de comunicação uma certa capacidade de eliminar o ruído e prevenir distorções e enganos na recepção da mensagem. Por isso, quando se quer entrar em uma sala, bate-se na porta mais de duas vezes, ou quando se quer comprovar o resultado de uma operação aritmética complexa, torna-se a fazê-la.

## Conceito de entropia e sinergia

Entropia (do grego *entropé* = transformação) é um conceito controverso nas ciências da comunicação. A entropia é a segunda lei da termodinâmica e refere-se à perda de energia em sistemas isolados, levando-os à degradação, à desintegração e ao desaparecimento. A entropia significa que partes do sistema perdem sua integração e a comunicação entre si, levando o sistema a se decompor, perder energia e informação e degenerar. Se a entropia é um processo pelo qual um sistema tende à exaustão, à desorganização, à desintegração e, por fim à morte, o sistema precisa abrir-se e reabastecer-se de energia e de informação para sobreviver e manter a sua estrutura. A esse processo reativo de obtenção de reservas de energia e de informação dá-se o nome de entropia negativa ou negentropia. À medida que aumenta a informação, diminui a entropia, pois a informação é a base da configuração e dá ordem. A negentropia, portanto, utiliza a informação como meio ou instrumento de ordenação do sistema. A negentropia é o reverso da segunda lei da termodinâmica, ou seja, o suprimento de informação adicional capaz não apenas de repor as perdas, mas de proporcionar integração e organização no sistema. A informação também sofre uma perda ao ser transmitida. Isso significa que todo sistema de informação possui uma tendência entrópica. Daí decorre o conceito de ruído. Quando nenhum ruído é introduzido na transmissão, a informação permanece constante.

### DICAS

#### Aparecimento do computador

O processamento da informação levou ao surgimento do computador eletrônico, o qual deu início à era da informática. O primeiro computador eletrônico foi o Eniac, construído para o Exército americano entre 1942 e 1945, na Universidade de Pensilvânia. Para Wiener há um sistema análogo e paralelo de recepção e processamento de informações entre o indivíduo e o computador; isto é, há um paralelismo e uma analogia entre o funcionamento físico do indivíduo e o das máquinas de comunicação. Ambos buscam dominar a entropia (tendência à deterioração, à desorganização, à indiferenciação) por meio da retroação. Em ambos, há um mecanismo de recepção de informações do ambiente externo a níveis muito baixos de energia, tornando-as acessíveis. Ainda em ambos, as informações são acolhidas não no seu estado puro, mas por meios internos de transformação. Os sistemas nervosos do homem e do animal funcionam como sistema de computação e contêm neurônios ou células nervosas que funcionam como relês.

Cada nervo tem dois estados típicos do relê: disparo e repouso. A informação é passada ou retida. Também o computador é um sistema que lê, registra e processa informações, guardando os resultados desse processamento em uma memória, acessível por dispositivos de entrada e saída. De modo simplificado, o computador é constituído por uma unidade central de processamento, uma memória e dispositivo de entrada e saída. Nossos antepassados passavam a maior parte do tempo buscando encontrar energia ou informação para dirigir suas organizações. Hoje, precisamos apenas ligar um interruptor ou um computador. Enquanto no passado, o administrador foi educado para vasculhar informações duvidosas sobre o que aconteceu no dia anterior, hoje temos essas informações disponíveis, seguras e em tempo real. Isso significa que precisamos começar a aprender mais sobre o lado empreendedor da nossa função de administradores.

Sinergia (do grego, *syn* = com e *ergos* = trabalho) significa literalmente “trabalho conjunto”. O conceito de sinergia também é controverso. Existe sinergia quando duas ou mais causas, atuando conjuntamente, produzem um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. É o caso do ácido acetilsalicílico (AAS) e da cafeína, ambos febrífugos. Atuando simultaneamente, essas substâncias produzem um efeito febrífugo multiplicado. As organizações são exemplos ótimos de efeito sinérgico. Quando as partes de um sistema mantêm entre si um estado sólido, uma estrita inter-relação, integração e comunicação, elas se ajudam mutuamente e o resultado do sistema passa a ser maior do que a soma dos resultados de suas partes tomadas isoladamente. Assim, a sinergia constitui o efeito multiplicador das partes de um sistema que alavancam o seu resultado global. A sinergia é um exemplo de emergente sistêmico: uma característica do sistema que não é encontrada em nenhuma de suas partes tomadas isoladamente. A água é diferente do hidrogênio e do oxigênio que a formam.

## Conceito de informática

A informática é a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos. Embora não se deva confundir informática com computadores, na verdade ela existe porque existem os computadores. Na realidade, a informática é a parte da Cibernética que trata das relações entre as coisas e suas características, de maneira a representá-las por meio de suportes de informação; trata ainda da forma de manipular esses suportes, em vez de manipular as próprias coisas. A informática é um dos fundamentos da teoria e dos métodos que fornecem as regras para o tratamento da informação.

**Descentralização da rede de informações da Simposium**

Seguindo a tendência da grande maioria das organizações, a Simposium substituiu o seu centro de processamento de dados (CPD) por uma rede de microcomputadores. A ideia é descentralizar o sistema de informações para proporcionar agilidade e flexibilidade na comunicações. Quais as vantagens e desvantagens dessa descentralização?

## CONSEQUÊNCIAS DA INFORMÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO

A Cibernética marca o início da era da eletrônica nas organizações. Até então, o aparato tecnológico se resumia a máquinas elétricas ou manuais sempre associadas aos conceitos de automação. Com a mecanização que se iniciou com a Revolução Industrial, o esforço muscular do homem foi transferido para a máquina. No entanto, com a automação provocada inicialmente pela Cibernética e depois pela informática, muitas tarefas que cabiam no cérebro humano passaram a ser realizadas pelo computador. Se a primeira Revolução Industrial substituiu o esforço muscular humano, a segunda Revolução Industrial – provocada pela Cibernética e pela informática – está levando a uma substituição do cérebro humano por *softwares* cada vez mais complexos.<sup>16</sup> O computador tende a substituir o ser humano em uma gama crescente de atividades – como no diagnóstico médico, na cirurgia médica, no planejamento e nas operações de manufatura, nos diversos ramos da engenharia, além de um infindável número de outras aplicações – e com enorme vantagem.

No mundo dos negócios, a tecnologia é conhecida como informática e aparece sob a forma de centros de processamento de dados (em algumas organizações, como bancos e órgãos públicos) ou de redes descentralizadas e integradas de computadores. Por meio da informática, as organizações implementam bancos de dados, sistemas de informação e redes de comunicações integradas.

As principais consequências da informática na Administração são: a automação, a TI, sistemas de informação, integração do negócio e o *e-business*.

### Automação

A automação é uma síntese de ultramecanização, super-racionalização (melhor combinação dos meios), processamento contínuo e controle automático (pela retroação que alimenta a máquina com o seu próprio produto). Com a automação surgiram os sistemas automatizados e as fábricas autogeridas. Algumas indústrias químicas, como as refinarias de petróleo, apresentam uma automação quase total. O mesmo ocorre em organizações cujas operações são relativamente estáveis e cíclicas, como as centrais elétricas, as ferrovias, os metrô, etc. Os bancos e as financeiras estão entre as organizações que mais estão investindo em automação de suas operações, seja em âmbito interno, seja em sua periferia com os clientes.

Em Cibernética, os autômatos são engenhos que contêm dispositivos capazes de tratar informações (ou estímulos) que recebem do meio exterior e produzir ações (ou respostas). A teoria dos autômatos estuda de forma abstrata e simbólica as maneiras pelas quais um sistema pode tratar as informações recebidas. As máquinas automáticas são capazes de realizar uma sequência de operações até certo ponto semelhantes aos processos mentais humanos, podendo ainda corrigir erros que ocorrem no curso de suas operações, seguindo critérios preestabelecidos. Os equipamentos automatizados podem cuidar das funções de observação, memorização e decisão. A automação abrange três setores bem distintos:

- a. Integração em cadeia contínua de diversas operações realizadas separadamente, como o processo de fabricação, a automação bancária, a automação no comércio, por exemplo.
- b. Utilização de dispositivos de retroação e regulação automática (retroação) para que as próprias máquinas corrijam os seus erros, como é o caso da indústria petroquímica e da robotização.
- c. Utilização do computador ou rede de computadores para acumular volumes de dados em bancos de dados e analisá-los por meio de operações lógicas complexas, com incrível rapidez, inclusive na tomada de decisões programadas, como é o caso do cadastro de clientes dos bancos e de



Com a Cibernética surge a noção de máquinas organizadas: o conceito de máquina aproxima-se do conceito de organização (dotada de controle, retroação e análise da informação). A nova mudança dos tempos atuais é: estamos passando da organização da produção (transformação de coisas em coisas) para a organização da produção em termos de fluxo de coisas e informação. Na verdade, a automação é uma extensão lógica da Administração Científica de Taylor. Desde que as operações tenham sido analisadas como se fossem operações de máquinas e organizadas como tal (e a Administração Científica realizou isso com sucesso), elas deveriam poder ser feitas por meio de máquinas capazes de substituir a mão do homem.

#### DICAS

##### Conceito de robô

Segundo o Instituto Americano de Robótica (RIA), robô é “um manipulador reprogramável e multifuncional, projetado para movimentar ferramentas, operar dispositivos, transportar materiais, por meio de movimentos variáveis, para execução de um conjunto diversificado de tarefas”. Assim, sua tecnologia é tanto mais avançada quanto maior for o número e a complexidade das tarefas executadas no menor tempo possível. Inspirado nos braços e nas mãos humanas – sua configuração mais conhecida – o robô tem eixos no lugar do que seriam as articulações de um braço, tem peças e ferramentas substituindo as mãos. É o número de eixos (chamados graus de liberdade) que determina a capacidade de movimentação (horizontal, vertical ou circular) e a flexibilidade para aplicação em diferentes funções. Essa tecnologia deve envolver a criação e o desenvolvimento de hardware (o equipamento em si), bem como o de software (o programa para o equipamento funcionar).

A primeira geração de robôs – os autômatos – surgiu em 1962: eram robôs eletromecânicos que faziam movimentos simples como dobrar o braço ou deslocar coisas. A segunda geração – os robôs equipados com comandos eletrônicos que representam a maioria dos robôs industriais – apareceu dez anos depois, com movimentos mais complexos e flexíveis podendo ser programados para uma série de tarefas diferentes como soldar, parafusar, pintar, etc. No entanto, embora mais aperfeiçoados, são incapazes de fazer algo por conta própria, pois apenas executam ordens contidas em sua programação. A terceira geração – os robôs inteligentes – permite lidar com situações novas graças à chamada inteligência artificial. O computador do robô é alimentado por programas que reproduzem mecanismos do raciocínio humano, tornando-o capaz de comparar aquilo que desconhece com experiências passadas, formar conceitos diferentes e até planejar ações futuras. O robô inteligente tem sensores que transmitem informações sobre o ambiente ao computador, e suas articulações têm mais flexibilidade e precisão de movimentos do que as do ser humano, como os robôs que colhem frutas das árvores sem que alguém indique quais estão maduras ou os robôs usados em hospitais que realizam microcirurgias complexas localizando tumores cerebrais com absoluta precisão, serrando a caixa craniana na espessura exata e reduzindo os riscos na cirurgia. Há robôs programáveis que tocam piano. Isso tudo mostra que o robô veio para substituir o homem em certas atividades duras, insalubres ou complexas – e não apenas para aumentar a produtividade do homem. Daí, a terceira Revolução Industrial: a primeira introduziu as máquinas; a segunda levou a eletrônica às fábricas e a terceira deslocará o homem destas, provocando profundas mudanças nas técnicas industriais, nos níveis de produtividade e nos custos de produção. As organizações do futuro exigirão uma força de trabalho com alto grau de capacidade intelectual, ficando a habilidade manual relegada a um papel menos relevante no processo produtivo.

Muito do que se faz em automação depende da robótica, termo criado por Isaac Asimov em 1942. Robótica é a disciplina que estuda o desenho e a aplicação de robôs para qualquer campo da atividade humana. Um robô (do eslavo: *robota* = trabalho) é um mecanismo programável desenhado para aceitar entradas simbólicas ou materiais e operar processos físicos, químicos ou biológicos, mediante a mobilização de materiais de acordo com pautas especificadas.

## Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação (TI) – o principal produto da Cibernética – representa a convergência do computador com a televisão e as telecomunicações. Ela está invadindo e permeando a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações:

1. **Compressão do espaço:** a era da informação trouxe o conceito de escritório virtual ou não territorial. Prédios e escritório sofreram uma brutal redução em tamanho. A compactação fez os arquivos eletrônicos acabarem com o papelório e com a necessidade de móveis, liberando espaço para outras finalidades. A fábrica enxuta decorreu da mesma ideia aplicada aos materiais em processamento e à inclusão dos fornecedores como parceiros no processo produtivo. Os centros de processamento de dados (CPD) foram enxugados (*downsizing*) e descentralizados pelas redes integradas de microcomputadores nas organizações. Surgiram as empresas virtuais conectadas eletronicamente, dispensando prédios e reduzindo despesas fixas que se tornaram desnecessárias. A miniaturização, a portabilidade e a virtualidade passaram a ser a nova dimensão espacial fornecida pela TI.



2. **Compressão do tempo:** as comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior tempo de dedicação ao cliente. A instantaneidade passa a ser a nova dimensão temporal fornecida pela TI. O *just-in-time* (JIT) foi o resultado da convergência de tempos reduzidos no processo produtivo. A informação em tempo real e *on-line* permite a integração de vários processos diferentes nas organizações e passou a ser a nova dimensão temporal fornecida pela TI.
3. **Conectividade:** com o microcomputador portátil, multimídia, trabalho em grupo (*work- group*), estações de trabalho (*workstation*), surgiu o teletrabalho em que as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente. A teleconferência e a telerreunião permitem maior contato entre as pessoas sem necessidade de deslocamento físico ou viagens para reuniões ou contatos pessoais.

#### DICAS

##### Era da informação

Com essas mudanças e transformações, a tecnologia passa a ser a principal ferramenta ou instrumento a serviço do homem, e não mais a variável independente e dominadora que impunha condições e características tanto à estrutura como ao comportamento das organizações como ocorria nas duas eras industriais anteriores. Tecnologia servil e escrava, e não mais tecnologia dominadora e desumana. É a tecnologia que guarda, recupera, processa, divulga e propaga a informação. E é a informação que leva ao conhecimento. Na era da informação instantânea, as coisas mudam rápida e incessantemente. A administração em uma economia globalizada torna-se um artigo de primeira necessidade, e não é mais possível implementar estratégias de terceira geração (para enfrentar os desafios da era da informação com estruturas empresariais de segunda geração (concebidas na era industrial neoclássica), com executivos de primeira geração (treinado para trabalhar na era industrial clássica).

## Sistemas de informação

Da mesma forma como qualquer organismo vivo, as organizações recebem e utilizam informações que lhes permitem viver e sobreviver no ambiente que as rodeia. As decisões tomadas nas organizações baseiam-se necessariamente nas informações disponíveis. Para melhorar seu processo decisório, as organizações criam sistemas específicos de busca, coleta, armazenamento, classificação e tratamento de informações importantes e relevantes para o seu funcionamento. Esses sistemas geralmente são denominados sistemas de informação gerencial – *SIG* (*management information system* – *MIS*).

Na essência, os SIG são sistemas computacionais capazes de proporcionar informação como matéria-prima para todas as decisões a serem tomadas pelos participantes tomadores de decisão dentro da organização. Os SIG constituem uma combinação de sistema de computação, procedimentos e pessoas e têm como base um banco de dados, que nada mais é do que um sistema de arquivos (coleção de registros correlatos) interligados e integrados. Todo SIG possui três tipos de componentes: dados, sistema de processamento de dados e canais de comunicação.

O SIG pode apresentar-se sob quatro tipos de estrutura.<sup>23</sup>

1. **Estrutura centralizada:** coloca o computador central (*mainframe*) como o ponto focal de todos os serviços de processamento de dados. É um sistema de multiprocessamento, no qual todas as comunicações passam ligadas (*on-line*) por meio do sistema central (centro de processamento de dados – CPD) que controla todos os arquivos. Suas vantagens são a simplicidade, o baixo custo, a eliminação de duplicação do equipamento e a utilização eficiente dos recursos de processamento de dados. Contudo, a estrutura centralizada é lenta na resposta às novas necessidades de uma organização em mudança.
2. **Estrutura hierarquizada:** distribui as informações por meio de uma organização de acordo com as necessidades específicas de cada nível organizacional. Também é um sistema de multiprocessamento, no qual os *dados* são processados conforme cada nível hierárquico, independentemente dos demais.
3. **Estrutura distribuída:** vários computadores separados fornecem dados a diferentes centros independentes, mas que interagem entre si. É também um sistema de multiprocessamento, mas

envolve uma estrutura muito cara, por se tratar de um sistema múltiplo com linhas de comunicação e com assessorias separadas.

4. **Estrutura descentralizada:** é basicamente uma divisionalização dos recursos computacionais. Cada divisão ou região tem as suas necessidades computacionais e, portanto, o seu centro de processamento de dados específico. É a mais cara de todas as estruturas, mas proporciona segurança e maior rapidez no fornecimento da informação.

A TI modifica o trabalho dentro das organizações e fora delas. A internet – com suas avenidas digitais ou infovias e a democratização do acesso à informação – é um sinal disso. A ligação com a internet e a adoção de redes internas de comunicação a partir da intranet e da extranet intensificam a globalização da economia por meio da globalização da informação. Quanto mais poderosa a tecnologia da informação, mais informado e poderoso se torna o seu usuário, seja ele uma pessoa, uma organização ou um país. A informação torna-se a principal fonte de energia da organização: seu principal combustível e o mais importante recurso ou insumo.

## Integração do negócio

Cada vez mais, a passagem do mundo real para o mundo virtual passa pela TI, que proporciona os meios adequados para que as organizações organizem e agilizem seus processos internos, sua logística e seu relacionamento com o ambiente. Cada vez mais, as organizações estão buscando meios para encontrar modelos capazes de integrar todas as soluções para alcançar sucesso nos negócios tradicionais e nos negócios virtuais. Integração, conectividade e mobilidade são as palavras de ordem no mundo atual. Incorporar a moderna TI à dinâmica da organização se torna hoje imprescindível para o sucesso organizacional. A implantação de um sistema integrado de gestão empresarial passa por quatro etapas:

1. **Construir e integrar o sistema interno:** o primeiro passo para a utilização intensiva da TI é a busca de competitividade operacional, ou seja, a organização interna por meio da adoção de *softwares* complexos e integrados de gestão organizacional. Esses são conhecidos pela sigla ERM(*Enterprise Resource Management*) e são desdobramentos da tecnologia denominada *Computer-Integrated Manufacturing* (CIM), envolvendo a totalidade da organização. Por meio de módulos específicos que são implantados de forma customizada para cada área da organização e interligados entre si, esse conjunto compõe um único programa capaz de manter o fluxo de processos e controlar e integrar todas as transações internas da organização. Um pedido de venda ilustra bem como o ERM permite controlar e acompanhar as transações da organização, pois permite que ele seja cadastrado no módulo de vendas, disparando automaticamente a programação de produção no módulo de manufatura, ao mesmo tempo em que é gerada uma ordem de cobrança no módulo financeiro. Os resultados: maior eficiência, menores custos, maior rapidez e cliente satisfeito. Isso significa arrumar a própria casa.
2. **Integrar as entradas – a cadeia integrada de fornecedores:** para que esse complexo sistema possa garantir a disponibilidade do produto no tempo certo, deve haver também uma logística de materiais: ou seja, dispor dos produtos no tempo certo, local exato e na quantidade esperada, e tudo isso ao menor custo possível da operação. Essa logística começa antes do pedido, já na entrega da matéria-prima do fornecedor ao fabricante, passando depois por eventuais atacadistas, transportadores, varejistas e, finalmente, do estoque do mercado para o cliente. Isso significa arrumar também a casa dos parceiros e dos fornecedores, buscando soluções adequadas ao gerenciamento de toda a cadeia logística. As soluções conhecidas no mercado recebem a sigla de SCM(*Supply Chain Management*). Muitos *softwares* de SCM chegam à sofisticação de considerar em sua programação dados históricos de horário de pico e vias de tráfego congestionadas para determinar a rota de menor custo e maior eficiência. Todo o processo é dinâmico, possibilitando que cada programação diária seja diferente da outra. O SCM cuida do

gerenciamento de toda a cadeia de fornecimento para uma operação ou uma empresa: todo o fluxo de informações, materiais e serviços envolvidos no negócio – desde o fornecimento de matéria-prima pelos fornecedores até o usuário final, passando pelos produtores e distribuidores ou intermediários. A filosofia do SCM mostra como a organização deve administrar suas várias redes de fornecedores para alcançar vantagem estratégica. O objetivo do SCM é sincronizar os requisitos do cliente final com o fluxo de materiais e de informação ao longo da cadeia de suprimentos no sentido de alcançar um balanço entre elevada satisfação do cliente, serviços e custo. Para obter esse balanço entre custos e satisfação do consumidor, a organização toda deve pensar em termos de cadeias simples e integradas, e não em segmentos separados.

3. **Integrar as saídas – o relacionamento com os clientes:** o relacionamento com o cliente constitui o foco das estratégias organizacionais para facilitar o seu acesso a membros da organização, informações e produtos oferecidos pela organização. Como o cliente é parte da essência das organizações, nada mais importante do que aplicar esforços e recursos na manutenção de um primoroso relacionamento com ele. Isso significa ir além da realização de pesquisas de mercado e satisfação do cliente para introduzir possíveis melhorias em produtos e serviços. Ter um sistema interno integrado e excelente e uma logística bem programada não basta. Deve-se considerar o atendimento impecável ao cliente, por meio de *softwares* que gerenciem esse relacionamento e que são conhecidos pela sigla CRM (*Customer Relationship Management*). O objetivo é buscar a fidelização do cliente, oferecendo serviços pós-venda que possam contar muito mais que o fator custo na escala de valores de um cliente consumidor de produtos diferentes entre si. No atual cenário competitivo, a tecnologia é o fator diferenciador. O CRM funciona como uma ferramenta tecnológica que permite encarar todos os parceiros de negócios e clientes como uma comunidade. Além disso, permite tratar os clientes não apenas como compradores de produtos ou serviços, mas também como indivíduos pertencentes a uma comunidade que possui referências sociais e compartilha gostos e opiniões. Dessa forma, podem ser considerados agentes de pesquisa, proporcionando a retroação necessária para que as organizações aprimorem seus padrões, processos e produtos. É o que diz Prahalad sobre o fato de que a estrutura das sociedades de hoje se parece com uma comunidade de estranhos: convivemos com outras pessoas no mesmo prédio, mas não conhecemos ninguém. Com o advento da internet, usando o *chat*, podemos descobrir pessoas que moram um andar abaixo do nosso prédio e que compartilham a mesma opinião que a nossa. Muitas organizações equipam seus vendedores com *notebooks* e *tablets* dotados de sofisticados *softwares* que armazenam dados da empresa e até a relação dos últimos pedidos. Outras organizações implantam soluções de *call centers* que são sistemas especializados para atender todo tipo de chamada por telefone como forma de melhorar o relacionamento com seus clientes.
4. **Integrar o sistema interno com as entradas e saídas:** com a internet, as organizações estão se concentrando no modelo digital de fazer negócios: compram, vendem, pagam, informam e se comunicam com esse novo ambiente. Bancos e órgãos públicos começaram a oferecer serviços aos clientes, permitindo a obtenção de informações, o envio de documentos. A relação torna-se mais intensa quando as organizações decidem casar suas operações via internet, buscando maior rapidez e eficiência em seus processos, com redução de custos e aumento da lucratividade, além de produtos e serviços cada vez mais aprimorados para os seus clientes.

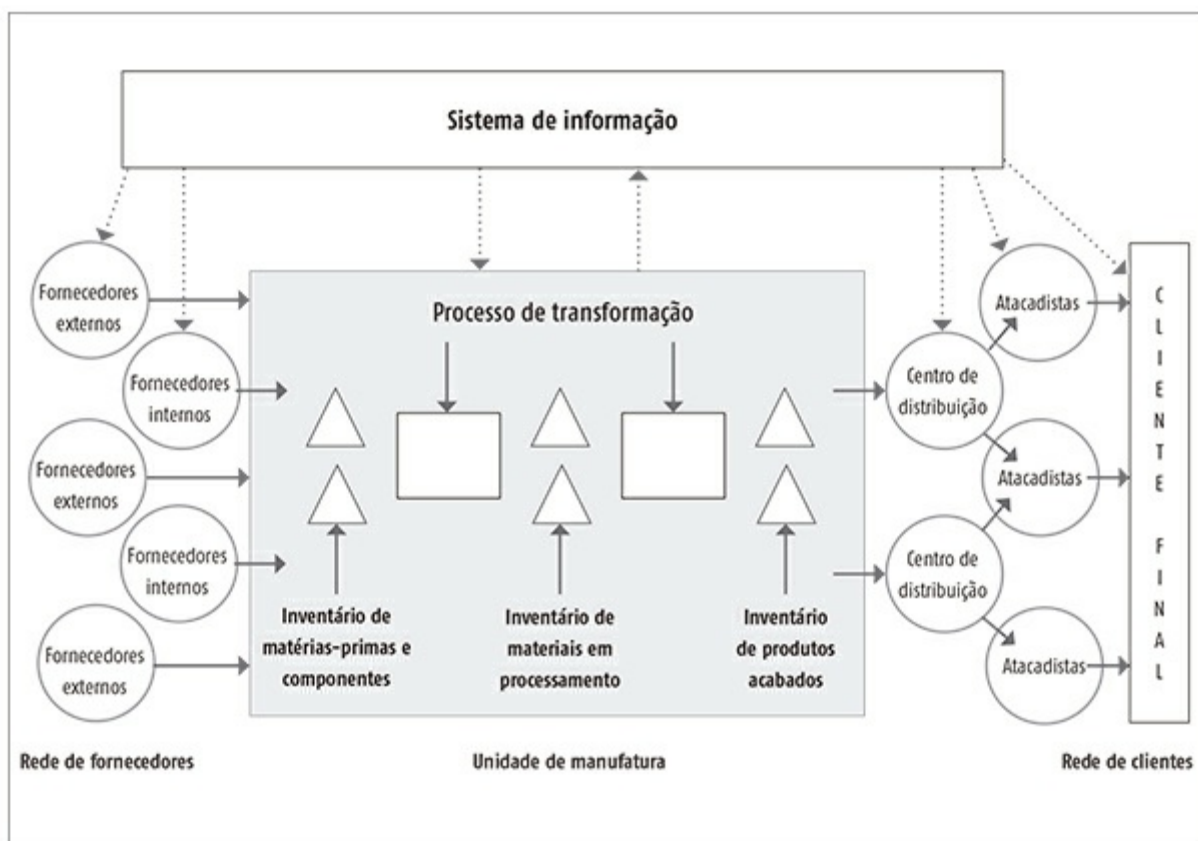


Figura 7 Cadeia de fornecedores (supply chain).

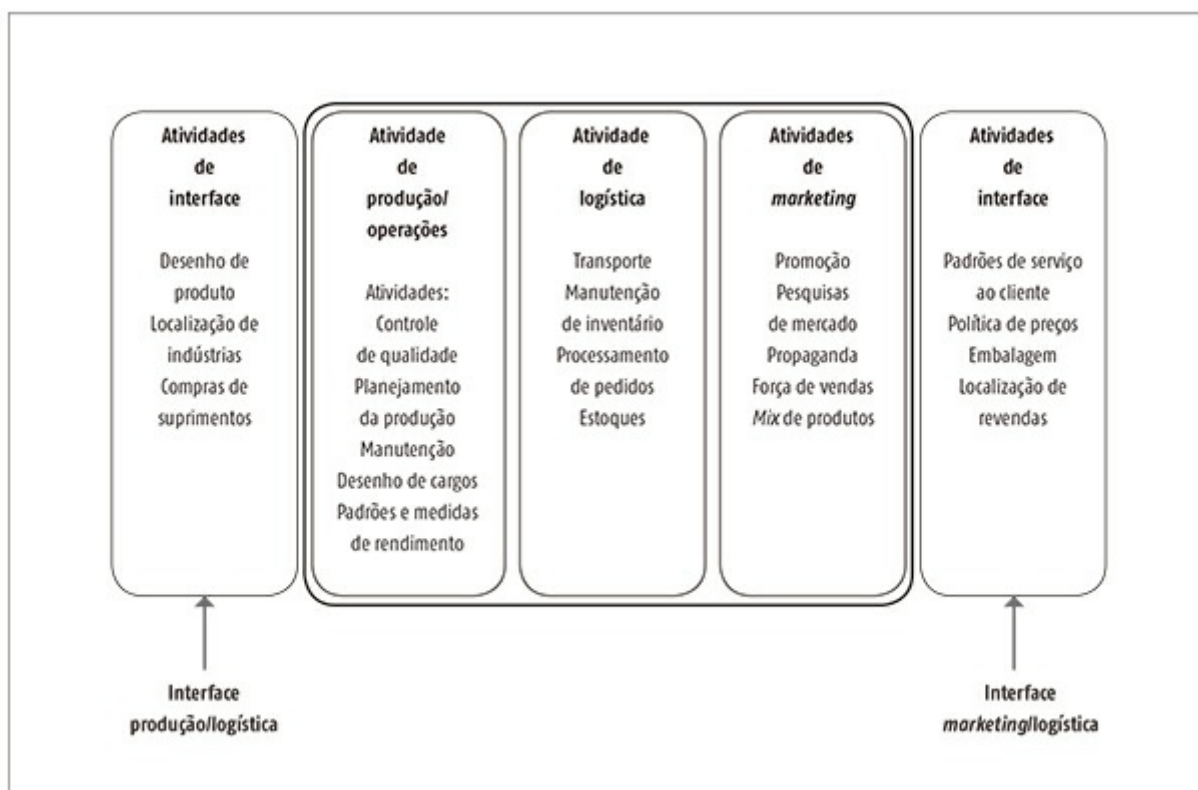


Figura 8 Interface entre produção, marketing e logística.<sup>18</sup>

#### **A inteligência do negócio**

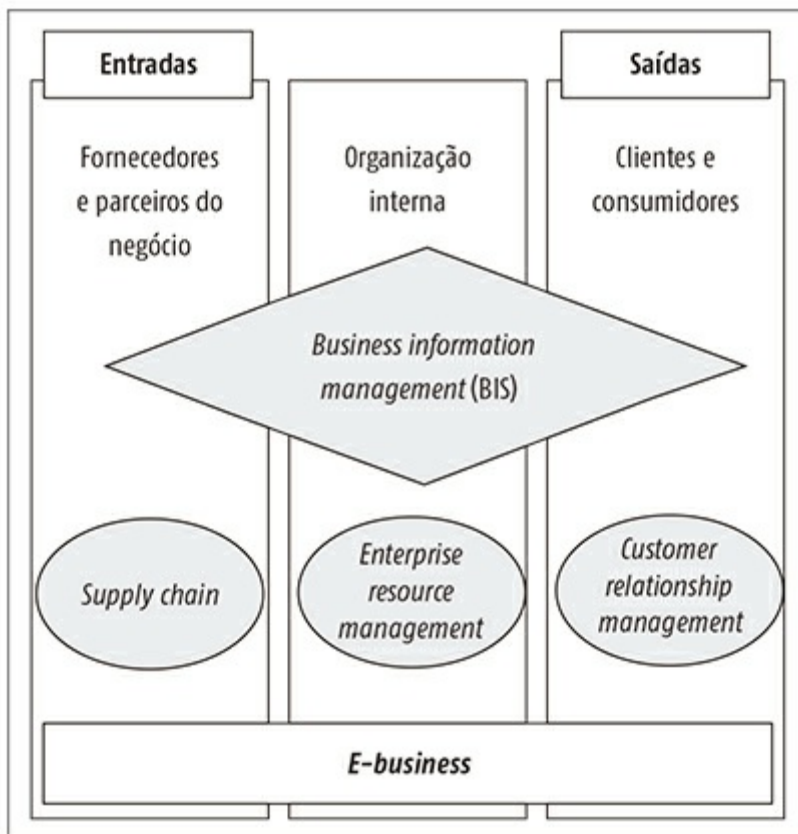
Todos os dados provenientes dos sistemas instalados na organização, bem como aqueles externos (entradas e saídas) são armazenados em grandes bases de dados, conhecidas por DataWarehouse. Elas são estruturadas para permitir acessibilidade, análise e conversão dos dados em informações consistentes e úteis que podem ser compreendidas e utilizadas por todos os membros, para melhor condução dos negócios e aumento da vantagem competitiva da organização. Trata-se de integrar as diversas tecnologias e suas implementações a respeito do fluxo de dados para dentro e para fora. Essa inteligência do negócio é também denominada Business Information Management (BIM) e constitui a chave do sucesso da organização que pretende ingressar na nova economia ou, melhor dizendo, na era digital. Na era da informação, as organizações precisam saber lidar com a avalanche de informações em que se baseiam para a tomada de decisões básicas do negócio.

A internet está quebrando paradigmas, tanto na relação empresa-cliente, conhecida como B2C (ou *b-to-c* = *business to customer*), quanto na relação empresa-empresa conhecida como B2B (ou *b-to-b* = *business to business*), agilizando transações, aumentando a velocidade da comunicação, eliminando fronteiras, reduzindo custos e facilitando a forma de fazer negócios. Todo esse processo de *e-business* é feito por sistemas informatizados, seguros e integrados ao sistema de gestão organizacional. Desde a solicitação da compra até a autorização de pagamentos, todos os aspectos são registrados durante o processo.

Essas modernas ferramentas estão trabalhando um conceito novo: a filosofia de que a base está não somente na organização do conhecimento da empresa, mas também em como visualizar e utilizar todas as informações internas e externas em prol dos negócios, para tornar a empresa mais produtiva, dinâmica e competitiva. Nenhum negócio consegue viver isolado: é como se cada parte envolvida fosse uma peça de um grande quebra-cabeça que precisa ser encaixada corretamente para montá-lo. Permanece a visão sistêmica: o objetivo é reduzir a incerteza e os riscos na cadeia de fornecimento para aumentar o nível dos serviços, dos processos, dos estoques, etc.

## **E-business**

O *e-business* é o motor da nova economia. Dá-se o nome de *e-business* aos negócios virtuais feitos por meio da mídia eletrônica. Essa mídia, que recebe o nome de *web* (*wide world web*), está proporcionando todas as condições para uma enorme malha interligada de sistemas – portais de intermediação de negócios, *sites* para assegurar o pagamento de bens e serviços, publicidades atualizadas dinamicamente com as últimas notícias de jornais ou de segmentos de mercados, *sites* para oferta e procura de todos os tipos de bens e serviços, *softwares* para oferta de treinamento e conhecimento e uma infinidade de outras aplicações totalmente inseridas na gestão das organizações. Isso significa que cada organização – independentemente do seu tamanho ou área de atuação – precisa construir por si própria, ou utilizar por meio de terceiros, uma infraestrutura de *hardware* e *software* que permita a ela se manter conectada à malha. Isso passou a ser condição essencial para participar ativamente das oportunidades que estão surgindo no mundo do *e-business* – compras eletrônicas, parcerias, logística virtual, produção sob medida e tudo o mais.



**Figura 9** Soluções da era digital para *e-business* e *e-commerce*.

#### DICAS

##### Um mundo de inovação

A era da informação trouxe um novo contexto de administração e uma avalanche de problemas para as organizações. Pegou a maior parte das organizações totalmente despreparadas para a nova realidade. A velocidade e a intensidade das mudanças vão além do que se esperava. O diferencial entre o que as organizações estão fazendo e o que deveriam fazer tornou-se enorme e inultrapassável.<sup>16</sup> A solução? Recorrer a medidas extremas e rápidas para a busca da sobrevivência e da excelência. Assim, começaram a surgir modismos na Administração.

#### DICAS

##### O novo mundo da tecnologia

A tecnologia sempre foi associada aos conceitos de automação, velocidade, precisão e rapidez. Até o advento da internet e sua incrível capacidade de interconectar organizações e pessoas a um baixo custo, a tecnologia teve um papel de facilitadora dos processos dos negócios. Agora, no mundo do e-business, tecnologia tem outro significado: ela é o próprio ambiente de negócios em que vão aparecer as oportunidades e no qual serão realizadas as transações.<sup>19</sup>

A TI proporcionou a internet, a rede mundial de computadores, a chamada infovia global ou superestrada de informação, cuja capacidade de tráfego permite que o mundo se torne uma verdadeira aldeia global. A internet permite que se receba e forneça informação, isto é, que se ligue diretamente a empresas, fornecedores, clientes e consumidores no mundo inteiro por meio de um simples microcomputador, iniciando a era digital. A partir da internet, surge a intranet: redes internas que usam a mesma tecnologia e que permitem a comunicação direta entre empresas ou dentro da mesma empresa. Ela é ligada à internet, mas protegida dela por um programa de segurança que permite aos usuários da rede doméstica navegar na internet, mas impede a entrada de intrusos no espaço virtual da corporação. A intranet funciona sem a intermediação dos monopólios estatais (correios e empresas de telefonia ou de telecomunicações) ou de

operadoras privadas. O correio eletrônico (*e-mail*) promove grupos de discussão, reuniões virtuais, tráfego de documentos, etc. Aliás, o *e-mail* sem intermediários segue a mesma direção do dinheiro eletrônico (*e-money*), ou seja, da moeda digital que representa um meio de pagamento virtual e que pode dar a volta ao mundo em milésimos de segundo. Isso coloca conceitos clássicos e imperturbáveis, como base monetária, meio circulante e nível de liquidez na economia, a caminho da aposentadoria. A era digital está derrubando conceitos clássicos e colocando em seu lugar novos e diferentes conceitos de um mundo sem fronteiras, mas não fica por aí. Graças à sua interatividade, as intranets apresentam possibilidades ilimitadas e podem criar organizações baseadas no conhecimento, derrubando as barreiras e as paredes internas, bem como romper as ilhas de informação, fazendo a informação fluir livremente no interior das organizações e derrubando os gerentes como fontes exclusivas e monopolizadoras de informação. O principal impacto do computador foi criar funções ilimitadas para as pessoas.

## Homo digitalis

A Administração Científica enfatizou o *homo economicus*; a Escola de Relações Humanas, o homem social; o Estruturalismo apontou o homem organizacional; a Teoria Comportamental conduziu ao homem administrativo. Desse modo, não é de se estranhar que muitos autores estejam falando do homem digital: aquele cujas transações com seu meio ambiente são efetuadas predominantemente por intermédio do computador e da internet.

### EXERCÍCIO

#### A intranet na Gama Associados

Para incrementar e dinamizar ainda mais a sua rede interna de comunicações, a Gama Associados pretende utilizar os meios proporcionado pela internet para criar a sua própria rede interna, a intranet. Como diretor de planejamento da Gama, como você poderia apresentar a vantagens disso à diretoria?

**Tabela 2** Concepções do ser humano nas teorias administrativas

Teoria administrativa	Conceito de ser humano
Administração Científica	Homem econômico
Teoria das Relações Humanas	Homem social
Teoria Clássica	Homem econômico e social
Teoria Estruturalista	Homem organizacional
Teoria Comportamental	Homem administrativo
Informática	Homem digital

### DICAS

Poder da informação



Hoje, o capital não se acumula mais no dinheiro, mas na informação. Quem tem informação, tem poder. Antes da Revolução Industrial, o moinho de vento representava o mundo agrário e primitivo, enquanto a máquina a vapor e a lâmpada elétrica marcaram a era industrial. O emblema do mundo na era da informação e na entrada do terceiro milênio é o computador. A informática é a responsável pela reestruturação do capitalismo. É ela que dinamiza os processos de produtividade, competitividade, circulação de mercadorias, administração das organizações e responde pelo fenômeno da globalização do mercado, que não seria possível sem a rede de conexão entre os agentes econômicos e financeiros do mundo todo. O volume crescente de informações cruzando o planeta na velocidade da luz serve para organizar a vida humana em todos os setores. O sucesso da informática reside no espetacular aumento da eficácia em todas as operações que dependam dela. A informática é um poderoso instrumento de produção e dinamização das informações.

## APRECIAÇÃO CRÍTICA DA TECNOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO

Desde os tempos da cibernética até os dias de hoje, a tecnologia trouxe uma enorme e valiosa contribuição para a administração. Ela facilitou a vida do administrador ao dispor, de maneira integrada, inteligente e em tempo real, todas as informações a respeito de tudo o que se passa dentro da organização e ao seu redor.

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 à virtual. O recurso corporativo que desempenha um papel fundamental na criação da nova organização é a TI. Por trás dela, está o computador e a *web*. Apesar da globalização, o mundo todo ficou mais próximo e acessível graças à TI. Com ela, veio a era da informação.

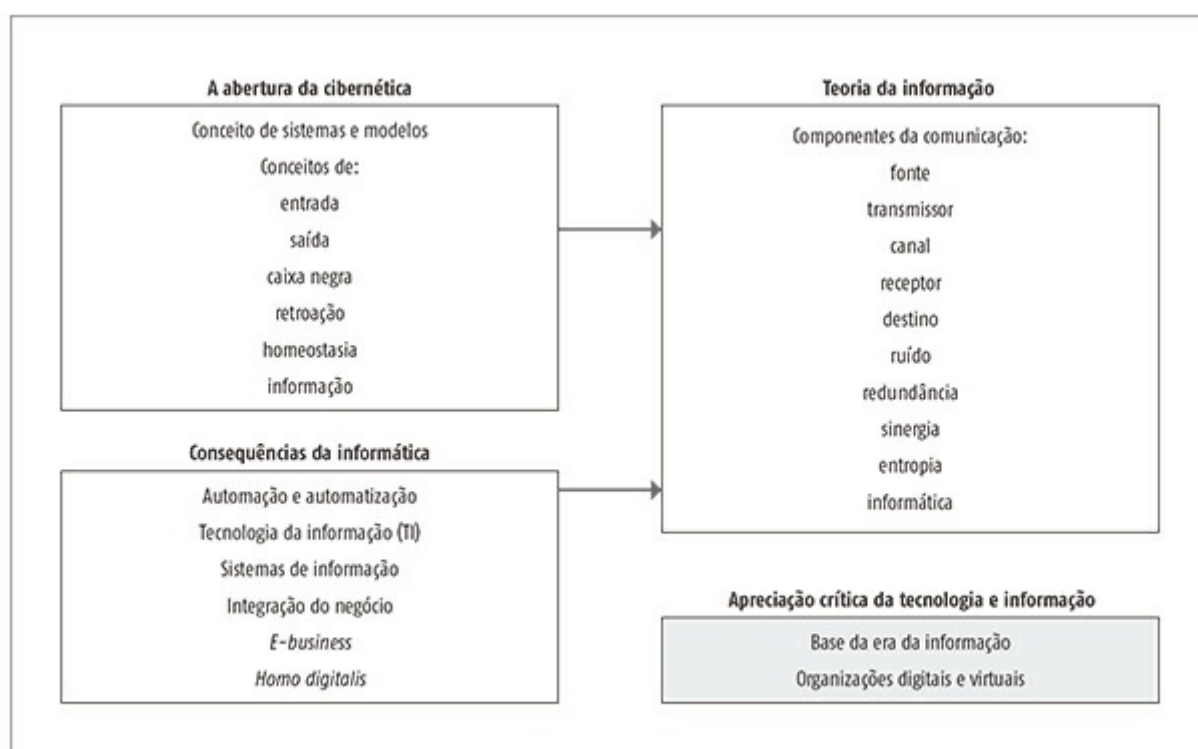


Figura 10 Mapa mental da Teoria de Tecnologia e Administração.

Em vez de simplesmente automatizar tarefas, a TI deve, acima de tudo, informar as pessoas e servir como plataforma indispensável para prepará-las e ajudá-las continuamente em suas atividades.<sup>20</sup>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wiener N. *Cybernetics; or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, The Technology Press of Massachusetts Institute of Technology, 1948.
2. Neumann Jv, Morgenstern O. *Theory of games and economic behavior*. New Jersey, Princeton

University, 1947.

3. Shannon CE, Weaver W. The mathematical theory of communication. Urbana, University of Illinois, 1949.

4. Bertalanffy Lv. "The theory of open systems in physics and biology". Science 1947; 111:23-8.

5. Para melhor informação histórica: de Latil P. Thinking by machine: a study of cybernetics. Boston, Houghton Mifflin, 1957.

6. Ashby WR. Introduction to cybernetics. Nova York, John Wiley & Sons, 1956.

7. Bertalanffy Lv. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1975. p. 41.

8. Beer S. Cibernética e administração industrial. Rio de Janeiro, Zahar, 1969. p. 25, 28.

9. Starr MK. Management: a modern approach. Nova York, Harcourt Brace Jovanovich, 1971. p. 32-3.

10. Cannon WB. The wisdom of the body. Nova York, W. W. Norton & Company, 1939. p. 20, 24.

11. Ashby WR. "Adaptation in the multistable system". In: Emery FE (ed.). Systems thinking. Middlesex, Penguin, 1972.

12. Epstein I. "Informação". In: Enciclopédia Abril. São Paulo, Abril, p. 2.556.

13. Slepian D apud McCloskey J, Trefethen FN. "Teoria das informações". In: Pesquisa operacional como instrumento de gerência. São Paulo, Edgard Blücher, 1966.

14. Kaplan A. Sociology learns the language of mathematics, Commentary, v. 14, p. 169, 274-84, 1952.

15. Wiener N. Cibernética. São Paulo, Polígono, 1970.

16. Donovan JJ. The second industrial revolution: reinventing your business on the web. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1997. p. 95-151

17. Turban E, Rainer Jr. RK, Porter RE. Administração de tecnologia da informação. Rio de Janeiro, Campus, 2003. p. 243-82.

18. Wind JY, Main J. Driving change: how the best companies are preparing for the 21st century. Nova York, The Free, 1998.

19. Cramer S. Key management ideas: thinkers that changed the management world. Londres, Pearson Education, 1999.

20. D'Aveni RA. Hypercompetition. Nova York, The Free, 1994, p. xiii-xiv.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Automação:** é a operação automática de um sistema, processo ou máquina. Significa a transferência das operações de controle, a regulação e a correção do processo para equipamentos que substituem o trabalho intelectual do homem, possível com a invenção dos computadores, servomecanismos e reguladores com o desenvolvimento da cibernética.

**CAD ou *computer aided design*:** é uma técnica computadorizada para desenhar novos produtos ou modificar os produtos existentes ou ainda simular condições que afetam os desenhos.

**CAM ou *computer aided manufacturing*:** é uma técnica que utiliza computadores para planejar e projetar programas de produção e equipamentos.

**Cibernética:** é o estudo do controle e da comunicação no animal e na máquina, segundo Norbert Wiener em seu livro *Cybernetics* (1948). Constitui um ramo da teoria da informação que compara os sistemas de comunicação e controle de aparelhos produzidos pelo homem com aqueles dos organismos biológicos.

**Computador:** é o aparelho eletrônico dotado de placas e circuitos que proporcionam esquemas lógicos de raciocínio e memória, capaz de aceitar e interpretar dados, efetuar operações e relatar os resultados dessas operações.

**Comunicação:** é o fenômeno pelo qual um emissor envia uma mensagem a um destinatário e vice-versa por meio de um processo de transmissão e recepção através de um canal que os separa fisicamente.

**Conhecimento:** é a informação coordenada e sistematizada.

**Controle:** é o subsistema que assegura que o sistema funcione dentro da normalidade e que as suas atividades estejam alcançando os resultados esperados.

**Entrada (input):** são os recursos requeridos para a operação ou funcionamento de um sistema.

**Entropia:** corresponde à 2ª lei da termodinâmica e significa a tendência do sistema para a perda de energia e consequente desagregação, degradação e desaparecimento, quando essa perda é maior do que sua capacidade de manutenção.

**Equilíbrio:** é um estado de estabilidade do sistema de forças em um sistema. Um sistema está em equilíbrio quando todas as suas variáveis permanecem imutáveis em determinado período.

**Equilíbrio dinâmico:** *vide* homeostasia.

**Hardware:** é o mesmo que sistema físico ou concreto, composto de máquinas e equipamentos.

**Homeostasia:** é o estado de equilíbrio dinâmico que permite ao sistema manter seu funcionamento estável apesar das flutuações ambientais.

**Informação:** é um conjunto de dados com um significado específico.

**Informática:** é a área que cuida da coleta, do processamento, da acumulação e da distribuição da informação.

**Inteligência artificial:** é a capacidade do computador de cumprir tarefas de maneira inteligente, ou seja, por meio da aprendizagem e da tomada de decisões.

**Interferência:** é o estímulo que concorre negativamente com a mensagem quanto à atenção do decodificador/destinatário.

**Mensagem:** é uma informação codificada que a fonte/emissor pretende compartilhar com outros.

**Processamento (throughput):** é o funcionamento interno de um sistema.

**Redundância:** é a repetição da mensagem para que sua recepção correta seja garantida. É utilizada para neutralizar o ruído.

**Retroação (feedback):** é um mecanismo pelo qual parte da energia de saída de um sistema volta à sua entrada para alterá-la. É também denominada servomecanismo, retroalimentação ou realimentação.

**Robótica:** é o estudo do desenvolvimento e do uso de robôs. Um robô é um artefato mecânico construído para desempenhar tarefas repetitivas eficientemente.

**Ruído:** é a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar de maneira imprevisível as mensagens transmitidas.

**Saída (output):** são os resultados diretos de um sistema, ou seja, o produto final de um sistema.

**Semântica:** é o significado das palavras.

**Sinergia:** é quando as partes integradas de um sistema produzem um resultado maior do que a soma de seus resultados particulares. É o efeito multiplicador em que  $2 + 2$  é mais do que 4.

**Sistema:** é um conjunto de partes interdependentes que funcionam como uma totalidade para algum propósito.

**Sistema de informação:** é um conjunto de pessoas, dados e procedimentos que trabalham juntos para restaurar, guardar, processar e disseminar informação para apoiar a tomada de decisão e o controle.

**Software:** é o mesmo que sistema abstrato e conceitual composto de filosofias, políticas e diretrizes da organização, ou então, programas e aplicativos para o computador.

**Subsistema:** é um sistema que faz parte de um sistema maior.

---

\*Norbert Wiener (1894-1963), matemático norte-americano considerado o fundador da Cibernética.

## TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO

### Racionalizando as decisões

#### Objetivos de aprendizagem

- Proporcionar uma visão da influência das técnicas matemáticas sobre a Administração, principalmente sobre o processo decisório
- Mostrar a aplicação de modelos matemáticos em Administração
- Introduzir os conceitos de pesquisa operacional e suas técnicas
- Apresentar o movimento pela mensuração e pela qualidade

#### O que veremos adiante

- Origens da Teoria Matemática da Administração
- Processo decisório
- Modelos matemáticos em Administração
- Pesquisa operacional
- Estratégia organizacional
- Necessidade de indicadores de desempenho
- O movimento pela qualidade
- Apreciação crítica da Teoria Matemática

A TGA recebeu muitas contribuições da Matemática sob a forma de modelos matemáticos para proporcionar soluções de problemas empresariais. Muitas decisões administrativas são tomadas com base em soluções contidas em equações matemáticas que simulam situações reais que obedecem a certas leis ou regularidades.

A Teoria Matemática aplicada à solução dos problemas administrativos é conhecida como pesquisa operacional (PO). A denominação PO consagrada universalmente é genérica e vaga. A Teoria Matemática não é propriamente uma escola – tal como a Teoria Clássica ou Teoria das Relações Humanas – mas uma corrente citada por vários autores que enfatizam o processo decisório e o tratam de modo lógico e racional por meio de uma abordagem quantitativa, determinística e lógica.

A maior aplicação da Teoria Matemática é a chamada administração das operações – denominação dada a vários assuntos da Teoria Matemática – em organizações de manufatura e serviços envolvendo atividades relacionadas com produtos ou serviços, processos e tecnologia, localização industrial, gerenciamento da qualidade, planejamento e controle de operações.<sup>1</sup> Os temas mais tratados pela administração das operações são:

1. **Operações:** focalizando os processos produtivos e produtividade, especialmente quando a globalização está impondo produtos mundiais (como o carro mundial, cujos componentes são fabricados em diferentes países do mundo).
2. **Serviços:** tratando de sistemas de operações de serviços.

3. **Qualidade:** envolvendo o tratamento estatístico da qualidade, a melhoria contínua, os programas de qualidade total e a certificação da ISO.
4. **Estratégia de operações:** definindo o alinhamento estratégico e a natureza estratégica da administração das operações.
5. **Tecnologia:** a utilização do computador na administração das operações.

## ORIGENS DA TEORIA MATEMÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Matemática surgiu na teoria administrativa a partir de cinco causas:

1. O trabalho clássico sobre Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgenstern (1947) e de Wald (1954) e Savage (1954) para a teoria estatística da decisão. A contribuição de H. Raiffa, R. Schlaifer e R. Howard foi fundamental.<sup>2</sup>
2. O estudo do processo decisório por Herbert Simon, então um autor behaviorista, e o surgimento da Teoria das Decisões ressaltaram a importância mais da decisão do que da ação dela decorrente na dinâmica organizacional. A tomada de decisão passou a ser considerada decisiva no sucesso de todo sistema cooperativo, que é a organização.
3. A existência de decisões programáveis. Simon<sup>3</sup> definiu as decisões qualitativas (não programáveis e tomadas pelo homem) e as decisões quantitativas (programáveis e programadas para a máquina). Apesar da complexidade do processo decisório e das variáveis envolvidas, certas decisões podem ser quantificadas e representadas por modelos matemáticos e operacionalizadas por computador.<sup>4</sup>
4. O computador proporcionou meios para aplicação e desenvolvimento de técnicas matemáticas mais complexas e sofisticadas.
5. A Teoria Matemática surgiu com a utilização da pesquisa operacional (PO) no decorrer da Segunda Guerra Mundial. O sucesso do método científico no campo da estratégia militar fez a PO ser utilizada em organizações públicas e privadas a partir de 1945. A Teoria Matemática pretendeu criar uma Ciência da Administração em bases lógicas e matemáticas. Acabou produzindo a chamada Administração das Operações focada na administração de manufatura e serviços.

## PROCESSO DECISÓRIO

A Teoria Matemática desloca a ênfase da ação para a decisão que a antecede. O processo decisório é o seu fundamento básico. Constitui o campo de estudo da Teoria da Decisão que é aqui considerada um desdobramento da Teoria Matemática. A tomada de decisão é o ponto focal da abordagem quantitativa, isto é, da Teoria Matemática. A tomada de decisão é estudada sob duas perspectivas: a do processo e a do problema.<sup>4</sup>

1. **Perspectiva do processo:** concentra-se nas etapas da tomada de decisão. Dentro dessa perspectiva, o objetivo é selecionar a melhor alternativa de decisão. Focaliza o processo decisório como uma sequência de três etapas simples:
  - a. Definição do problema.
  - b. Quais as alternativas possíveis de solução do problema.
  - c. Qual é a melhor alternativa de solução (escolha).

A perspectiva do processo concentra-se na escolha, dentre as possíveis alternativas de solução, daquela

que produza melhor eficiência. Sua ênfase está na busca dos meios alternativos. É uma abordagem criticada por se preocupar com o procedimento e não com o conteúdo da decisão. Há modelos matemáticos que retratam as opções de decisões a serem tomadas e que variam desde a racionalidade (meios visando a objetivos) até a irracionalidade (escolhas baseadas em emoções e impulsos irracionais).

## DICAS

### Técnicas de tomada de decisão

Está ocorrendo uma verdadeira revolução nas técnicas de tomada de decisão. A análise matemática, a pesquisa operacional, o processamento de dados, a análise de sistemas, a simulação pelo computador e os sistemas de integração do negócio são técnicas utilizadas em operações programadas que antes eram executadas pelo pessoal do escritório. O computador assumiu o trabalho do homem, está assumindo o da média administração e, logo mais, assumirá o da alta direção, produzindo decisões programadas que governarão a empresa. A automação e a racionalização da decisão estão conduzindo a sistemas estruturados que permitem diagnóstico e solução integrada de problemas de forma analítica e objetiva. É o que vimos no Capítulo 15 com o CRM (Consumer Relationship Management), o SCM (Supply Chain Management) e o ERM (Enterprise Resource Management).

2. **Perspectiva do problema:** está orientada para a resolução de problemas. Sua ênfase está na solução do problema. Essa perspectiva é criticada pelo fato de não indicar alternativas e pela sua deficiência quando as situações demandam vários modelos de implementação. Na perspectiva do problema, o tomador de decisão aplica métodos quantitativos para tornar o processo decisório o mais racional possível, concentrando-se na definição e no equacionamento do problema a ser resolvido. Preocupa-se com a eficácia da decisão.

Para a Teoria da Decisão, todo problema administrativo equivale a um processo de decisão. Existem dois extremos de decisão: as decisões programadas e as não programadas.<sup>4</sup> Esses dois tipos não são mutuamente exclusivos, mas representam dois pontos extremos entre os quais existe uma gama contínua de decisões intermediárias.

## EXERCÍCIO

### Os estoques da CustomCar

Leda Jardim trabalha na CustomCar, uma concessionária de automóveis. Um dos problemas que a aflige é o de definição de estoques de carros e de autopeças para assegurar as operações cotidianas da empresa. Leda conhece bem os volumes mensais médios de vendas dos diversos modelos de carros e da enorme variedade de autopeças. Como os valores unitários são elevados, não deve haver estoques desnecessários nem insuficientes. Como ela poderia aplicar modelos matemáticos na definição desses estoques?

## MODELOS MATEMÁTICOS EM ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Matemática procura construir modelos matemáticos capazes de simular situações reais na empresa. A criação de modelos matemáticos focaliza a resolução de problemas de tomada de decisão. O modelo é a representação de algo ou o padrão de algo a ser feito. É por meio do modelo que se faz

representações da realidade. Na Teoria Matemática, o modelo é usado como simulação de situações futuras e avaliação da probabilidade de sua ocorrência. O modelo delimita a área de ação de maneira a proporcionar o alcance de uma situação futura com razoável esperança de ocorrência.

Tabela 1 Características das decisões programadas e não programadas<sup>5</sup>

Decisões programadas	Decisões não programadas
Dados adequados	Dados inadequados
Dados repetitivos	Dados únicos
Condições estatísticas	Condições dinâmicas
Certeza	Incerteza
Previsibilidade	Imprevisibilidade
Rotina	Inovação

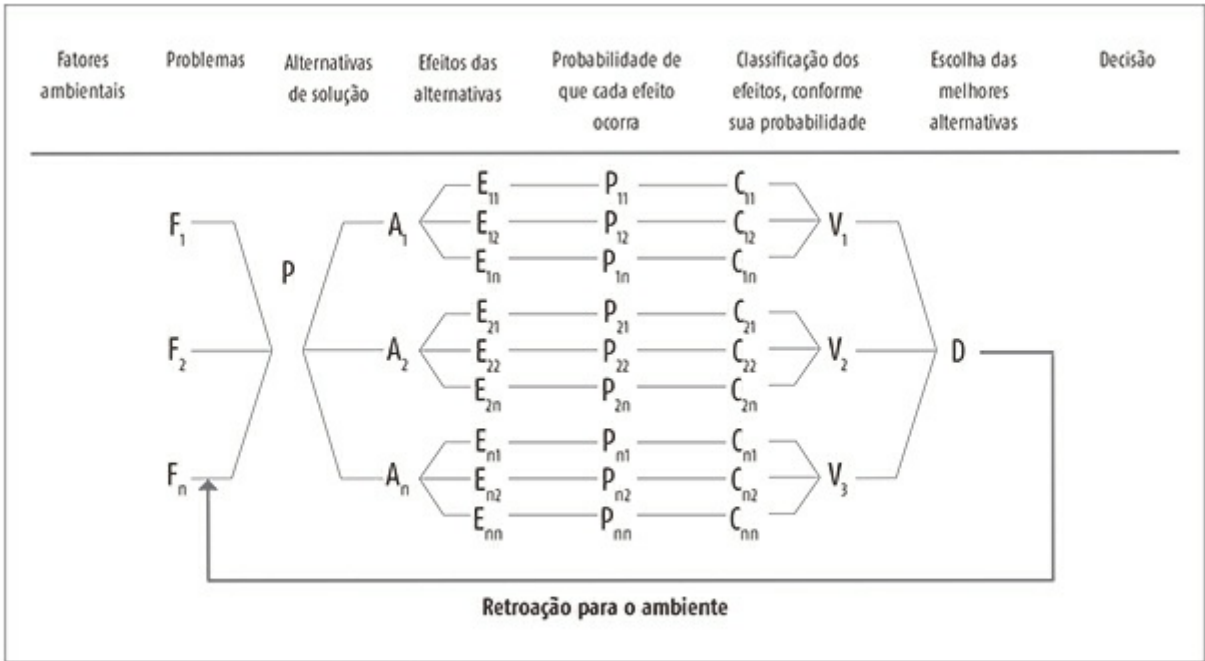


Figura 1 Fluxograma do processo decisório.

DICAS

Modelos são simplificações da realidade

Em síntese, os modelos representam simplificações da realidade. Sua vantagem reside nisso: manipular de maneira simulada as complexas situações reais por meio de simplificações da realidade. Sejam matemáticos ou comportamentais, os modelos proporcionam um instrumento valioso de trabalho para a administração lidar com problemas. Um problema é uma discrepância entre o que é (isto é, a realidade) e o que poderia ou deveria ser (isto é, valores, metas e objetivos).<sup>6</sup> A organização defronta-se com uma variedade de problemas em diferentes graus de complexidade. Os problemas podem ser classificados em problemas estruturados e não estruturados.<sup>7</sup>

Problemas estruturados

Um problema estruturado é aquele que pode ser perfeitamente definido, pois suas principais variáveis –



como os estados da natureza, ações possíveis e possíveis consequências – são conhecidas.

O problema estruturado pode ser subdividido em três categorias:<sup>8</sup>

- a. **Decisões sob certeza:** as variáveis são conhecidas e a relação entre as ações e suas consequências é determinística.
- b. **Decisões sob risco:** as variáveis são conhecidas e a relação entre a consequência e a ação é conhecida em termos probabilísticos.
- c. **Decisões sob incerteza:** as variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para avaliar a consequência de uma ação são desconhecidas ou não são determinadas com algum grau de certeza.

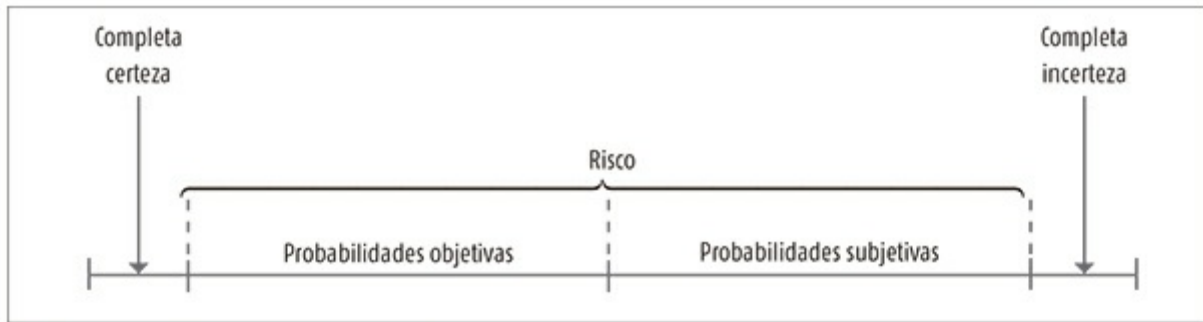


Figura 2 Continuum certeza-incerteza.<sup>10</sup>

## Problemas não estruturados

O problema não estruturado não pode ser claramente definido, pois uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de confiança. O modelo matemático pode tratar os

- a. Permite descobrir e entender os fatos de uma situação, melhor do que permitiria uma descrição verbal.
- b. Descobre relações existentes entre os vários aspectos do problema que não transpareceriam na descrição verbal.
- c. Permite tratar do problema em seu conjunto e considerar todas as variáveis principais simultaneamente.
- d. É suscetível a ampliação por etapas e inclui fatores abandonados nas descrições verbais.
- e. Utiliza técnicas matemáticas objetivas e lógicas.
- f. Conduz a uma solução segura e qualitativa.
- g. Permite respostas imediatas e em escala gigantesca por meio de computadores e equipamentos eletrônicos.

Em função dos problemas estruturados e não estruturados, as técnicas de tomada de decisão – programadas e não programadas – funcionam conforme será descrito a seguir.

**Tabela 2 Problemas (estruturados e não estruturados) e decisões (programadas e não programadas)<sup>11</sup>**

		Decisões	
		Programadas	Não programadas
Problemas	Estruturados	Dados adequados, certos, repetitivos e corretos	Dados inadequados, novos, incertos e não confiáveis
		Previsibilidade	Imprevisibilidade
		Problemas com situações conhecidas e estruturadas	Problemas com situações conhecidas e variáveis estruturadas
		Processamento de dados convencional	Tomada de decisão individual e rotineira
	Não estruturados	Dados adequados, certos, repetitivos e corretos	Dados inadequados, novos, incertos e não confiáveis
		Previsibilidade	Imprevisibilidade
		Problemas com situações desconhecidas e não estruturadas	Problemas com situações desconhecidas e variáveis não estruturadas
		Pesquisa operacional	Tomada de decisão individual e criativa
	Técnicas matemáticas		

## EXERCÍCIO

### A Companhia Kapa de Cimento

Alguns problemas operacionais das empresas podem ser resolvidos por meio de modelos matemáticos. A Companhia Kapa de Cimento possui uma fábrica totalmente automatizada, em que o problema fundamental é definir a produção (saída ou resultado em termos de toneladas de cimento) e o tempo de processamento (em termos de horas ou dias de trabalho). Em função dessas duas variáveis, podem-se calcular os insumos (entradas) necessários, como matérias-primas, eletricidade, mão de obra, equipamentos, etc. Como você poderia aplicar a Teoria Matemática nesse caso?

## PESQUISA OPERACIONAL

O ramo da Pesquisa Operacional (PO) descende – sob vários aspectos – da Administração Científica, à qual acrescentou métodos matemáticos refinados como a tecnologia computacional e uma orientação mais ampla.<sup>12</sup> Ambas têm em comum a sua aplicação em nível operacional. A PO adota o método científico como estrutura para a solução dos problemas, com forte ênfase no julgamento objetivo. Os autores da escola matemática provieram da Matemática, da Estatística, da Engenharia e da Economia e possuem uma orientação técnico-econômica, racional e lógica.

As definições de PO variam desde técnicas matemáticas específicas até o método científico em si. Em geral, essas definições incluem três aspectos básicos comuns à abordagem de PO à tomada de decisão administrativa:<sup>13</sup>

1. Visão sistêmica dos problemas a serem resolvidos.
2. Uso do método científico na resolução de problemas.
3. Utilização de técnicas específicas de estatística, probabilidade e modelos matemáticos para ajudar o tomador de decisão a resolver o problema.

A PO focaliza a análise de operações de um sistema, e não apenas com um problema particular. A PO utiliza:

1. A probabilidade na abordagem de PO para decisões sob condições de risco e de incerteza.

2. A estatística na sistematização e análise de dados para obter soluções.
3. A matemática na formulação de modelos quantitativos.

**Tabela 3 Tipos de decisão e técnicas de tomada de decisão<sup>11</sup>**

		Técnicas de tomada de decisão	
		Tradicionais	Modernas
Tipos de decisão	<b>Programadas:</b>	Hábito	Pesquisa operacional
		Rotina (procedimento padronizado de ação)	Análise matemática
	Decisões repetitivas de rotina	Estrutura organizacional	Simulação em computador
		Métodos e processos previamente definidos	Processamento de dados
	<b>Não programadas:</b>	Julgamento, intuição e criatividade	Técnicas heurísticas de solução de problemas aplicadas a:
		Regras empíricas	Treinamento de executivos para a tomada de decisão
	Decisões únicas e diferenciadas, mal estruturadas, tratadas por processos genéricos de solução	Decisões de executivos	Definição de programas heurísticos para computador
		Políticas e diretrizes	
		Normas e regulamentos	

PO é “a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que envolvem as operações de um sistema, de modo a proporcionar, aos que controlam o sistema, soluções ótimas para o problema em foco”.<sup>14</sup> Ela se “ocupa de operações de um sistema existente”, isto é, “materiais, energias, pessoas e máquinas já existentes”.<sup>15</sup> “O objetivo da PO é capacitar a administração a resolver problemas e tomar decisões.”<sup>16</sup> Embora haja diversidade nas definições sobre a PO, há unanimidade quanto ao seu objetivo: fornecer subsídios racionais para a tomada de decisões nas organizações. Ela pretende tornar científico, racional e lógico o processo decisório nas organizações.

A metodologia da PO utiliza seis fases.<sup>14</sup>

1. **Formular o problema:** com a análise do sistema e seus objetivos e das alternativas de ação.
2. **Construir um modelo matemático para representar o sistema:** o modelo expressa o sistema como um conjunto de variáveis, das quais uma, pelo menos, está sujeita a controle.
3. **Deduzir uma solução do modelo:** a solução ótima de um modelo por meio do processo analítico ou do processo numérico.
4. **Testar o modelo e a solução:** construir o modelo que represente a realidade e que deve ser capaz de prever com exatidão o efeito das mudanças no sistema e a eficiência geral do sistema.
5. **Estabelecer controle sobre a solução:** a solução de um modelo será adequada enquanto as variáveis incontroladas conservarem seus valores e as relações entre as variáveis se mantiverem constantes.
6. **Colocar a solução em funcionamento (implementação):** a solução precisa ser testada e transformada em uma série de processos operacionais.

## DICAS

### A PO é uma teoria da decisão aplicada

A PO é considerada uma teoria da decisão aplicada: “utiliza meios científicos, matemáticos ou lógicos para resolver problemas que se apresentam quando o executivo procura um raciocínio eficaz para enfrentar seus problemas de decisão”.<sup>17</sup> “No seu sentido mais amplo, a PO é a aplicação de métodos científicos, técnicas científicas e instrumentos científicos a problemas que envolvem operações de

sistemas, de modo a munir os executivos, responsáveis pelas operações, de soluções ótimas para os problemas.”<sup>14</sup> A abordagem de PO incorpora a abordagem sistêmica ao reconhecer que as variáveis internas e externas nos problemas decisórios são inter-relacionadas e interdependentes.

As principais técnicas de PO são:

- Teoria dos Jogos.
- Teoria das Filas.
- Teoria dos Grafos.
- Programação Linear.
- Programação Dinâmica.
- Análise Estatística e Cálculo de Probabilidade.

## DICAS

### **Característica operacional da PO**

Em resumo, a PO preocupa-se com as operações de toda a organização. Ela aborda uma operação como um todo e, nesse sentido, é utilizada no nível operacional das organizações.<sup>18</sup> Suas aplicações envolvem: fluxos de produção, controle de qualidade, planejamento e controle da produção, transporte, estoque, distribuição e manipulação de materiais ou produtos (envolvendo logística), eficiência e produtividade, pesquisas de mercado, prevenção de acidentes etc.<sup>19</sup> Ela utiliza ferramentas quantitativas que são os modelos matemáticos, ou seja, representações simbólicas e simplificadas da realidade organizacional que se pretende abordar.

## **Teoria dos Jogos**

A Teoria dos Jogos proposta pelos matemáticos Johann von Neumann (1903-1957) e Oskar Morgenstern (1902-1962)<sup>20</sup> propõe uma formulação matemática para a estratégia e a análise dos conflitos. O conceito de conflito envolve oposição de forças ou de interesses ou de pessoas que origina uma ação dramática. A situação de conflito ocorre quando um jogador ganha e outro perde, pois os objetivos visados são indivisíveis, antagônicos e incompatíveis entre si. A Teoria dos Jogos é aplicada aos conflitos (chamados jogos) que envolvem disputa de interesses entre dois ou mais intervenientes, no qual cada jogador pode assumir uma variedade de ações possíveis, delimitadas pelas regras do jogo.<sup>21</sup> O número de estratégias disponíveis é finito e, portanto, enumerável. Cada estratégia descreve o que será feito em qualquer situação. Conhecidas todas as estratégias possíveis dos jogadores, pode-se estimar os resultados possíveis.

A Teoria dos Jogos é aplicável quando:

- a. O número de participantes é finito.
- b. Cada participante dispõe de um número finito de cursos possíveis de ação.
- c. Cada participante conhece os cursos de ação ao seu alcance.
- d. Cada participante conhece os cursos de ação ao alcance do adversário, embora desconheça qual será o curso de ação escolhido por ele.
- e. As duas partes intervêm de cada vez e o jogo é “zero-soma”, isto é, puramente competitivo: os benefícios de um jogador são as perdas do outro, e vice-versa.

Quando os participantes escolhem seus respectivos cursos de ação, o resultado do jogo acusará as perdas ou os ganhos finitos, que são dependentes dos cursos de ação escolhidos. Os resultados de todas as combinações possíveis de ações são perfeitamente calculáveis.

A Teoria dos Jogos possui uma terminologia própria.<sup>22</sup>

- a. **Jogador:** cada participante envolvido.
- b. **Partida (ou disputa):** quando cada jogador escolhe um curso de ação.
- c. **Estratégia:** regra de decisão pela qual o jogador determina seu curso de ação. O jogador nem sempre conhece a estratégia do adversário.
- d. **Estratégia mista:** quando o jogador usa todos seus cursos de ação disponíveis, em uma proporção fixa.
- e. **Estratégia pura:** quando o jogador utiliza apenas um curso de ação.
- f. **Matriz:** é a tabela que mostra os resultados de todas as partidas possíveis. Os números da matriz representam os valores ganhos pelo jogador. Os valores negativos traduzem perdas. A teoria é estática (pois trabalha apenas com valores dados, fixos e independentes do resultado do jogo), enquanto as situações concretas são dinâmicas (seus valores não são fixos). Como qualquer outra teoria científica, a Teoria dos Jogos representa um mapa simplificado, isomorfo, da realidade. Sua utilidade reside na razão direta do isomorfismo em relação a algum aspecto do mundo real.

## DICAS

### Aplicações da Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos é utilizada em análises de concorrência em mercados competitivos, por exemplo:

- a. Na disputa de clientes ou consumidores quando há forte competição.
- b. Na disputa de recursos financeiros no mercado financeiro ou de capitais.
- c. Na disputa de recursos de produção no mercado de fornecedores ou de matérias-primas, etc.

## Teoria das Filas

A Teoria das Filas refere-se à otimização de arranjos em condições de aglomeração e de espera e utiliza técnicas matemáticas variadas. A Teoria das Filas é a teoria que cuida dos pontos de estrangulamento e dos tempos de espera, ou seja, das demoras verificadas em algum ponto de serviço. A maior parte dos trabalhos de Teoria das Filas situa-se em problemas de gargalos e esperas, como ligação telefônica, problemas de tráfego, cadeias de suprimentos, logística e atendimento a clientes em agências bancárias.<sup>23</sup> Na Teoria das Filas, os pontos de interesse são: o tempo de espera dos clientes; o número de clientes na fila; e a razão entre o tempo de espera e o tempo de prestação de serviço.

## DICAS

### Decorrências da Teoria das Filas

A Teoria das Filas trouxe muitos aportes à Administração, como a chamada Teoria das Restrições.<sup>24</sup> Esta salienta que as maiores filas se encontram na frente dos

gargalos que obstruem e atrasam o processo produtivo. Tais gargalos funcionam como restrições ao sistema. A ideia é que toda corrente é tão forte quanto o seu elo mais fraco. São as restrições que definem o andamento do sistema produtivo, e não os seus pontos de eficiência. O importante é identificar as restrições e atuar sobre elas no sentido de reduzir os gargalos, subordinando a eficiência do processo aos pontos de gargalo ou engarrafamento.

Outra decorrência da Teoria das Filas é a técnica japonesa denominada just-in-time (JIT) que levou ao conceito de fábrica enxuta. O JIT é um sistema de controle de inventário que programa os materiais a fim de que cheguem precisamente no momento em que sejam necessários à linha de produção. O objetivo do JIT é desenvolver processos produtivos simples e enxutos, sem materiais em estoque, com um mínimo de materiais em processamento e com uma linha dotada de filas eficientes e sem gargalos ou restrições. Também o kanban (cartão em japonês) é um método para facilitar o uso e a reposição de inventários para evitar esperas (quando insuficientes) ou excesso de materiais em estoque ou em processamento (quando demasiados).

Em uma situação de fila, existem os seguintes componentes:

- Clientes ou operações.
- Uma passagem ou ponto de serviço por onde devem passar os clientes ou operações.
- Um processo de entrada (*input*).
- Uma disciplina sobre a fila.
- Uma organização de serviço.

A situação de fila ocorre quando: clientes desejam prestação de serviço; cada cliente se aproxima do ponto de serviço e ocorre um período de prestação de serviço, que termina quando o cliente se retira. Os outros clientes que chegam enquanto o primeiro está sendo atendido esperam a sua vez, isto é, formam uma fila.

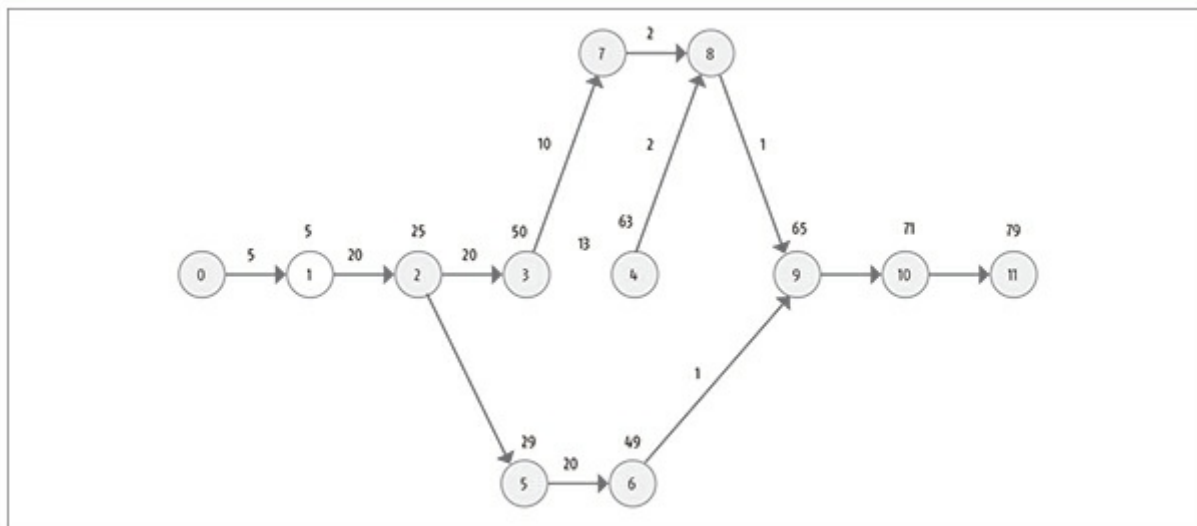
**Tabela 4 Quadro preparatório para elaboração do gráfico Pert**

Evento (n.)	Evento (descrição)	Tempo (dias)	Evento pré-requisito	Tempo otimista		Tempo pessimista		Folga
				Início	Fim	Início	Fim	
1	Obter informação sobre produto e fabricação	5	–	1	5	1	5	0
2	Preparar planos e orçamentos de fabricação	20	1	6	25	6	25	0
3	Montar equipamentos e ferramentas de produção	25	2	26	50	26	50	0
4	Preparar local de produção	13	3	51	63	51	63	0
5	Comprar materiais e componentes de produção	4	4	26	29	42	45	16
6	Receber materiais e componentes	20	5	30	49	46	65	16
7	Admitir ou transferir pessoal	10	2	26	35	54	63	28
8	Treinar pessoal	2	4 e 7	64	65	64	65	0
9	Produzir primeiras unidades	1	6 e 8	66	56	66	66	0
10	Corrigir operações de produção	5	9	67	71	67	71	0
11	Atingir a produção normal	8	10	72	79	72	79	0

## Teoria dos Grafos



A Teoria dos Grafos se baseia em redes e diagramas de flechas para várias finalidades. Oferece técnicas de planejamento e programação por redes (CPM, Pert, etc.) utilizadas nas atividades de construção civil e de montagem industrial. Tanto o Pert (*Programm Evaluation Review Technique*), como o CPM (*Critical Path Method*) são diagramas de flechas que identificam o caminho crítico estabelecendo uma relação direta entre os fatores de tempo e custo, indicando o “ótimo econômico” de um projeto. Esse “ótimo econômico” é alcançado por meio de uma determinada sequência das operações de um projeto que permita o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis em um prazo otimizado. O Neopert é uma variação simplificada do Pert, possibilitando economia de tempo na sua elaboração.



**Figura 3** Diagrama de Pert: introdução de nova linha de produtos.

As redes ou diagramas de flechas são aplicáveis em projetos que envolvam várias operações e etapas, vários recursos, diferentes órgãos, prazos e custos mínimos. Tudo isso deve ser articulado, coordenado e sincronizado, mas os cronogramas convencionais e o gráfico de Gantt não permitem a sincronização de todas essas variáveis. As redes ou diagramas de flechas apresentam as seguintes vantagens:

- Proporcionam execução do projeto no prazo mais curto e ao menor custo.
- Permitem o inter-relacionamento das etapas e operações do projeto.
- Facilitam a boa distribuição dos recursos disponíveis e sua redistribuição em caso de modificações.
- Fornecem alternativas para a execução do projeto e facilitam a tomada de decisão.
- Identificam tarefas ou operações “críticas” que não oferecem folga de tempo para a sua execução para nelas concentrar a atenção. As tarefas ou operações “críticas” afetam o prazo para o término do projeto global.
- Definem responsabilidade de órgãos ou pessoas envolvidos no projeto.

## Programação linear

Programação linear (PL) é uma técnica matemática que permite analisar os recursos de produção no sentido de maximizar o lucro e minimizar o custo. É uma técnica de solução de problemas que requer a definição dos valores das variáveis envolvidas na decisão para otimizar um objetivo a ser alcançado dentro de um conjunto de limitações ou restrições, que constituem as regras do jogo. Tais problemas envolvem alocação de recursos, relações lineares entre as variáveis da decisão, objetivo a alcançar e restrições. Quase sempre, essa técnica focaliza problemas de busca a melhor maneira de alocar recursos escassos entre atividades concorrentes. O problema da alocação envolve situações como programar a produção para maximizar lucros, misturar ingredientes de um produto para minimizar custos, selecionar um portfólio



excelente de investimentos, alocar pessoal de vendas em um território ou definir uma rede de transportes intermodais com o menor custo e maior rapidez.<sup>1</sup> A PL é aplicável à programação de processos decisórios para obter custo mínimo ou rendimento máximo.

## DICAS

### Aplicações da programação linear

A PL é aplicável em situações complexas que envolvam inúmeras variáveis quando se tem objetivos definidos, como no estudo do percurso econômico de um caminhão de entrega de botijões de gás engarrafado em um determinado bairro; ou de uma frota de caminhões de distribuição de cerveja ou refrigerantes entre diversos bares e restaurantes etc. O desenvolvimento tecnológico da informática oferece programas específicos, como o QSB, Lindo e outros, para a resolução de problemas de PL.

A PL apresenta características como:

- a. Busca a posição ótima em relação a um objetivo. A finalidade é minimizar custos e maximizar benefícios em função do objetivo prefixado.
- b. Supõe a escolha entre alternativas ou a combinação dessas alternativas.
- c. Considera limites ou restrições que cercam a decisão.
- d. As variáveis devem ser quantificáveis e ter relações lineares entre si.

## Programação dinâmica

A programação dinâmica é aplicada em problemas que possuem várias fases inter-relacionadas, em que se deve adotar uma decisão adequada a cada uma das fases, sem perder de vista o objetivo final. Somente quando o efeito de cada decisão for avaliado é que poderá ser efetuada a escolha final. A técnica pode ser ilustrada por meio de um exemplo supersimplificado do problema de um motorista que deseja ir de um ponto a outro da cidade, devendo ainda interromper a viagem para almoçar. Normalmente, o motorista soluciona o problema por fases. Primeiramente, seleciona vários locais intermediários nos quais poderá fazer a refeição. Em seguida, determina o trajeto ótimo de seu ponto de partida para cada local intermediário até seu ponto de chegada. A menor distância (ou o menor tempo de percurso, conforme o caso) determina o melhor ponto intermediário. Sua primeira decisão consiste em escolher o local da refeição, e a segunda, o melhor trajeto para esse local. Entretanto, em qualquer tipo de soluções, está presente o intuito de procurar o menor percurso ou o menor dispêndio de tempo até o ponto final.

## Análise estatística e cálculo de probabilidade

A análise estatística é o método matemático utilizado para obter a mesma informação com a menor quantidade de dados. Uma de suas aplicações mais conhecidas é o controle estatístico de qualidade (CEQ) na área de produção. Os métodos estatísticos permitem produzir o máximo de informações com base nos dados disponíveis. A análise estatística fornece meios para a escolha de amostras e suas características para serem representativas do universo de dados e qual o risco associado na decisão de aceitar ou rejeitar um lote de produção, em função das informações fornecidas pelo exame da amostra. A aplicação da estatística aos problemas de qualidade começou com Walter A. Shewhart no decorrer da Segunda Guerra Mundial. A partir de suas ideias, dois gurus iriam revolucionar o conceito de qualidade, inicialmente no Japão: Deming e Juran.

# Controle estatístico da qualidade

A análise estatística encontrou seu maior divulgador em W. Edwards Deming<sup>25</sup> (1900-1993) que popularizou no Japão – e posteriormente no mundo ocidental – o controle estatístico da qualidade (CEQ) – ou SQC – *Statistical Quality Control*. A ideia inicial era aplicar a metodologia estatística na inspeção de qualidade, passando depois ao controle estatístico de qualidade e chegando à qualidade assegurada a fim de obter conformidade com as especificações e proporcionar alto grau de confiabilidade, durabilidade e desempenho nos produtos. Sua influência foi tão grande que, desde 1951, foi instituído no Japão o Prêmio Deming de Qualidade como reconhecimento para as empresas que obtêm destaque nesse campo. O controle estatístico da qualidade é baseado nas técnicas de determinação do momento em que os erros tolerados na produção começam a ultrapassar os limites de tolerância, quando então a ação corretiva torna-se necessária. As ideias de Deming conduziram ao conceito de melhoria contínua, que será discutido no Capítulo 19. Trata-se de uma filosofia e de um sistema administrativo no sentido de reduzir perdas e incrementar ganhos de maneira incessante.

## DICAS

### Aplicações da programação dinâmica

A programação dinâmica é aplicável em casos de estudos de alternativas econômicas para decidir entre comprar/construir/manter máquinas e equipamentos, ou decisões entre comprar/alugar imóveis ou, ainda entre manter/desimobilizar ativos da organização.

O controle estatístico da qualidade tem por objetivo localizar desvios, erros, defeitos ou falhas no processo produtivo, comparando o desempenho com o padrão estabelecido. Essa comparação pode ser feita de três maneiras:

1. **Controle de qualidade 100%:** corresponde à inspeção total da qualidade. O controle de qualidade (CQ) total faz parte do processo produtivo e todos os produtos são inspecionados.
2. **Controle de qualidade por amostragem:** é o CQ por lotes de amostras recolhidos para serem inspecionados. O controle amostral substitui o controle total por não interferir no processo produtivo. Se a amostra é aprovada, todo o lote é aprovado. Se a amostra é rejeitada, todo o lote deverá ser inspecionado.
3. **Controle de qualidade aleatório:** é o CQ probabilístico e consiste em inspecionar apenas uma certa porcentagem de produtos ou do trabalho aleatoriamente.

## DICAS

### Os cinco S do housekeeping

A partir do movimento de melhoria contínua e incremental, surgiram várias ferramentas para apoio dos processos produtivos. Os chamados 5 S do housekeeping (arrumação da casa) constituem um exemplo clássico:

1. **Simplify(seiri):** simplificar, isto é, separar e eliminar o que é desnecessário.
2. **Straighten (seiton):** endireitar, isto é, organizar as coisas essenciais nos seus lugares de maneira que possam ser facilmente acessadas.
3. **Scrub(seiso):** limpar, isto é, manter as máquinas limpas e tornar agradável o local

de trabalho.

4. **Stabilize (seiketsu):** estabilizar e padronizar, ou seja, fazer da limpeza e da verificação uma prática rotineira.
5. **Sustain (shitsuke):** apoiar e disciplinar, isto é, retomar os primeiros S de maneira que o processo seja contínuo e interminável.

## Qualidade total

J. M. Juran (n. 1904)<sup>26</sup> estendeu os conceitos de qualidade para toda a empresa com o seu controle total da qualidade (CTQ) – ou *Total Quality Control* (TQC). As ideias de Juran conduziram ao conceito estratégico de qualidade total, que será discutido no Capítulo 19.

Enquanto o controle estatístico da qualidade (CEQ) é aplicável apenas no nível operacional – e de preferência na área de produção e manufatura –, o controle total de qualidade (CTQ) estende o conceito de qualidade a toda a organização, desde o nível operacional até o nível institucional, abrangendo todo o pessoal de escritório e do chão da fábrica em um envolvimento total.<sup>27</sup> Mais ainda, o CTQ envolve também a rede de fornecedores indo até o cliente final, em uma abrangência sem limites. As vantagens do CTQ são:

1. Redução de desperdícios.
2. Diminuição dos ciclos de tempo e dos tempos de resultados.
3. Melhoria da qualidade dos resultados (produtos ou serviços).

Ambos – o CEQ e o CTQ – constituem abordagens incrementais para obter excelência em qualidade dos produtos e processos, além de proporcionar uma formidável redução de custos.

## EXERCÍCIO

### O dimensionamento de uma agência de turismo

Uma das principais características do trabalho do administrador é tomar decisões, principalmente decisões de natureza julgamental. Enquanto as decisões programadas e estruturadas podem ser tratadas por computador, as decisões programadas e não estruturadas precisam ser tratadas pela pesquisa operacional e outras técnicas matemáticas, mas sempre com o talento do administrador. Assis Pereira tem pela frente um problema que precisa ser resolvido: como dimensionar e organizar uma agência de turismo que precisa atender a clientes sofisticados, cada qual tomando mais de trinta minutos de atenção, para esclarecer seus planos e solicitando diferentes cursos de ação? Quais as suas ideias a respeito?

Planejamento da qualidade	Controle de qualidade	Melhoria da qualidade
Definir objetivos de qualidade	Escolher itens de controle	Satisfazer as necessidades
Identificar os clientes	Escolher métricas de medição	Identificar projetos
Aprender com as necessidades dos clientes	Definir objetivos	Organizar equipes de projeto
Desenvolver requisitos dos produtos	Criar sensores de desvios	Diagnosticar as causas
Desenvolver requisitos dos processos	Medir o desempenho atual	Proporcionar remédios que sejam eficazes
Definir controles de processo e transferi-los para a produção	Interpretar a diferença	Lidar com a resistência à mudança
	Tomar ação corretiva sobre os desvios	Controlar para garantir os ganhos

Figura 4 Processos universais para administrar a qualidade.<sup>28</sup>

## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Embora a Teoria Matemática não tenha se caracterizado por incursões na estratégia organizacional, ela se preocupou com a competição típica dos jogos, na qual os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:<sup>29</sup>

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente.
- Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo.
- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem no longo prazo.
- Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente.
- Disposição de agir.

## NECESSIDADE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Uma das maiores contribuições dos autores matemáticos foi o aporte de indicadores financeiros e não financeiros – quantificados e objetivos – para medir ou avaliar o desempenho organizacional ou de parte dele, como indicadores departamentais, financeiros ou contábeis, de negócios, avaliação do desempenho humano, etc.

### Por que medir?

Para os autores matemáticos, os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma organização, pois permitem mostrar o que ela está fazendo e quais os resultados de suas ações. Um sistema de medição funciona como um painel de controle para que a organização ou cada departamento possa avaliar seu desempenho. O sistema de medição é um modelo da realidade e pode assumir várias formas, como relatórios periódicos, gráficos ou sistema de informação *on-line*, etc. O importante é que permita que o desempenho seja analisado e as ações corretivas sejam tomadas quando necessárias.

### DICAS

#### Hierarquia dos indicadores de desempenho

Assim como os objetivos organizacionais, os indicadores também obedecem a uma

hierarquia na qual os mais simples são contidos em indicadores mais complexos. Nas organizações com estruturas tradicionais, a hierarquia corresponde aos níveis hierárquicos. Nas organizações estruturadas por processos, a hierarquia dos indicadores corresponde ao desdobramento dos processos mais complexos em processos mais simples.

A montagem de um sistema de medição do desempenho obedece geralmente a um itinerário. As principais vantagens de um sistema de medição são:

- a. Avaliar o desempenho e indicar as ações corretivas necessárias.
- b. Apoiar a melhoria do desempenho.
- c. Manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços na organização por meio da integração de estratégias, ações e medições.

## O que medir?

As organizações utilizam medição, avaliação e controle de três áreas principais:

- a. **Resultados:** são os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período, como dia, semana, mês ou ano.
- b. **Desempenho:** são o comportamento ou os meios instrumentais que se pretende colocar em prática.
- c. **Fatores críticos de sucesso:** são os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida em seus resultados ou em seu desempenho.

## 6-sigma

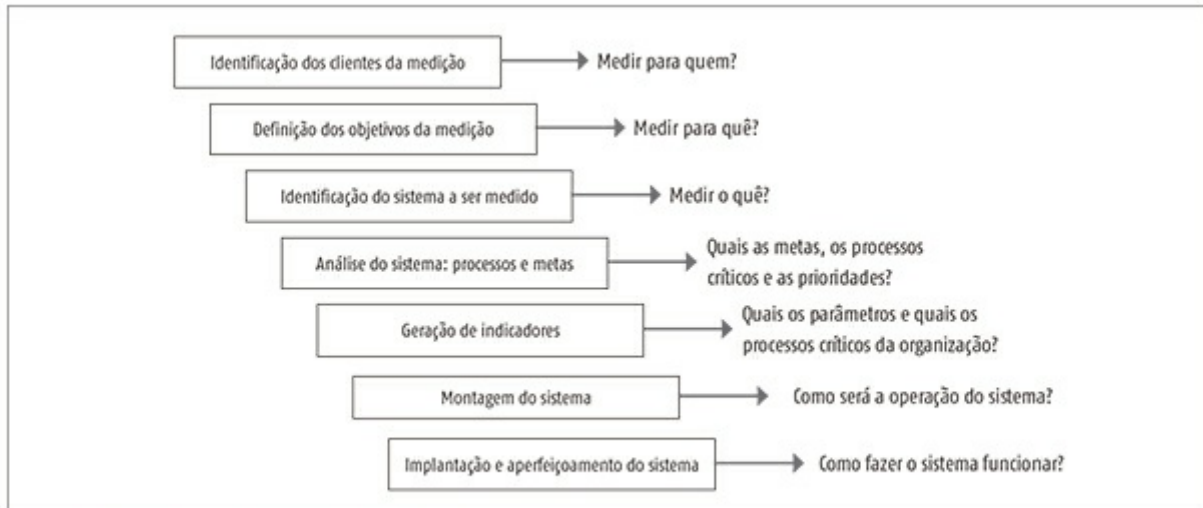
Sigma é uma medida de variação estatística. Quando aplicada a um processo organizacional, ela se refere à frequência com que determinada operação ou transação utiliza mais do que os recursos mínimos para satisfazer o cliente. A maioria das organizações está no nível “4-sigma”, o que significa mais de 6 mil defeitos por 1 milhão de oportunidades. Isso representa 6 mil produtos defeituosos em cada 1 milhão de produtos fabricados. Uma organização que está no nível “6-sigma” registra apenas 3 defeitos em 1 milhão. Isso se traduz em uma vantagem de custos e, mais importante, permite que sobre recursos para serem dirigidos aos processos de diferenciar uma empresa 6-sigma em relação às demais.

O programa 6-sigma utiliza várias técnicas em um metódico processo passo a passo para atingir metas bem definidas. A principal diferença é que, com o 6-sigma, já não se busca qualidade pela qualidade, mas pretende-se aperfeiçoar todos os processos de uma organização. Na prática, o 6-sigma diferencia-se da qualidade total em quatro áreas básicas:

- a. **Maior amplitude da aplicação:** a maior parte do TQM se aplica dentro da área de produção e manufatura, e não no projeto, finanças etc. O 6-sigma é para a organização toda. A Motorola afixa boletins de tempo de ciclo, dados de defeitos e metas de melhoria nos refeitórios e nos banheiros.
- b. **Estrutura de implementação mais simples:** os faixas-pretas dedicam-se inteiramente à mudança e ficam fora do cotidiano. A administração é premiada ou punida pela melhoria dos negócios.
- c. **Ferramentas mais profundas:** além das ferramentas do TQM, o 6-sigma se aprofunda para descrever a situação atual e prever o futuro. Há uma forte dose de estatística aplicada e uma melhor

compreensão de como os processos se comportam, um *software* para auxiliar e um mapa para a aplicação das ferramentas. Esse mapa permite esclarecer os problemas e melhorar sua solução.

d. **Forte vinculação com a saúde (financeira) dos negócios:** o 6-sigma aborda os objetivos da empresa e certifica-se de que todas as áreas-chave para a saúde futura da empresa contêm mensurações quantificáveis com metas de melhoria e planos de aplicação detalhados. Quantifica o que é necessário para atingir os objetivos financeiros da organização.



**Figura 5** Etapas de um sistema de medição.

O 6-sigma busca a eficácia organizacional em três dimensões que devem funcionar conjuntamente:

- a. **Redução do desperdício:** por meio do conceito de empreendimento enxuto (*lean enterprise*), esforço de tempo futuro, redução do ciclo de tempo ou, ainda, eliminação do desperdício do sistema ou eliminação do que não tem valor para o cliente, imprime-se velocidade à empresa.
- b. **Redução dos defeitos:** é o 6-sigma em si.
- c. **Envolvimento das pessoas:** por meio da chamada “arquitetura humana”.

## Balanced scorecard (BSC)

As medidas e indicadores afetam sobremaneira o comportamento das pessoas nas organizações. A ideia predominante é: o que se faz é o que se pode medir. O que uma organização define como indicador é o que ela vai obter como resultados. O foco dos sistemas e medidas tradicionalmente utilizados nas organizações – como balanço contábil, demonstrativos financeiros, retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, etc. – concentra-se puramente em aspectos financeiros ou quantitativos – e tenta controlar comportamentos. Esse controle típico da Era Industrial não mais funciona adequadamente. Torna-se necessário construir um modelo direcionado para a organização no futuro, colocando as diversas perspectivas em um sistema de contínua monitoração em substituição ao controle.

### DICAS

#### O aparecimento do 6-sigma

O 6-sigma nasceu na Motorola no final da década de 1970. A companhia estava perdendo participação no mercado, investigou as razões disso e percebeu que a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes se tornaram aspectos críticos. Adotou, então, um programa de administração participativa que se baseia em

peças trabalhando juntas em equipe. Em 1982, a Motorola percebeu que os problemas enfrentados do lado de fora ocorriam nos processos internos, e percebeu que se melhorasse os processos internos, o nível de satisfação dos clientes também aumentaria. Mudou o programa, chamando-o de “dez vezes melhor em cinco anos”, concentrando-se mais no tempo dos ciclos de produção para conjugar qualidade e rapidez. Em 1986, a Motorola recorreu ao benchmarking e descobriu que seu hiato com os concorrentes em ascensão não era de 10 para 1, como pensava, mas de algo próximo a 1.000 para 1. O programa foi rebatizado de “6-sigma” para medir a frequência com que as pessoas cometem erros e aproximar tal frequência ao sexto nível sigma. Os 14 princípios de Deming foram fundamentais. A estratégia de implantação foi chamada de “treinamento de faixa-preta” (blackbelt training) graças à influência de Juran.

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas:<sup>30</sup>

- a. **Finanças:** para analisar o negócio do ponto de vista financeiro. Envolve os indicadores e medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio e outros indicadores que a organização adote como relevantes para seu negócio.
- b. **Clientes:** para analisar o negócio do ponto de vista dos clientes. Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem, etc.
- c. **Processos internos:** para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização. Inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.
- d. **Aprendizagem/crescimento organizacional:** para analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso. Considera as pessoas quanto a suas capacidades, competências, motivação, *empowerment*, alinhamento e estrutura organizacional em termos de investimentos no seu futuro. Essa perspectiva garante a solidez e constitui o valor fundamental para as organizações de futuro.

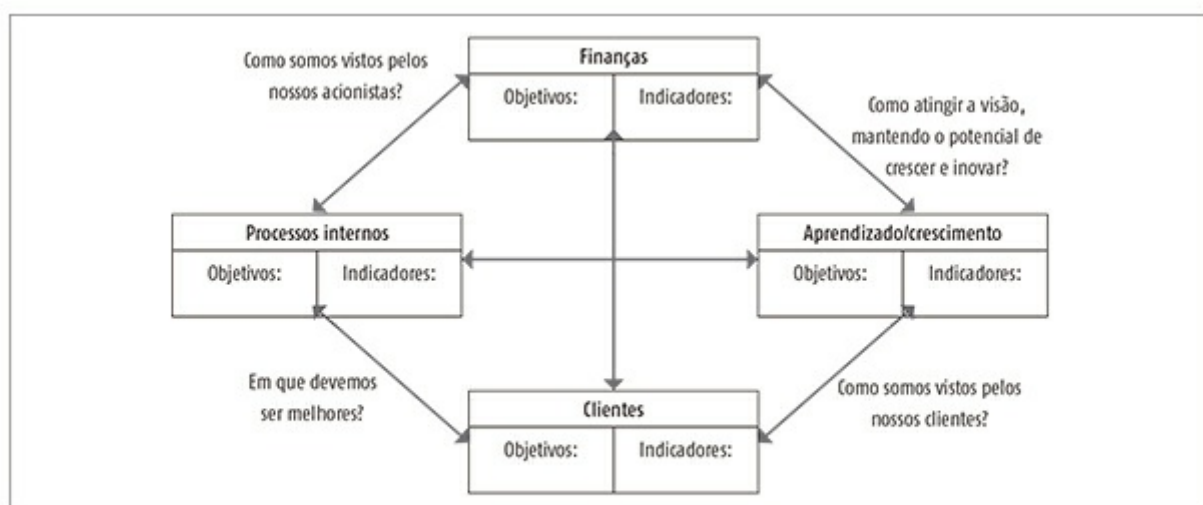


Figura 7 *Balanced scorecard*.

Essas perspectivas podem ser tantas quanto a organização necessite escolher em função da natureza do seu



negócio, propósitos, estilo de atuação etc. O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle.

## DICAS

### **O surgimento do balanced scorecard (BSC)**

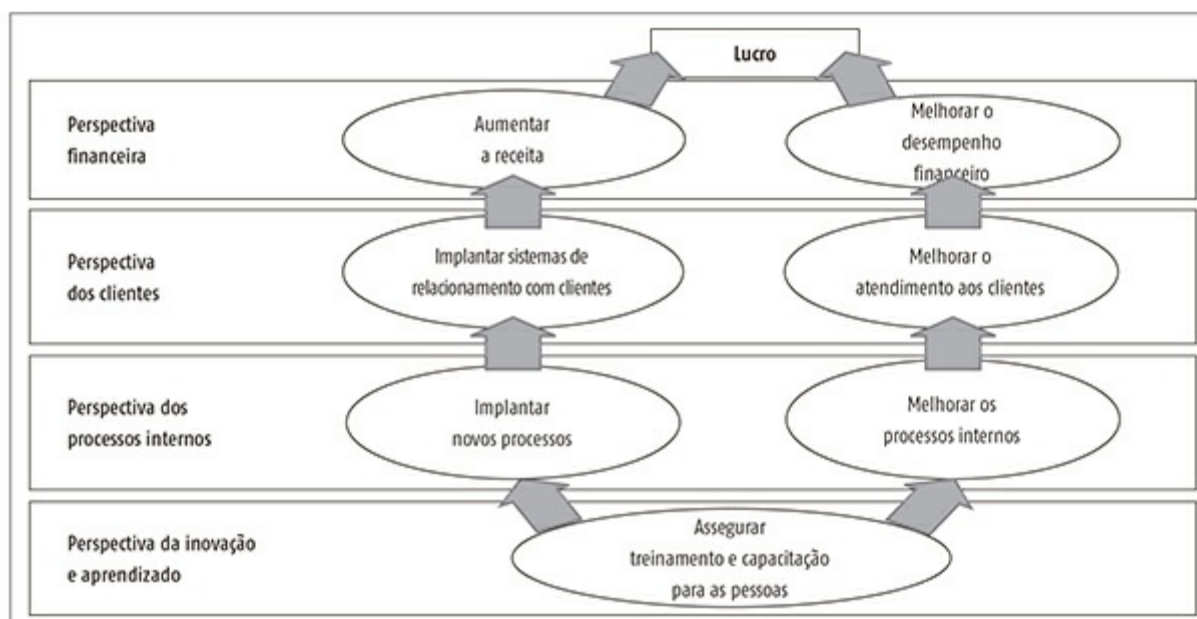
Em 1992, Kaplan e Norton<sup>31</sup> publicaram um artigo na Harvard Business Review sobre um sistema de gestão estratégica para atingir objetivos de curto, médio e longo prazos, de maneira a integrar as perspectivas organizacionais mais relevantes. Trata-se muito mais de um sistema de medidas e indicadores, no qual o foco principal reside no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que permitam identificar novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização. Deram o nome de balanced scorecard (BSC) para proporcionar um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas da organização em uma abordagem estratégica que se desdobra em ações adequadas para sua realização, em termos de resultados.

Recentemente, os autores passaram a usar o BSC para criar organizações focadas na estratégia.<sup>31</sup> Alinhamento e foco são as palavras de ordem. Alinhamento significa coerência da organização. Foco significa concentração. O BSC habilita a organização a focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional.

O BSC cria um contexto para que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando meios para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas.

## **MOVIMENTO PELA QUALIDADE**

Graças à Teoria Matemática surgiu o movimento pela qualidade como base fundamental para a excelência e a competitividade das organizações. Esse movimento começou no Japão com a aplicação de critérios estatísticos no chão da fábrica, tomando uma dimensão fora do comum e envolvendo toda a organização e suas interfaces com fornecedores e clientes. Desdobramentos importantes desse movimento estão acontecendo no mundo todo, como o Prêmio Deming de Qualidade, o Baldrige Award, o Prêmio Nacional de Qualidade do Brasil e a ISO.



**Figura 8** Mapa da estratégia.

Área:	Indicador de desempenho
Organizacional	Retorno sobre o investimento Margem de contribuição Lucratividade
Marketing	Volume de vendas Participação no mercado Nível de atendimento de pedidos Mix de produtos/serviços Satisfação dos clientes
Produção	Produtividade Nível de qualidade Nível de refugo Rendimento da matéria-prima
Desenvolvimento	Lançamento de novos produtos/serviços Inovações em processos
Finanças	Índice de ganho financeiro Índice de clientes inadimplentes Nível de ciclo financeiro Redução de custos fixos Redução de custos variáveis
Logística	Pontualidade na entrega Nível do atendimento dos pedidos Custos de distribuição Giro do inventário
Suprimentos	Custo das matérias-primas Qualidade das matérias-primas
Recursos humanos	Índice de absenteísmo Índice de acidentes no trabalho Nível de satisfação dos empregados

**Figura 6** Exemplos de indicadores de desempenho.

## Prêmio Deming de Qualidade

Surgiu no Japão em 1951 como meio de consagrar as empresas com alto nível de qualidade e em homenagem ao norte-americano que ajudou a reconstrução industrial do país. Rapidamente foi copiado em vários lugares do mundo.

## Malcolm Baldrige National Quality Award

Inspirado no Prêmio Deming do Japão e criado nos Estados Unidos em 1987 para encorajar as empresas

e servir como modelo para melhorar os padrões de qualidade e competitividade. É administrado conjuntamente pelo National Bureau of Standards e pela American Society for Quality Control (ASQC) e premia anualmente duas empresas de manufatura, duas companhias de serviços e duas pequenas empresas que se destacam pela elevada qualidade de seus produtos e de sua administração. Um *board* de examinadores avalia cada organização que se inscreve na disputa por meio de um conjunto de critérios que, no total, chegam a 1.000 pontos. Os examinadores visitam apenas as organizações finalistas para investigar a qualidade de seus processos internos e melhorias efetuadas.

Cada organização inscrita preenche um volumoso questionário baseado nos critérios mencionados e que funciona como um roteiro para melhorar e incrementar a qualidade. O aspecto pedagógico do prêmio é indiscutível, pois serve como *benchmarking* para todas as demais empresas que ainda não alcançaram o nível de qualidade e desempenho das empresas premiadas.

## DICAS

### Princípios para focar a estratégia

A utilização do BSC requer que cada organização passe a focalizar a estratégia por vários meios e em diferentes sequências utilizando cinco princípios:

a. **Traduzir a estratégia em termos operacionais:** transmitindo e comunicando às pessoas de maneira consistente e significativa os objetivos globais. Para alcançar sucesso, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada de maneira significativa por meio de um mapa estratégico que permita mostrar uma arquitetura lógica sobre como os ativos intangíveis podem ser transformados em ativos tangíveis (ou financeiros).

b. **Alinhar a organização com a estratégia:** para obter sinergia, todas as unidades organizacionais devem estar alinhadas com a estratégia. As organizações consistem em numerosos setores, unidades de negócios e departamentos, cada qual com sua estratégia. Para que o desempenho organizacional seja mais do que a soma de suas partes, as estratégias individuais devem ser vinculadas e integradas. A sinergia é o objetivo do desenho organizacional. As organizações focadas na estratégia devem vencer as barreiras departamentais. Novos organogramas são necessários para substituir a organização tradicional.

c. **Fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa:** as organizações focadas na estratégia requerem que todas as pessoas compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira que contribuam para o seu sucesso.

d. **Fazer da estratégia um processo contínuo:** a estratégia deve estar ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Para muitas organizações, o processo administrativo é construído em torno do plano operacional e orçamentário com reuniões mensais para rever o desempenho em relação ao que foi planejado e analisar as variações para aplicar as ações corretivas. Isso não está errado, mas está incompleto. É necessário introduzir um processo contínuo e ininterrupto para administrar a estratégia de modo a permitir aprendizagem e adaptação desta por meio de um sistema de retroação.

e. **Mobilizar a mudança por meio da liderança de executivos:** trata-se de envolver a equipe de executivos no sucesso da estratégia. A estratégia requer espírito de equipe para coordenar as mudanças, e sua implementação precisa de atenção contínua e foco nas iniciativas de mudanças. Mobilização de todas as pessoas é fator indispensável, e também um processo de governança para guiar a transição pelas equipes estratégicas em toda a organização.



Figura 9 Princípios da organização focada na estratégia.<sup>33</sup>

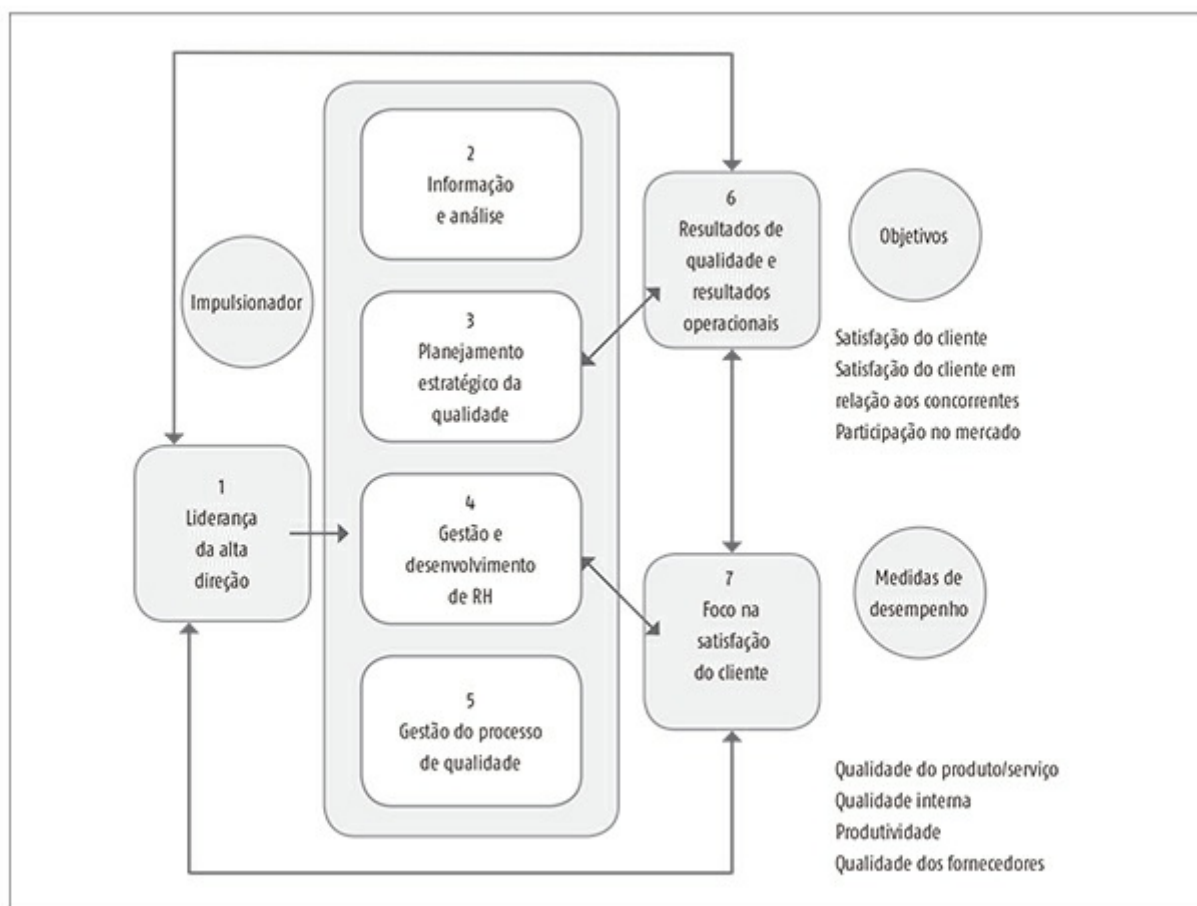


Figura 10 Modelo de avaliação do Prêmio Baldrige de Qualidade.

## Prêmio Nacional de Qualidade

Em 1991, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Os fundamentos da excelência do PNQ são:

- Liderança e constância de propósitos.

- Visão de futuro.
- Foco no cliente e no mercado.
- Responsabilidade social e ética.
- Decisões baseadas em fatos.
- Valorização das pessoas.
- Abordagem por processos.
- Foco nos resultados.
- Inovação.
- Agilidade.
- Aprendizado organizacional.
- Visão sistêmica.

Os oito critérios de excelência do PNQ podem ser vistos no Quadro 3.

Anualmente, desenvolve-se o ciclo de avaliação e premiação. O prêmio tem vários objetivos:

- a. Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do país.
- b. Fornecer um referencial (modelo) para as organizações para um contínuo aperfeiçoamento (melhoria).
- c. Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de “classe mundial”.
- d. Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

## International Organization of Standards – ISO

A *International Organization of Standards* foi criada para estabelecer padrões internacionais de qualidade. Os padrões da série ISO9000 definem os componentes da qualidade.

As organizações solicitam certificação naqueles padrões mais próximos de seu negócio a fim de concorrerem no mercado internacional. A certificação é baseada na capacidade da organização de implantar procedimentos documentados de seus processos. A certificação garante consistência de que a organização adota padrões reconhecidos mundialmente, mas não significa que a organização produza realmente produtos de qualidade.

Os padrões da ISO14000 são desenhados para assegurar processos limpos de produção, que reduzam problemas ambientais, como prevenção à poluição e à camada de ozônio, aquecimento planetário, etc.

## APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA MATEMÁTICA

A Teoria Matemática trouxe enorme contribuição à Administração oferecendo técnicas de planejamento e controle no emprego de recursos materiais, financeiros, humanos etc., além de um formidável suporte na tomada de decisões, no sentido de otimizar a execução de trabalhos e diminuir os riscos envolvidos nos planos que afetam o futuro a curto ou longo prazo.

## Limitações da Teoria Matemática

Do ponto de vista de uma teoria administrativa, a Teoria Matemática apresenta enormes limitações:

- a. A Teoria Matemática presta-se a aplicações de projetos ou operações que envolvam órgãos ou grupos de pessoas, mas não apresenta condições de aplicações globais envolvendo toda a

organização como um conjunto. Nesse sentido, ela é mais um conglomerado de técnicas de aplicação individualizada do que um arcabouço teórico e abrangente.

b. Baseia-se na total quantificação dos problemas administrativos, abordando-os do ponto de vista estatístico ou matemático. Todas as situações são reduzidas a números ou expressões matemáticas para serem adequadamente resolvidas. Do ponto de vista da organização, a maior parte dos conceitos, situações ou problemas nem sempre apresenta condições de redutibilidade a expressões numéricas ou quantitativas, de onde vem a impossibilidade de aplicação extensiva da PO.

c. Oferece técnicas de aplicação no nível operacional situado na esfera de execução, mas poucas técnicas em níveis mais elevados na hierarquia empresarial. A PO se restringe à pesquisa e à investigação das operações situadas no nível operacional da organização.

## Reduccionismo dos métodos de PO

Koontz e O'Donnell definem os métodos de PO da seguinte forma:<sup>32</sup>

a. Eles enfatizam modelos para representação lógica de problemas e podem ser simples ou complexos. As fórmulas contábeis – como ativo menos passivo é igual a propriedade, por exemplo – são modelos que representam ideias e simbolizam a relação das variáveis envolvidas.

b. Enfatizam os objetivos numéricos e as medidas de eficiência a fim de determinar se a solução atinge o objetivo. Se o objetivo é lucro, a medida de eficiência será o índice de retorno sobre o investimento e todas as soluções propostas farão com que, no final, se possa medir o resultado em relação à medida. Contudo, algumas variáveis podem ser controláveis pelo administrador, enquanto outras são incontroláveis.

c. Tentam incorporar todas as variáveis em um problema ou todas aquelas variáveis que parecem ser importantes para a sua solução.

d. Tentam quantificar as variáveis em um problema, pois somente dados quantificados são inseridos no modelo, a fim de proporcionar um resultado definido.

e. Tentam oferecer dados quantificáveis com recursos matemáticos e estatísticos úteis. As probabilidades são inseridas na situação para que o problema matemático se torne prático e sujeito a uma pequena margem de erro.

A abordagem é eminentemente matemática, objetiva, quantitativa e reducionista.

## Similaridade com a Administração Científica

Alguns autores salientam que a PO está orientada operacionalmente, enquanto a teoria administrativa está dirigida para a elaboração de uma teoria mais ampla e genérica.<sup>11</sup> Para outros, pelo contrário, não se pode traçar uma linha divisória para definir os limites entre a PO e a Administração Científica: “para Leavitt, ambas criaram um conjunto de métodos técnicos para a solução de problemas do trabalho; ambas apresentam uma abordagem que separa o planejamento dos programas para solução dos problemas e as rotinas criadas com base nas soluções; além disso, a PO está criando, na sua forma operacional, uma classe de especialistas de *staff* que se assemelham aos antigos especialistas de *staff* da era de Taylor, só que, no lugar do cronômetro, está o computador e a mesma velha história do conflito entre tecnologia e humanidade”.<sup>33</sup> Além do mais, a PO apresenta outras limitações. Ela é apenas uma ferramenta para auxiliar o tomador de decisões. Ela não é, em si, a própria tomadora de decisões. Assim:

a. Muitos problemas não podem ser expressos em termos quantitativos, tornando inviável a aplicação da PO.



b. Muitos problemas são amplos para serem resolvidos por meio de técnicas analíticas de PO, mesmo com a ajuda do computador.

O planejamento, a organização ou a tomada de decisões são processos lógicos que podem ser expressos em símbolos e relações matemáticas.<sup>34</sup> A abordagem central é o modelo que representa o problema em suas relações básicas e em termos de objetivos predeterminados.

**Quadro 1 Critérios e itens de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade**

<b>Categorias</b>		<b>Pontos</b>
1.0 Liderança	100	
1.1 Sistema de liderança		30
1.2 Cultura de excelência		40
1.3 Análise crítica do desempenho global		30
2.0 Estratégias e planos	90	
2.1 Formulação das estratégias		30
2.2 Desdobramento das estratégias		30
2.3 Planejamento da medição do desempenho		30
3.0 Clientes	60	
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		30
3.2 Relacionamento com clientes		30
4.0 Sociedade	60	
4.1 Responsabilidade socioambiental		30
4.2 Ética e desenvolvimento social		30
5.0 Informações e conhecimento	60	
5.1 Gestão das informações da organização		20
5.2 Gestão das informações comparativas		20
5.3 Gestão do capital intelectual		20
6.0 Pessoas	90	
6.1 Sistema de trabalho		30
6.2 Capacitação e desenvolvimento		30
6.3 Qualidade de vida		30
7.0 Processo	90	
7.1 Gestão de processos relativos ao produto		30
7.2 Gestão de processos de apoio		20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores		20
7.4 Gestão econômico-financeira		20
8.0 Resultados específicos da companhia	450	
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado		100
8.2 Resultados econômico-financeiros		100
8.3 Resultados relativos às pessoas		60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores		30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto		80
8.6 Resultados relativos à sociedade		30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais		50
<b>Total:</b>	<b>1.000</b>	

## Reduccionismo da Teoria Matemática

Para Koontz,<sup>34</sup> trata-se mais de uma abordagem matemática dos problemas de Administração do que uma

escola definida de Administração. Ou uma escola mais situada na Física ou na Engenharia do que na Administração. Apesar da importância da Matemática na teoria administrativa, torna-se necessário colocar as coisas nos devidos lugares. É o mesmo que pretender desenvolver uma teoria matemática na Astronomia, na Economia ou na Psicologia. É possível?

## Administração das operações

A Teoria Matemática está se transformando gradativamente em uma Administração das Operações e se concentrando nos seguintes aspectos:<sup>1</sup>

**a. Produção *just-in-time* (JIT):** é um sistema de produção que procura agilizar a resposta às demandas do cliente por meio da eliminação do desperdício e do aumento da produtividade. No sistema JIT, o objetivo é produzir exatamente o que é necessário para satisfazer a demanda atual – nem mais, nem menos. O sistema utiliza somente materiais e produtos requeridos para atender aos requisitos de produção ou de demanda, o que permite uma incrível redução de níveis de inventários, altos níveis de qualidade e tempos mais curtos de manufatura. O JIT requer alta coordenação da programação da produção e saídas livres de defeitos em cada estágio do processo, para que o sistema tenha pequenos inventários. Os administradores, empregados e fornecedores são totalmente envolvidos e compromissados com o sistema. O objetivo é responder prontamente às demandas e às necessidades do cliente pela redução contínua do tempo de manufatura por meio de melhorias incrementais no sistema.<sup>35</sup> O JIT conduz ao conceito de fábrica enxuta, isto é, o sistema de manufatura ou serviços dimensionado exatamente para as operações atuais, sem “gorduras” ou acréscimos desnecessários.

**b. Qualidade total:** a qualidade sempre foi – ao lado da quantidade – um aspecto importante da produção. Três princípios básicos caracterizam a visão japonesa sobre qualidade, conhecida como *Total Quality Management* (TQM):

- **Qualidade é construída e não apenas inspecionada:** não se trata apenas de corrigir erros ou desvios, mas, antes de tudo, melhorar para evitar e prevenir futuros erros ou desvios.
- **A melhoria da qualidade economiza dinheiro:** se a qualidade é vista como resultado da inspeção, a qualidade custa dinheiro. Por outro lado, se a qualidade melhora porque a organização melhora o desenho do produto e do processo produtivo, a organização reduz o desperdício e as rejeições, economiza dinheiro na produção e aumenta a satisfação do cliente.
- **A qualidade repousa no princípio da melhoria contínua (*kaizen*) por meio de melhorias incrementais nos produtos e processos:** o conceito de defeito zero estabelece o nível de defeitos que é aceitável, o que significa que a qualidade deve ser continuamente melhorada.

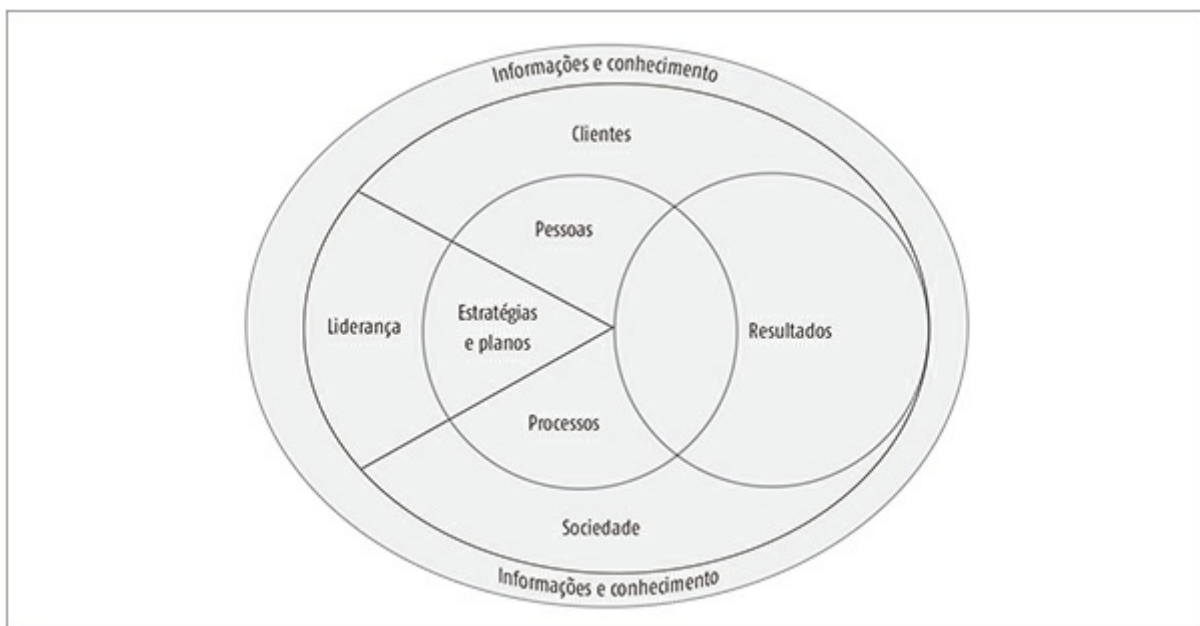
**c. Operações com tecnologias relacionadas com computador:** tecnologias baseadas em computador na administração das operações, como o CAD (*Computer-Aided Design*) e o CAM (*Computer-Aided Manufacturing*) são impressionantes. Sistemas de planejamento e controle da produção – como o MRP (*Manufacturing Resources Planning*) – são usados somente com o computador. A tecnologia de produção baseada no computador está obrigando os operários a serem mais qualificados e capacitados para lidar com dados.<sup>36</sup> O computador está proporcionando sistemas flexíveis de manufatura na base de tempo real favorecendo mecanismos rápidos de tomada de decisão graças a sistemas de suporte de decisão.

**d. Competição baseada no tempo:** produtos e serviços concorrem não apenas em função de preço e qualidade. O tempo – rapidez de expedição ou tempo de mercado – é também um fator importante. A TBC (*Time-Based Competition*) estende os princípios do JIT a cada faceta do ciclo de expedição do produto, desde o início da pesquisa e desenvolvimento (P&D), passando pela manufatura ou operações e chegando ao mercado e distribuição, envolvendo também a logística.<sup>37</sup> A TBC considera duas forças impulsionadoras: a aplicação do JIT por meio do ciclo de expedição do produto e a

eficácia, que depende da proximidade com o cliente (conhecimento do cliente e habilidade em usar esse conhecimento para responder às demandas dele).<sup>38</sup> A tecnologia e a administração de operações facilitam a concorrência baseada no tempo, encurtando-o de maneira drástica. Processos de EDI (*Electronic Data Interchange*) permitem enviar pedidos automaticamente, além de orientar e monitorar todo o processo produtivo em relação a cada pedido de cliente. Um dos exemplos clássicos é o da Federal Express (FedEx), que desenvolveu o conceito de expedição noturna de malotes e encomendas. Além disso, com a engenharia concorrente, as pessoas de todas as áreas da organização – marketing, vendas, serviços, compras, engenharia, P&D e manufatura – formam equipes de produto. As pessoas de cada equipe podem ou não trabalhar em um só local, mas sua constante interação virtual agiliza o desenvolvimento de produtos, melhora a qualidade e reduz custos. Uma equipe dessas, quando bem coordenada eletronicamente, proporciona produtos melhores sob o ponto de vista de todas as especialidades e áreas envolvidas, bem como facilita a manufatura e melhora a qualidade.

**e. Reengenharia de processos:** representa um redesenho fundamental e drástico dos processos do negócio para melhorar custo, qualidade, serviço e velocidade. A reengenharia descarta as estruturas, os processos e os sistemas existentes e os reinventa de maneira completamente diferente. A reengenharia apresenta aspectos comuns com a qualidade total – pois ambas reconhecem a importância dos processos organizacionais e enfatizam as necessidades dos clientes –, mas uma diferença entre ambas é significativa. Os programas de qualidade funcionam a partir dos processos existentes na organização e procuram melhorá-los ou incrementá-los gradativamente por meio da melhoria contínua. A reengenharia busca o desempenho excelente descartando os processos existentes e partindo para outros inteiramente novos e diferentes.<sup>39</sup>

**f. Usina de serviços ou fábrica de serviços:** é uma tendência no sentido de competir não somente com base nos produtos, mas também com base nos serviços. Serviços são atividades econômicas que produzem um lugar, um tempo, uma forma ou uma utilidade psicológica para o consumidor. Os serviços podem incluir suporte informacional para o cliente, entrega rápida e confiável, instalação do produto, serviço pós-venda e solução de problemas. As organizações industriais estão se antecipando e respondendo às necessidades dos clientes correlatos. A unidade de manufatura torna-se o centro das atividades da organização – localizadas em áreas separadas e distantes da organização – para atrair e reter clientes.<sup>40</sup>



**Figura 11** Modelo de excelência do PNQ: sistêmica da organização.

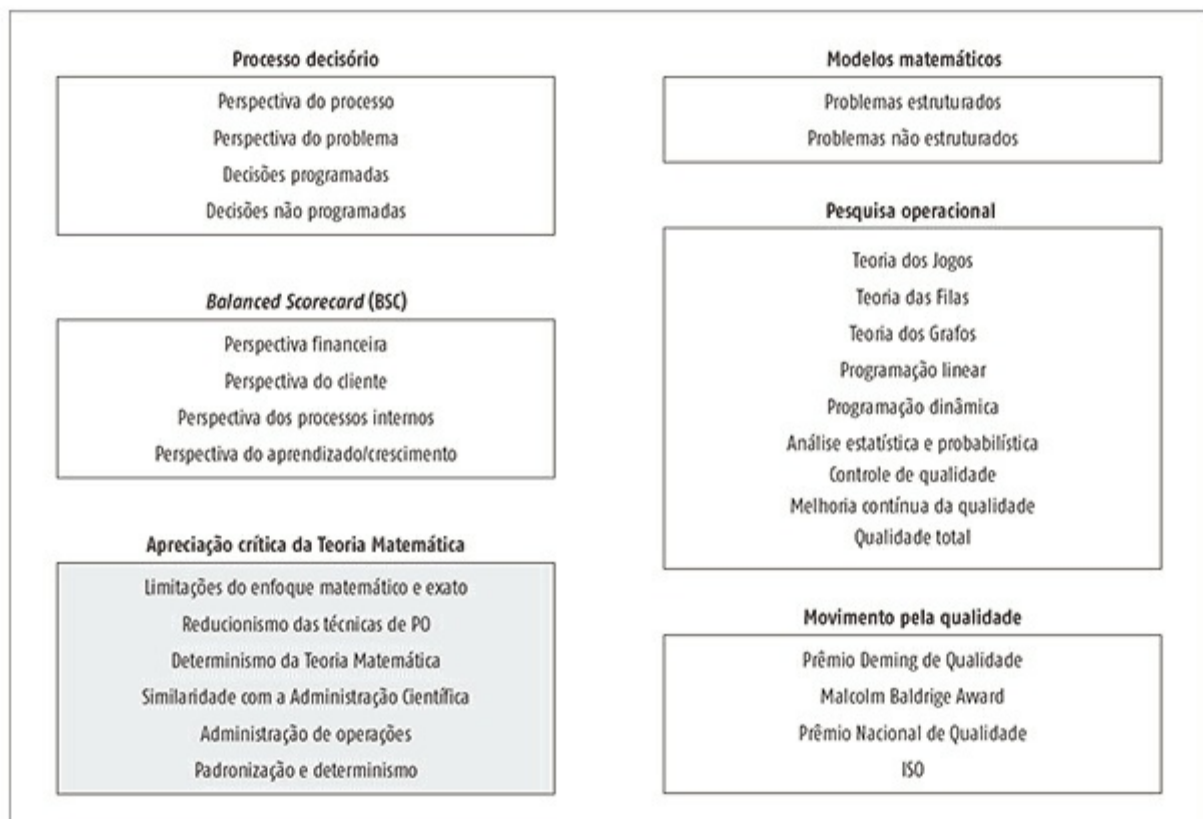


Figura 12 Mapa mental da Teoria Matemática.

## CONCLUSÃO

Pelo exposto, falar em Teoria Matemática significa um reducionismo para envolver toda uma ampla variedade e gama de assuntos que não podem ficar limitados a um simples enfoque exato e matemático. No fundo, este enfoque foi apenas o ponto de partida – e não de chegada – para o aparecimento de importantes ferramentas administrativas em uso nas organizações. Em resumo, a Teoria Matemática representa uma abordagem extremamente diversificada envolvendo assuntos que extrapolam o seu foco inicial baseado em ciências exatas. Contudo, tivemos de reunir todas essas contribuições sob a égide matemática por falta de uma alternativa melhor. Esta abordagem está se transformando em uma importante área de negócios das organizações, no que se refere a aplicações e soluções tanto operacionais como estratégicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Markland RE, Vickery SK, Davis RA. Operations management: concepts in manufacturing and services. Cincinnati, SouthWestern, 1995, p. 27-33, 841.
2. Luce RD, Raiffa H. Games and decisions. Nova York, Willey, 1957.
3. Simon HA. The new science of management decision. Nova York, Harper & Row, 1960, p. 2.
4. Simon HA. "The new science of management decision". In: The Shape of automation for men and management. Nova York, Harper & Row, 1965. p. 2, 10, 14-5, cap. III.
5. Hampton DR. Contemporary management. Nova York, McGraw-Hill, 1977. p. 175.
6. Kilmann RH. Social systems design, normative theory and the MPAS design technology. Nova York, Elsevier North-Holland, 1977. p. 210.
7. Mitroff II, Sagasti F. "Epistemology as general systems theory: an approach to the design of

- complex decision-making experiments”. In: *Philosophy of Social Science*. 1973;3:117-34.
8. Raiffa H. *Decision analysis*. Reading, Addison Wesley, 1968.
9. Vazsonyi A. *Scientific programming in business and industry*. Nova York, John Wiley & Sons, 1958. p. 18.
10. Hellriegel D, Slocum Jr. JW. *Management: a contingency approach*. Reading, Addison Wesley, 1974, p. 159.
11. Simon HA. *The shape of automation for men and management*. Nova York, Harper & Row, 1965, p. 62, 64.
12. Kast FE, Rosenzweig JE. *Organization and management. A systems approach*. Nova York, McGraw-Hill, 1976.
13. Luthans F. *Introduction to management. A contingency approach*. Nova York, McGraw-Hill, 1976, p. 202.
14. Churchman CW, Ackoff RL, Arnoff EL. *Introduction to operations research*. Nova York: John Wiley & Sons, 1957, p. 8-9, 18.
15. Hall ADA. *A methodology for systems engineering*. Nova York, D. Van Nostrand, 1962, p. 18.
16. Siegel GD. “A unidade do método sistêmico”. *Revista de Administração Pública*. 1971;5(1):26.
17. Miller DW, Starr MK. *Executive decisions and operations research*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1960, p. 104.
18. Johnson EA. “A direção executiva: a organização e a pesquisa operacional”. In: McCloskey JF, Trefethen FN. *Pesquisa operacional como instrumento de gerência*. São Paulo, Edgard Blücher, 1966, p. 16.
19. Goodeve C apud McCloskey JF, Trefethen FN. *Pesquisa operacional como instrumento de gerência*, op. cit.
20. Neumann Jv, Morgenstern O. *Theory of games and economic behavior*. New Jersey, Princeton University, 1947.
21. Poundstone W. *Prisoner’s dilemma: John Von Neumann, game theory and the puzzle of the bomb*. Nova York, Anchor Books, 1992.
22. Epstein I. “Teoria dos Jogos”. In: *Enciclopédia Abril*. São Paulo, Abril, p. 2.680-1.
23. Marshall Jr. B apud McCloskey JF, Trefethen FN. *Pesquisa operacional como instrumento de gerência*, op. cit., p. 152.
24. Goldratt EM, Cox J. *A meta: um processo de aprimoramento contínuo*. São Paulo, Educator/IMAM, 1992.
25. Deming WE. *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo, Marques Saraiva, 1990.
26. Juran JM, Gryna FM. *Controle da qualidade: conceitos, políticos e filosofia da qualidade*, v. I. São Paulo, Makron Books, 1991; Juran JM, Gryna FM. *Controle da qualidade: componentes básicos da função qualidade*, v. II. São Paulo, Makron Books, 1991; Juran JM, Gryna FM. *Controle da qualidade: ciclo dos produtos – do projeto à produção* conceitos, políticos e filosofia da qualidade, v. III. São Paulo, Makron Books, 1991; Juran JM, Gryna FM. *Controle da qualidade: ciclo dos produtos – inspeção e teste*, v. IV. São Paulo, Makron Books, 1991; Juran JM. *Managerial breakthrough*. Nova York, McGraw-Hill, 1964; Juran JM. *Juran on planning for quality*. Nova York, Free, 1988.
27. Mirshawka V. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do dr. Deming*. São Paulo, Makron Books, 1991. Bergamo Filho V. *Gerência econômica da qualidade através do TQC*. São Paulo, Makron Books, 1991. Crosby P. *Qualidade: falado sério*. São Paulo, Makron Books, 1991.
28. Juran JM, Gryna FM. *Quality planning and analysis*. Nova York, McGraw-Hill, 1993. p. 9.
29. Henderson BD. “As origens da estratégia”. In: Montgomeri C, Porter ME (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 7.
30. Kaplan RS, Norton DP. *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Harvard Business School, 2000. p. 9-17. Vide tradução em português: Kaplan RS, Norton DP. *Organização orientada para a estratégia: como as*

empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

31. Kaplan RS, Norton DP. "The balanced scorecard: measures that drive performance". Harvard Business Review. 1992;71-9. Vide também: Kaplan RS, Norton DP. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

32. Koontz H, O'Donnell C. Princípios de administração. Uma análise das funções administrativas, op. cit., p. 175.

33. Leavitt HJ. "Applied organization change in industry: structural, technical, and human approaches". In: Cooper WW, Leavitt HJ, Shelly II MW (eds.). New perspectives in organization research. Nova York, John Wiley & Sons, 1964, p. 61-2.

34. Koontz H. "The management theory jungle". In: The management process. Cases and readings, cit., p. 22.

35. Shingo S. A revolution in manufacturing: the SMED system. Stanford, Productivity, 1985.

36. Wallace TF. MRP II: making it happen: the implementer's guide to success with manufacturing resource planning. Essex Junction, Oliver Wright, 1985. p. 5.

37. Blackburn JD. Time-based competition: the next battleground in American manufacturing. Homewood, Business One-Irwin, 1991, p. 69.

38. Moody PE. Strategic manufacturing: dynamic new directions for the 1990's. Homewood, Dow-Jones Irwin, 1990. p. 191.

39. Hammer M, Champy J. "Reengineering: the path to change". In: Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Nova York, Harper Business, 1993. p. 31-49.

40. Chase RB, Garvin DA. "The service factory". Harvard Business Review. 1989;67:61-9.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Análise estatística** : técnica de PO que utiliza métodos estatísticos para obter o máximo de informações com o mínimo de dados disponíveis.

**Árvore de decisão** : técnica para facilitar a tomada de decisões sob condições de risco e definir onde é possível atribuir valores e ganhos ou perdas em cada alternativa.

**Balanced scorecard (BSC)**: é um conjunto balanceado e equilibrado de indicadores e mensuradores para proporcionar a gestão estratégica das organizações.

**Condição de certeza** : situação em que o tomador de decisão conhece exatamente quais os resultados de uma alternativa de ação escolhida. É a condição de saber antecipadamente os resultados de uma decisão.

**Condição de incerteza** : situação em que o tomador de decisão não tem a menor ideia dos resultados de uma alternativa de ação escolhida.

**Conflito ganhar/ganhar**: decorre da colaboração das partes envolvidas em uma situação de conflito e que usam a solução de problemas para reconciliar diferenças mútuas.

**Conflito ganhar/perder** : ocorre quando uma parte alcança seus objetivos à custa da exclusão dos objetivos da outra parte.

**Controle estatístico de qualidade (CEQ)** : processo utilizado para determinar em produtos de uma amostra de inspeção qual a probabilidade de que o universo alcance os padrões de qualidade.

**Dados**: fatos ou estatísticas.

**Decisão**: escolha racional entre várias alternativas disponíveis de cursos de ação.

**Decisão sob certeza** : as variáveis são conhecidas e a relação entre a ação e suas consequências é determinística, ou seja, uma relação de causa-efeito.

**Decisão sob risco** : as variáveis são conhecidas e a relação entre a ação e suas consequências é conhecida em termos probabilísticos.

**Decisão sob incerteza** : as variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para determinar a consequência de uma ação são desconhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de certeza.

**Decisões programadas** : implementam soluções específicas determinadas pela experiência passada como adequadas para problemas similares.

**Eventos**: aspectos específicos em um projeto, representados por círculos em um gráfico de Pert.

**Incerteza**: ausência de informação a respeito de um determinado assunto.

**Governança**: nome dado à administração estratégica.

**Informação**: conclusão derivada da análise de dados.

**Informação em tempo real**: informação simultânea à ocorrência do evento.

**ISO9000**: conjunto de padrões de qualidade estabelecidos pela Comunidade Europeia e estendidos ao mundo todo pela International Organization of Standards.

**Just-in-time (JIT)**: conjunto de métodos de controle de produção usados para obter um mínimo nível de inventários para assegurar a expedição de materiais e componentes justamente quando eles precisam ser usados. Refere-se à filosofia de manufatura que almeja otimizar os processos de produção reduzindo o desperdício e as despesas.

**Kanban**: cartão em japonês. Sistema simples de controle de produção no qual as pessoas participam utilizando cartões coloridos para abastecer e repor materiais de produção.

**Melhora contínua** : filosofia que prega o trabalho em equipe e a participação decisiva das pessoas na solução dos problemas organizacionais, principalmente relacionados com o processo produtivo. O objetivo é o aperfeiçoamento contínuo e sistemático da organização e das pessoas envolvidas no sentido de satisfazer o cliente.

**Modelo matemático** : representação simbólica da realidade por meio de variáveis numéricas e quantitativas. O modelo matemático é uma construção lógica da realidade.

**Passos críticos** : sequência de eventos em um projeto que, no total, requerem maior tempo para se completar.

**Pesquisa operacional** : aplicação de métodos científicos e quantitativos para a solução de problemas. A PO utiliza a matemática e a estatística nas decisões de certeza e utiliza a probabilidade nas decisões de risco e de incerteza.

**Problema**: situação em que há uma discrepância entre o que é (realidade) e o que poderia ou deveria ser (objetivos, metas ou valores).

**Problema estruturado** : problema que pode ser perfeitamente definido, pois suas principais variáveis – como estados da natureza, ações possíveis, consequências possíveis – são conhecidas.

**Problema não estruturado** : problema que não pode ser claramente definido, porque uma ou mais variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de confiança.

**Programação dinâmica** : técnica de PO aplicada em problemas de alternativas econômicas ou em árvores de decisões.

**Programação linear** : técnica de PO que visa a encontrar soluções ou alcançar objetivos que otimizem os resultados atingidos e minimizem os custos decorrentes.

**Qualidade total** : processo de envolver todos os membros da organização para assegurar cada atividade relacionada com a produção de bens e serviços dentro do compromisso de melhorar continuamente e atender completamente às necessidades do cliente.

**Sistema de informação gerencial** : rede estabelecida em uma organização para abastecer os gerentes de informações que fundamentem o seu processo decisório.

**Teoria das Filas**: técnica de PO que visa à otimização de arranjos em situações de aglomeração de espera onde haja gargalos ou restrições que bloqueiem o processo produtivo.

**Teoria das Restrições** : técnica de PO derivada da Teoria das Filas e que visa a diagnosticar e localizar pontos de espera e de estrangulamento, isto é, os gargalos que devem ser eliminados.

**Teoria dos Jogos** : técnica de PO utilizada para solução de conflitos, com oposição de forças ou interesses conflitantes em que um jogador ganha e o outro perde. É a aplicação da lógica matemática ao processo de tomada de decisões nos jogos e, por extensão, nas organizações, na economia, na política e na guerra, ou seja, nas situações caracterizadas por conflito de interesses, pelo acaso e por informações incompletas.

**Teoria matemática** : corrente administrativa que utiliza a matemática na análise dos princípios e problemas



organizacionais. Os autores expressam matematicamente questões teóricas tradicionais da Administração.

## TEORIA DE SISTEMAS

### Ampliando as fronteiras da empresa

#### Objetivos de aprendizagem

- Proporcionar uma visão sistêmica das organizações
- Introduzir os conceitos de sistemas e suas aplicações à Administração
- Definir o conceito de sistema aberto e seu intercâmbio com o ambiente
- Discutir a abordagem sistêmica de Katz e Kahn
- Discutir a abordagem sociotécnica de Tavistock
- Apresentar uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas

#### O que veremos adiante

- Origens da Teoria de Sistemas
- Conceito de sistemas
- Sistema aberto
- A organização como um sistema aberto
- Características das organizações como sistemas abertos
- Modelos de organização
- Apreciação crítica da Teoria de Sistemas

A Teoria de Sistemas (TS) é um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Com ela, a abordagem sistêmica chegou à TGA a partir da década de 1960 e tornou-se parte integrante dela.

## ORIGENS DA TEORIA DE SISTEMAS

A TGS surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy.<sup>1-4</sup> A TGS não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica. Os pressupostos básicos da TGS são:

- a. Existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
- b. Essa integração parece orientar-se rumo a uma Teoria de Sistemas.
- c. A Teoria de Sistemas é o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.
- d. A Teoria de Sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência.
- e. A Teoria de Sistemas conduz a uma integração na educação científica.

Bertalanffy critica a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como Física, Química,

Biologia, Psicologia, Sociologia, etc. São divisões arbitrárias e com fronteiras solidamente definidas. E espaços vazios (áreas brancas) entre elas. A natureza não está dividida em nenhuma dessas partes. A TGS afirma que se deve estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes. A água é diferente do hidrogênio e do oxigênio que a constituem. O bosque é diferente das suas árvores.

A TGS fundamenta-se em três premissas básicas:<sup>5</sup>

- a. **Os sistemas existem dentro de sistemas:** cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o suprassistema. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante. Também o suprassistema faz parte de um suprassistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem os órgãos, que compõem os organismos e assim por diante.
- b. **Os sistemas são abertos:** é uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.
- c. **As funções de um sistema dependem de sua estrutura:** cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

## DICAS

### Abordagem sistêmica

Não é propriamente a TGS que nos interessa, mas o seu produto principal: a sua abordagem de sistemas. Doravante, deixaremos a TGS de lado para falarmos de Teoria de Sistemas. A Teoria de Sistemas se opõe ao mecanicismo que divide organismos em agregados de células, células em agregados de moléculas, moléculas em agregados de átomos e o comportamento humano em um agregado de reflexos condicionados e incondicionados. A partir dela, surgem novas denominações, como sistema solar em Astronomia, sistema social em Sociologia, sistema monetário em Economia, sistema nervoso, digestivo e respiratório em Fisiologia e assim por diante, mas dentro de uma visão global e integrada.

A Teoria de Sistemas introduziu-se na teoria administrativa por várias razões:

- a. A necessidade de uma síntese e integração das teorias que a precederam, esforço tentado sem muito sucesso pelas teorias estruturalista e comportamental. Todas as teorias anteriores tinham um ponto fraco: a microabordagem. Elas lidavam com pouquíssimas variáveis da situação total e reduziram-se a algumas variáveis impróprias e que não tinham tanta importância em administração.
- b. A Cibernética permitiu o desenvolvimento e a operacionalização das ideias que convergiam para uma teoria de sistemas aplicada à Administração.
- c. Os resultados bem-sucedidos da aplicação da Teoria de Sistemas nas demais ciências.

O conceito de sistemas proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas, dando-lhes uma configuração e identidade total. A análise sistêmica – ou análise de sistemas – das organizações permite revelar o “geral no particular”, indicando as propriedades gerais das organizações de uma maneira global e totalizante, que não são reveladas pelos métodos ordinários de análise científica. Em suma, a Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e a integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes.<sup>6</sup>

## DICAS

### Holismo

Em sua obra *Holismo e evolução* (1926), Jan Christian Smuts salientava que, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, os componentes individuais de um sistema desenvolvem qualidades que não se encontram em seus comportamentos isolados. O holismo ou abordagem holística é a tese segundo a qual as totalidades representam mais do que a soma de suas partes. Essas totalidades podem ser organismos biológicos, organizações, sociedades ou complexos teóricos científicos. Na Medicina, a abordagem holística mostra que os organismos vivos e o meio ambiente funcionam como um sistema integrado.

Um pouco antes, em 1912, surgiu a Psicologia da Forma ou da Gestalt (do alemão, *gestalt* = forma, configuração, estrutura), tendo como princípio a ideia de que as leis estruturais do todo determinam as partes componentes, e não o inverso. A tese principal da Gestalt é a de que “o todo é maior do que a soma das partes”. O todo não deve ser comparado com agregações aditivas. Por essa razão, não vemos apenas linhas e pontos em uma figura, mas configurações – isto é, um todo –, e não ouvimos sons isolados em uma canção, mas a canção em si mesma. A psicologia gestáltica passou a estudar assuntos ligados à percepção e à cognição, isto é, os processos mentais pelos quais os seres humanos apreendem o mundo e formam o seu conhecimento.

## CONCEITO DE SISTEMAS

O conceito de sistemas foi abordado no capítulo dedicado à Cibernética.

A palavra “sistema” denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário.<sup>7</sup>

## Características dos sistemas

Os sistemas apresentam características próprias. O aspecto mais importante do conceito de sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo. O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. É o que chamamos emergente sistêmico: uma propriedade ou característica que existe no sistema como um todo e não existe em seus elementos em particular. As características da água são totalmente diferentes do hidrogênio e do oxigênio que a formam.

Da definição de Bertalanffy,<sup>8</sup> segundo a qual o sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esses dois conceitos retratam duas características básicas do sistema.

- a. **Propósito ou objetivo:** todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos. As unidades ou elementos (ou objetos), bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre a um objetivo ou finalidade a alcançar.
- b. **Globalismo ou totalidade:** todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema deverá produzir mudanças em todas as suas outras unidades. Em outros termos, qualquer estimulação em qualquer unidade do sistema afetará todas as unidades por conta do relacionamento existente entre elas. O efeito total dessas mudanças ou alterações proporcionará um ajustamento de todo o sistema. O sistema sempre reagirá

globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade. Na medida em que o sistema sofre mudanças, o ajustamento sistemático é contínuo. Das mudanças e dos ajustamentos contínuos do sistema decorrem dois fenômenos: o da entropia e o da homeostasia<sup>7</sup> que estudamos no Capítulo 15.

## DICAS

### **Sistema, subsistema e suprassistema**

O termo sistema é empregado no sentido de sistema total. Os componentes necessários à operação de um sistema são chamados subsistemas, que, por sua vez, são formados pela reunião de novos subsistemas, mais detalhados. Assim, a hierarquia dos sistemas e o número de subsistemas dependem da complexidade do sistema. Os sistemas podem operar simultaneamente, em série ou em paralelo. Não há sistemas fora de um meio específico (ambiente): os sistemas existem em um meio e são por ele condicionados. Meio (ambiente) é tudo o que existe fora e ao redor de um sistema e que tem alguma influência sobre a operação do sistema. Os limites (fronteiras) definem o que é o sistema e o que é o ambiente.<sup>9</sup> O conceito de sistema aberto pode ser aplicado em diversos níveis de abordagem: do indivíduo, do grupo, da organização e da sociedade, indo desde um microssistema até um suprassistema. Vai da célula ao universo.

Na verdade, o enfoque de sistemas – como uma série de atividades e processos fazendo parte de um todo maior – é uma maneira de olhar o mundo e a nós mesmos. No passado, até se podiam visualizar sistemas, mas não havia meios tecnológicos para se perceber essa visão. A produção em massa exemplifica um enfoque de sistemas. Ela não é apenas uma coleção de coisas, mas um conceito e uma visão unificadora do processo produtivo que requer um grande número de coisas – como máquinas, equipamentos e instalações – mas não começa com essas coisas: elas é que decorrem da visão do sistema. A ideia de sistema lembra conectividade, integração e totalidade.

## **Painel: vários conceitos de sistemas**

- Sistema é um conjunto de elementos em interação recíproca.
- Sistema é um conjunto de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade.
- Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.
- Sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade.
- Sistema é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujas características são diferentes das características das unidades.
- Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.

## **Tipos de sistemas**

Há uma variedade de sistemas e várias tipologias para classificá-los. Os tipos de sistemas são:

- a. Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstratos:
- **Sistemas físicos ou concretos:** são compostos de equipamentos, maquinaria, objetos e coisas reais. São denominados *hardware*. \* Podem ser descritos em termos quantitativos de desempenho.
  - **Sistemas abstratos ou conceituais:** são compostos de conceitos, filosofias, planos, hipóteses e ideias. Aqui, os símbolos representam atributos e objetos, que, muitas vezes, só existem no pensamento das pessoas. São denominados *software*. \*\*
- b. Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos:
- **Sistemas fechados:** não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim, não recebem influência do ambiente nem o influenciam. Não recebem nenhum 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 rígida, produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas e os equipamentos.
- **Sistemas abertos:** apresentam relações de intercâmbio 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 sobreviver, devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com o ambiente e sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza por meio de uma operação adaptativa. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização.

## DICAS

### Hardware e software

Na realidade, há uma complementaridade entre sistemas físicos e sistemas abstratos: os sistemas físicos (como as máquinas), precisam de um sistema abstrato (programação) para poder funcionar e desempenhar suas funções. A recíproca também é verdadeira: os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico. Hardware e software se complementam. É o exemplo de uma escola com suas salas de aulas, carteiras, lousas, iluminação, etc. (sistema físico) para desenvolver um programa de educação (sistema abstrato); ou um centro de processamento de dados, no qual o equipamento e os circuitos processam programas de instruções ao computador.

## Parâmetros dos sistemas

O sistema é caracterizado por parâmetros que estudamos no Capítulo 15, dedicado à Cibernética. Parâmetros são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema ou componente do sistema. Os parâmetros dos sistemas são: entrada, saída, processamento, retroação e ambiente.

1. **Entrada ou insumo (*input*):** força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece material ou energia ou informação para a operação do sistema. Recebe também o nome de importação.
2. **Saída, produto ou resultado (*output*):** consequência para a qual se reuniram elementos e

relações do sistema. Os resultados de um sistema são as saídas, as quais devem ser congruentes (coerentes) com o objetivo do sistema. Os resultados dos sistemas são finais (conclusivos), enquanto os resultados dos subsistemas são intermediários. Recebe o nome de exportação.

3. **Processamento, processador ou transformador (*throughput*):** mecanismo de conversão das entradas em saídas. O processador está empenhado na produção de um resultado e pode ser representado pela caixa negra: nela entram os insumos e dela saem os produtos.
4. **Retroação, retroalimentação, retroinformação (*feedback*) ou alimentação de retorno:** função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. A retroação tem por objetivo o controle, ou seja, o estado de um sistema sujeito a um monitor. Monitor é uma função de guia, direção e acompanhamento. Assim, a retroação é um subsistema planejado para “sentir” a saída (registrando sua intensidade ou qualidade) e compará-la com um padrão ou critério preestabelecido para mantê-la controlada dentro daquele padrão ou critério, evitando desvios. A retroação visa a manter o desempenho de acordo com o padrão ou critério escolhido.
5. **Ambiente:** meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe suas entradas do ambiente, processa-as e efetua saídas ao ambiente, de tal forma que existe entre ambos – sistema e ambiente – uma constante interação. O sistema e o ambiente encontram-se inter-relacionados e interdependentes. Para que o sistema seja viável e sobreviva, ele deve adaptar-se ao ambiente por meio de uma constante interação. Assim, a viabilidade ou a sobrevivência de um sistema depende de sua capacidade de adaptar-se, mudar e responder às exigências e às demandas do ambiente externo. O ambiente serve como fonte de energia, materiais e informação ao sistema. Como o ambiente muda continuamente, o processo de adaptação do sistema deve ser sensível e dinâmico. Essa abordagem “ecológica” indica que o ambiente pode ser um recurso para o sistema como pode também ser uma ameaça à sua sobrevivência.

## EXERCÍCIO

### O sistema integrado da Centrum Express

A Centrum Express é uma empresa dinâmica e inovadora. Verônica Gonçalves, a diretora-geral, está sempre introduzindo inovações na organização. Uma delas é a integração dos vários sistemas internos para obter coordenação de esforços e sinergia nos resultados. A Centrum tem vários sistemas separados que, individualmente, funcionam muito bem: um sistema financeiro (faturamento, bancos, investimentos, cobrança e tesouraria), um sistema de marketing (vendas, previsão de vendas, entregas, estoques de produtos, clientes e pedidos), um sistema de produção (programação de produção, programação de compras, programação de mão de obra, produtividade e produção diária) e um sistema de recursos humanos (classificação de cargos, salários, programas de treinamento, necessidades de recrutamento e seleção, benefícios e habilidades disponíveis). Como integrar todos esses diferentes sistemas para alcançar sinergia?

## SISTEMA ABERTO

O sistema aberto caracteriza-se por um intercâmbio de transações com o ambiente e conserva-se constantemente no mesmo estado (autorregulação), apesar de a matéria e a energia que o integram se renovarem constantemente (equilíbrio dinâmico ou homeostase). O organismo humano, por exemplo, não pode ser considerado mera aglomeração de elementos separados, mas um sistema definido que



possui integridade e organização. Assim, o sistema aberto – como o organismo – é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio. O modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente. Por essa razão, a abordagem sistêmica provocou profundas repercussões na teoria administrativa.

## DICAS

### Sistemas vivos

Os seres vivos constituem a categoria mais importante de sistemas abertos. Existem certas analogias entre empresas e organismos vivos. A empresa cresce em tamanho pelo acréscimo de partes, ingere recursos e os transforma em produtos ou serviços. Nesse processo, há entradas e saídas e um processo de transformação necessário à vida. A empresa reage ao seu ambiente (ajustando-se e adaptando-se a ele para sobreviver) e muda seus mercados, produtos, processos, estratégias e estrutura organizacional, podendo até reproduzir-se em empresas subsidiárias.

**Tabela 1** Características das decisões programadas e não programadas<sup>5</sup>

Decisões programadas	Decisões não programadas
Dados adequados	Dados inadequados
Dados repetitivos	Dados únicos
Condições estatísticas	Condições dinâmicas
Certeza	Incerteza
Previsibilidade	Imprevisibilidade
Rotina	Inovação

Existem diferenças fundamentais entre os sistemas abertos – os sistemas biológicos e sociais, como célula, planta, homem, organização, sociedade – e os sistemas fechados – como os sistemas físicos, as máquinas, o relógio, o termostato.<sup>11</sup>

1. O sistema aberto está em constante interação dual com o ambiente. Dual no sentido de que o influencia e é por ele influenciado. Age ao mesmo tempo, como variável independente e como variável dependente do ambiente. O sistema fechado não interage com o ambiente.
2. O sistema aberto tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até autorreprodução sob certas condições ambientais. O sistema fechado não tem essa capacidade. Portanto, o estado atual, final ou futuro do sistema aberto não é, necessária nem rigidamente, condicionado por seu estado original ou inicial, porque o sistema aberto tem reversibilidade. Enquanto isso, o estado atual e futuro ou final do sistema fechado será sempre o seu estado original ou inicial.
3. É contingência do sistema aberto competir com outros sistemas, o que não ocorre com o sistema fechado.

## DICAS

### A organização como um organismo vivo

Tratar a organização como um sistema aberto não é uma ideia nova. Herbert

Spencer já afirmava, na virada do século XX: “Um organismo social assemelha-se a um organismo individual nos seguintes traços essenciais: no crescimento; no fato de se tornar mais complexo à medida que cresce; no fato de que, tornando-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência; porque sua vida tem extensão que depende da vida de suas unidades componentes; e porque em ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade.”<sup>13</sup>

## DICAS

### **Enfrentando mudanças externas**

Como um sistema, a organização está continuamente submetida a mudanças dinâmicas que requerem equilíbrio. Cada organização é imbuída dos valores dominantes do seu ambiente. Os membros de uma organização são simultaneamente membros de muitos outros grupos competidores entre si ou mantendo lealdade complementar. Sua posição de poder nas organizações depende de suas relações com tais grupos.<sup>14</sup>

## **ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO**

O conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

Em suma, o sistema aberto “pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior do que a soma das partes), orientado para determinados propósitos (comportamento teleológico orientado para fins) e em permanente relação de interdependência com o ambiente (entendida como a dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado)”.<sup>11</sup>

## **CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS**

A seguir, serão apresentadas as características de sistemas abertos das organizações.

### **Comportamento probabilístico e não determinístico**

Como todos os sistemas sociais, as organizações são sistemas abertos afetados por mudanças em seus ambientes, denominadas variáveis externas. O ambiente inclui variáveis desconhecidas e incontroláveis. Por essa razão, as consequências dos sistemas sociais são probabilísticas, e não determinísticas, e seu comportamento não é totalmente previsível. As organizações são complexas e respondem a muitas variáveis ambientais que não são totalmente compreensíveis.<sup>15</sup>

### **As organizações como partes de uma sociedade maior e constituídas de partes menores**

As organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são “complexos de elementos colocados em interação”.<sup>4</sup> Essa focalização incide mais sobre as relações entre os elementos interagentes cuja interação produz uma totalidade que não pode ser compreendida pela simples análise das várias partes tomadas isoladamente.

## Interdependência das partes

A organização é um sistema social cujas partes são independentes, porém inter-relacionadas. “O sistema organizacional compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de interdependência de suas partes, de modo que a mudança em uma das partes provoca impacto sobre as outras.”<sup>17</sup> A organização não é um sistema mecânico no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras partes. Em virtude da diferenciação provocada pela divisão do trabalho, as partes precisam ser coordenadas pelos meios de integração e controle.

## Homeostase ou “estado firme”

A organização alcança um estado firme – ou seja, um estado de equilíbrio – quando satisfaz dois requisitos: a unidirecionalidade e o progresso.<sup>6,18</sup>

- a. **Unidirecionalidade ou constância de direção:** apesar das mudanças do ambiente ou da organização, os mesmos resultados são atingidos. O sistema continua orientado para o mesmo fim, usando outros meios.
- b. **Progresso em relação ao fim:** o sistema mantém, em relação ao fim desejado, um grau de progresso dentro dos limites definidos como toleráveis. O grau de progresso pode ser melhorado quando a empresa alcança o resultado com menor esforço, com maior precisão e sob condições de variabilidade.

Estes dois requisitos para alcançar o estado firme exigem liderança e comprometimento das pessoas para que o objetivo final seja alcançado.

Além do mais, a organização – como um sistema aberto – precisa conciliar dois processos opostos, ambos imprescindíveis para a sua sobrevivência.<sup>19</sup>

- a. **Homeostasia:** tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio, mantendo seu *status quo* interno inalterado.
- b. **Adaptabilidade:** mudança do sistema para ajustar-se aos padrões requeridos em sua interação com o ambiente externo, alterando seu *status quo* interno para alcançar um equilíbrio frente a novas situações.

## Fronteiras ou limites

Fronteira é a linha que demarca e define o que está dentro e o que está fora do sistema ou subsistema. Nem sempre a fronteira existe fisicamente. Os sistemas sociais têm fronteiras que se superpõem. Um indivíduo X pode ser membro de duas organizações concomitantemente: o sistema A e o B.

### DICAS

#### Homeostasia versus adaptabilidade

A homeostasia garante a rotina do sistema, enquanto a adaptabilidade leva à ruptura, à mudança e à inovação. Rotina e ruptura. Manutenção e inovação. Estabilidade e mudança. Identidade e ajustamento. Ambos os processos são levados a cabo pela organização para garantir a sua viabilidade.

## DICAS

### **O sistema aberto tem muitas portas e janelas abertas**

Para Perrow, as organizações são "entidades estáveis, duradouras, com limites bem precisos e características marcantes que as distinguem de tudo o mais ao redor. As organizações têm um local e endereço e os indivíduos são parte delas. Trabalham lá durante certo tempo, diariamente, e depois voltam para casa. A organização existe nos fins de semana e durante as férias, mesmo quando não está presente a força de trabalho. Enfim, ela parece estar separada de tudo o mais, no mundo".<sup>20</sup> No entanto, as organizações são uma casa aberta: "os que por ela transitam têm consigo sinais muito fortes do mundo de fora; é como se trouxessem os pés cheios de lama da rua ao entrarem em casa. Além disso, as janelas e as portas estão sempre abertas, porque a organização industrializa a matéria-prima que entra por uma porta e sai pela outra. Esse processo exige outras portas e janelas para entrada de maquinário, know-how, etc.". <sup>20</sup>

As organizações têm fronteiras que as diferenciam dos ambientes. As fronteiras variam quanto ao grau de permeabilidade: são linhas de demarcação que podem deixar passar maior ou menor intercâmbio com o ambiente. As transações entre organização e ambiente são feitas pelos elementos situados nas fronteiras organizacionais, isto é, na periferia da organização. A permeabilidade das fronteiras define o grau de abertura do sistema em relação ao ambiente. É por meio da fronteira que existe a interface. Interface é a área ou canal entre os diferentes componentes de um sistema por meio do qual a informação é transferida ou o intercâmbio de energia, matéria ou informação é realizado.

## **Morfogênese**

Diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos sistemas biológicos, o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e sua estrutura básica: é a propriedade morfogênica das organizações, considerada por Buckley<sup>21</sup> a característica identificadora das organizações. Uma máquina não pode mudar suas engrenagens e um animal não pode criar uma cabeça a mais. Entretanto, a organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, pelo qual os seus membros comparam os resultados desejados com os resultados obtidos e detectam os erros que devem ser corrigidos para modificar a situação.

## **Resiliência**

Em linguagem científica, a resiliência é a capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo. Como sistemas abertos, as organizações têm capacidade de enfrentar e superar perturbações externas provocadas pela sociedade sem que desapareça seu potencial de auto-organização. A resiliência determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas. Isso significa que, quando uma organização apresenta elevada resiliência, as tentativas de recauchutagem de modelos tradicionais e burocráticos sofrem forte resistência ao avanço da inovação e da mudança.

## EXERCÍCIO

### A Global Face

Meditando a respeito de sua empresa, a Global Face, Waldomiro Pena começou a pensar em uma nova forma de gestão dos seus negócios. A Global Face tinha passado por várias mudanças de produtos e serviços, novas exigências de clientes, alterações na legislação e nas políticas governamentais e, agora, a globalização e o forte desenvolvimento tecnológico que envelhece rapidamente qualquer produto e o torna obsoleto em questão de momentos. A Global Face passara por tudo isso e continuava firme, mas perdera terreno para empresas concorrentes. Waldomiro acha que a empresa poderia ser mais sensível ao mercado e mais aberta para o ambiente de negócios. Quais as sugestões que você daria a Waldomiro a respeito da Global Face?

## MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

Existem vários modelos que explicam a organização como um sistema aberto. Abordaremos três deles: o modelo de Schein, o modelo de Katz e Kahn e o modelo sociotécnico.

### Modelo de Schein

Schein<sup>22</sup> propõe alguns aspectos que a teoria de sistemas considera na definição de organização:

1. A **organização é um sistema aberto**, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente.
2. A **organização é um sistema com objetivos** ou funções múltiplas que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente.
3. A **organização é um conjunto de subsistemas** em interação dinâmica uns com os outros. Deve-se analisar o comportamento dos subsistemas em vez de focalizar os comportamentos individuais.
4. **Os subsistemas são mutuamente dependentes** e as mudanças ocorridas em um deles afetam o comportamento dos outros.
5. A **organização existe em um ambiente dinâmico** que compreende outros sistemas. O funcionamento da organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas impostas pelo meio ambiente.
6. **Os múltiplos elos entre a organização** e seu meio ambiente tornam difícil a clara definição das fronteiras organizacionais.

### Modelo de Katz e Kahn

Katz e Kahn desenvolveram um modelo de organização<sup>23</sup> por meio da aplicação da Teoria de Sistemas à teoria administrativa. No modelo proposto, a organização apresenta as características típicas de um sistema aberto.

### Organização como sistema aberto

A organização é um sistema aberto que apresenta as seguintes características:

1. **Importação (entradas):** a organização recebe insumos do ambiente e depende de suprimentos renovados de energia de outras instituições ou de pessoas. Nenhuma estrutura social é autossuficiente ou autocontida.
2. **Transformação (processamento):** os sistemas abertos transformam a energia recebida. A organização processa e transforma seus insumos em produtos acabados, mão de obra treinada, serviços, etc. Essas atividades acarretam alguma reorganização das entradas.
3. **Exportação (saídas):** os sistemas abertos exportam seus produtos, serviços ou resultados para o meio ambiente.
4. **Os sistemas são ciclos de eventos que se repetem:** “o funcionamento do sistema aberto consiste em ciclos recorrentes de importação-transformação-exportação. A importação e a exportação são transações que envolvem o sistema e os setores do seu ambiente imediato, enquanto a transformação é um processo contido dentro do próprio sistema.”<sup>23</sup> As organizações reciclam constantemente suas operações ao longo do tempo.
5. **Entropia negativa:** a entropia é um processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à exaustão, à desorganização, à desintegração e, no fim, à morte. Para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deterem o processo entrópico e se reabastecerem de energia, mantendo indefinidamente sua estrutura organizacional. É um processo reativo de obtenção de reservas de energia que recebe o nome de entropia negativa ou negentropia.
6. **Informação como insumo, retroação negativa e processo de codificação:** os sistemas abertos recebem insumos, como materiais ou energia, que são transformados ou processados. Recebem também entradas de caráter informativo, que proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele.
7. **Estado firme e homeostase dinâmica:** o sistema aberto mantém certa constância no intercâmbio de energia importada e exportada do ambiente, assegurando o seu caráter organizacional e evitando o processo entrópico. Assim, os sistemas abertos caracterizam-se por um estado firme: existe um influxo contínuo de energia do ambiente exterior e uma exportação contínua dos produtos do sistema, porém, o quociente de intercâmbios de energia e as relações entre as partes continuam os mesmos. O estado firme é observado no processo homeostático que regula a temperatura do corpo: as condições externas de temperatura e umidade podem variar, mas a temperatura do corpo permanece a mesma. A tendência mais simples do estado firme é a homeostase e o seu princípio básico é a preservação do caráter do sistema: o equilíbrio quase estacionário proposto por Lewin. Segundo esse conceito, os sistemas reagem à mudança ou antecipam-na por intermédio do crescimento que assimila as novas entradas de energia nas suas estruturas. Os altos e baixos desse ajustamento contínuo nem sempre trazem o sistema de volta ao seu nível primitivo. Assim, os sistemas vivos apresentam um crescimento ou expansão, no qual maximizam seu caráter básico, importando mais energia do que a necessária para a sua saída, a fim de garantir sua sobrevivência e obter alguma margem de segurança além do nível imediato de existência.
8. **Diferenciação:** a organização, como sistema aberto, tende à diferenciação, isto é, à multiplicação e à elaboração de funções, o que lhe traz também multiplicação de papéis e diferenciação interna. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções especializadas, hierarquizadas e diferenciadas. A diferenciação é uma tendência para a elaboração de estrutura.
9. **Equifinalidade:** os sistemas abertos são caracterizados pelo princípio de equifinalidade: um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo resultado final, partindo de diferentes condições iniciais. Na medida em que os sistemas abertos desenvolvem mecanismos regulatórios (homeostase) para regular suas operações, a quantidade de equifinalidade é reduzida. Contudo, a equifinalidade permanece: existe mais de um modo de o sistema produzir um determinado resultado, ou seja, existe mais de um caminho para o alcance de um objetivo. O estado estável do sistema pode ser atingido a partir de condições iniciais diferentes e por

meios diferentes.

10. **Limites ou fronteiras:** como um sistema aberto, a organização apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras entre o sistema e o ambiente. Os limites ou fronteiras definem a esfera de ação do sistema, bem como o seu grau de abertura (receptividade de insumos) em relação ao ambiente.

## DICAS

### **Retroação negativa**

O tipo mais simples de entrada de informação é a retroação negativa (negative feedback), que permite ao sistema corrigir seus desvios da linha certa. As partes do sistema enviam de volta a informação sobre os efeitos de sua operação a algum mecanismo central ou subsistema, o qual atua sobre tal informação e mantém o sistema na direção correta. Quando a retroação negativa é interrompida, o estado firme do sistema desaparece e sua fronteira se desvanece, pois esse dispositivo permite que o sistema se mantenha no curso certo sem absorver excesso de energia ou gastá-la em demasia. Além disso, o processo de codificação permite ao sistema reagir seletivamente apenas em relação aos sinais de informação para os quais esteja sintonizado. A codificação é um sistema de seleção de entradas por meio do qual os materiais são rejeitados ou aceitos e traduzidos para a estrutura. A confusão existente no ambiente é racionalizada pelo uso de categorias simplificadas e significativas para o sistema.

As organizações constituem uma classe de sistemas sociais, os quais constituem uma classe de sistemas abertos. Como tal, as organizações têm propriedades peculiares e compartilham das propriedades dos sistemas abertos, como entropia negativa, retroinformação, homeostase, diferenciação e equifinalidade. Os sistemas abertos não estão em repouso nem são estáticos, pois tendem à elaboração e à diferenciação.

## DICAS

### **Negentropia**

Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Essas atividades padronizadas são complementares ou interdependentes em relação a alguma saída ou resultado comum. Elas são repetidas, duradouras e ligadas em espaço e tempo. Manter essa atividade padronizada requer renovação contínua do influxo de energia, o que, nos sistemas sociais, é garantido pelo retorno de energia do produto ou resultado. O sistema aberto não se esgota porque pode importar energia do mundo que o rodeia: por isso, a tendência à entropia é contrariada pela importação de energia e o sistema vivo caracteriza-se mais pela entropia negativa do que pela positiva. É a negentropia.

## **Características de primeira ordem**

As características das organizações como sistemas sociais são as seguintes:<sup>23</sup>



1. **Sistemas sociais não têm limitação de amplitude:** as organizações sociais estão vinculadas a um mundo concreto de seres humanos, recursos materiais, fábricas e outros artefatos, porém, esses elementos não se encontram em interação natural entre si. O sistema social é independente de qualquer parte física, podendo alijá-la ou substituí-la, pois representa a estruturação de eventos ou acontecimentos, e não a estruturação de partes físicas. Enquanto os sistemas físicos ou biológicos têm estruturas anatômicas que podem ser identificadas (como automóveis ou organismos), os sistemas sociais não podem ser representados por modelos físicos. Há uma enorme diferença entre a estrutura socialmente planejada do sistema social e a estrutura física da máquina ou do organismo humano e do sistema físico ou biológico.
2. **Sistemas sociais necessitam de entradas de manutenção e de produção:** as entradas de manutenção são importações da energia que sustenta o funcionamento do sistema, enquanto as entradas de produção são as importações da energia processada para proporcionar um resultado produtivo. As entradas de produção incluem as motivações que atraem as pessoas e as mantêm trabalhando dentro do sistema social.
3. **Sistemas sociais têm sua natureza planejada:** são sistemas inventados pelo homem e, portanto, imperfeitos. Eles se baseiam em atitudes, crenças, percepções, motivações, hábitos e expectativas das pessoas. Apesar da rotatividade do pessoal, apresentam constância nos padrões de relações.
4. **Sistemas sociais apresentam maior variabilidade que os sistemas biológicos:** por isso, os sistemas sociais precisam utilizar forças de controle para reduzir a variabilidade e a instabilidade das ações humanas, situando-as em padrões uniformes e dignos de confiança por parte do sistema social.
5. **Funções, normas e valores são os principais componentes do sistema social:** as funções descrevem as formas de comportamento associado a determinadas tarefas a partir dos requisitos da tarefa e constituem formas padronizadas de comportamento, requeridas das pessoas que desempenham as tarefas. As normas são expectativas gerais com caráter de exigência, atingindo a todos os incumbidos de desempenho de função. Valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Assim, os comportamentos de função dos membros, as normas que prescrevem e sancionam esses comportamentos e os valores em que as normas se acham implantadas constituem as bases sociopsicológicas dos sistemas sociais para garantir sua integração.
6. **Organizações sociais constituem um sistema formalizado de funções:** representam um padrão de funções interligadas que definem formas de atividades prescritas ou padronizadas. As regras definem o comportamento esperado das pessoas no sistema e são explicitamente formuladas. Para a imposição das regras existem as sanções.
7. **Conceito de inclusão parcial:** a organização utiliza apenas os conhecimentos e as habilidades das pessoas que lhe são importantes. Os demais aspectos das pessoas são simplesmente ignorados. Assim, a organização não requer nem solicita a pessoa inteira. As pessoas pertencem a muitas organizações e nenhuma dessas é capaz de obter o pleno empenho das suas personalidades. As pessoas incluem-se apenas parcialmente nas organizações.
8. **Organização em relação ao seu meio ambiente:** o funcionamento organizacional deve ser estudado em relação às transações com o meio ambiente. Essa relação envolve os conceitos de sistemas, subsistemas e supersistemas: os sistemas sociais – como sistemas abertos – dependem de outros sistemas sociais. Sua caracterização como subsistemas, sistemas ou supersistemas depende do grau de autonomia na execução de suas funções.

### **Eficácia organizacional**

Assim, a eficiência, para Katz e Kahn, refere-se ao quanto de entrada de uma organização resulta como produto e quanto é absorvido pelo sistema. A eficiência relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. A eficácia organizacional relaciona-se com a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinada pela combinação da eficiência da organização e seu êxito em obter condições vantajosas ou entradas de que necessita. A eficiência busca incrementos por meio de soluções técnicas e econômicas, enquanto a eficácia procura a maximização do rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos (eficiência) e por meios políticos (não econômicos).

## **Cultura e clima organizacionais**

Katz e Kahn salientam que “cada organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, usos e costumes. A cultura do sistema reflete as normas e os valores do sistema formal e sua reinterpretação pelo sistema informal, bem como decorre das disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros”.<sup>23</sup>

## **Dinâmica de sistema**

Para poderem se manter, as organizações sociais recorrem à multiplicação de mecanismos, pois lhes falta a estabilidade intrínseca dos sistemas biológicos. Assim, as organizações sociais criam mecanismos de recompensas a fim de vincular seus membros ao sistema, estabelecem normas e valores para justificar e estimular as atividades requeridas e as estruturas de autoridade para controlar e dirigir o comportamento organizacional.

## **Conceito de eficácia organizacional<sup>23</sup>**

“Como sistemas abertos, as organizações sobrevivem enquanto forem capazes de manter negentropia, isto é, importação sob todas as formas, de quantidades maiores de energia do que elas devolvem ao ambiente como produto. A razão é óbvia. Uma parte da entrada de energia em uma organização é investida diretamente e objetivada como saída organizacional. Contudo, uma parte da entrada absorvida é consumida pela organização. Para fazer o trabalho de transformação, a própria organização precisa ser criada, receber energia a ser mantida e tais requisitos estão refletidos na inevitável perda de energia entre a entrada e a saída.”<sup>23</sup>

### **DICAS**

#### **Entropia negativa**

Enquanto a Teoria de Sistemas refere-se à homeostasia dinâmica (ou manutenção de equilíbrio por ajustamento constante e antecipação), nas organizações sociais utiliza-se o termo dinâmica de sistema: o sistema principal e os subsistemas que o compõem possuem a sua própria dinâmica ou complexo de forças motivadoras,

que impelem uma determinada estrutura para que ela se torne cada vez mais aquilo que basicamente é. Para sobreviver (e evitar a entropia), a organização social deve ter garantido um suprimento contínuo de materiais e pessoas (entropia negativa).

## Organização como sistema de papéis

Papel é o conjunto de atividades solicitadas de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização. Os requisitos podem ser óbvios ao indivíduo por seu conhecimento da tarefa ou do processo técnico, ou lhe podem ser comunicados pelos membros da organização que solicitam, ou dependem de seu comportamento no papel para que possam atender às expectativas de seus próprios cargos. Assim, a organização consiste em papéis ou aglomerados de atividades esperadas dos indivíduos e que se superpõem. A organização é uma estrutura de papéis. Melhor dizendo, um sistema de papéis.

## Modelo sociotécnico de Tavistock

O modelo sociotécnico de Tavistock foi proposto por sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock.<sup>24</sup> Para eles, a organização é um sistema aberto em interação constante com seu ambiente. Mais do que isso, a organização é um sistema sociotécnico estruturado sobre dois subsistemas:

1. **Subsistema técnico:** compreende as tarefas a serem desempenhadas, as instalações físicas, os equipamentos e instrumentos utilizados, as exigências da tarefa, as utilidades e técnicas operacionais, o ambiente físico e a maneira como está arranjado, bem como a operação das tarefas. Em resumo, o subsistema técnico envolve a tecnologia, o território e o tempo.<sup>25</sup> É o responsável pela eficiência potencial da organização.
2. **Subsistema social:** compreende as pessoas, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre os indivíduos encarregados de execução da tarefa, bem como as exigências das organizações formal e informal na situação de trabalho. O subsistema social transforma a eficiência potencial em eficiência real.

A abordagem sociotécnica concebe a organização como a combinação da tecnologia (exigências de tarefa, ambiente físico, equipamento disponível) com um subsistema social (sistema de relações entre aqueles que realizam a tarefa). Os subsistemas tecnológico e social acham-se em uma interação mútua e recíproca e cada um determina o outro, até certo ponto. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da organização das pessoas, bem como as características psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma em que determinado cargo será executado.

O modelo de sistema aberto proposto pela abordagem sociotécnica<sup>26</sup> parte do pressuposto de que toda organização “importa” várias coisas do meio ambiente e utiliza essas importações em processos de “conversão”, para então “exportar” produtos e serviços que resultam do processo de conversão. As importações são constituídas de informações sobre o meio ambiente, matérias-primas, dinheiro, equipamento e pessoas implicadas na conversão em algo que deve ser exportado e que cumpre exigências do meio ambiente. A tarefa primária da organização reside em sobreviver dentro desse processo cíclico de:

1. **Importação:** aquisição de matérias-primas.
2. **Conversão:** transformação das importações em exportações, ou seja, dos insumos em produtos ou serviços.

### 3. **Exportação:** colocação dos resultados da importação e da conversão.

#### **DICAS**

##### **Modelo de importação-conversão-exportação**

Assim, as organizações têm dupla função: técnica (relacionada com a coordenação do trabalho) e social (referente aos meios de relacionar as pessoas umas com as outras, de modo a fazê-las trabalharem juntas). O subsistema técnico é determinado pelos requisitos típicos das tarefas que são executadas pela organização. Variam muito de uma organização para outra: o subsistema técnico de uma refinaria de petróleo é diferente daquele utilizado para a fabricação de automóveis, ou para um hospital, universidade, etc. O subsistema técnico é moldado pela especialização dos conhecimentos e das habilidades exigidas, pelos tipos de máquinas, equipamentos e matérias-primas e pelo arranjo físico das instalações. Quase sempre, é a tecnologia que determina o tipo de entrada humana necessário à organização: cientistas e engenheiros para a avançada tecnologia computacional ou empregados braçais para a execução das construções civis. A tecnologia é o fator principal na determinação da estrutura organizacional e das relações entre os serviços. Todavia, o subsistema técnico não pode ser visualizado isoladamente, pois ele é o responsável pela eficiência potencial da organização. Além do subsistema técnico, toda organização possui em seu interior um subsistema social: ambos não podem ser encarados isoladamente, mas no contexto da organização total. Qualquer alteração em um provocará repercussões no outro.

A abordagem sociotécnica utiliza o modelo de importação-conversão-exportação derivado da teoria de sistema aberto: a organização de uma empresa ajusta-se a esse modelo, pois ela realiza importações e exportações de materiais, de pessoal, de dinheiro, de produtos. O processo importação-conversão-exportação dominante é aquele pelo qual a tarefa primária da empresa é levada a cabo.<sup>27</sup>

#### **EXERCÍCIO**

##### **A W. Monteiro**

Depois de alguns anos proporcionando um forte impulso inicial a sua empresa, Doralice Monteiro resolveu começar a pensar em uma organização madura, coesa e integrada, principalmente do ponto de vista humano e social. Como presidente da W. Monteiro, uma empresa de alta tecnologia, Doralice queria que sua empresa constituísse um sistema social aberto, dinâmico e direcionado para a excelência. Para tanto, passou a imaginar um modelo capaz de proporcionar eficácia organizacional, que orientasse seus funcionários quanto aos seus papéis na organização e integrasse aspectos sociais e tecnológicos. Como ajudar Doralice a estabelecer as bases de uma nova W. Monteiro?

## **APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DE SISTEMAS**

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.<sup>28</sup> A Teoria de Sistemas desenvolveu os conceitos dos estruturalistas e behavioristas, pondo-se a salvo das suas críticas.

Uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas revela os seguintes aspectos.

## **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:<sup>11</sup>

- a. A natureza essencialmente dinâmica do ambiente conflita com a tendência essencialmente estática da organização. Esta é constituída para autoperpetuar-se ou, na pior hipótese, para autoperpetuar 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, a organização como sistema aberto – como um clube, hospital ou governo – oferece ao ambiente os produtos que ele necessita e, se for o caso, cria nele a necessidade de tais produtos, pois somente assim garante a absorção dos produtos e a provisão de insumos.
- d. O sistema precisa de constante e apurada informação do ambiente sobre sua natureza, sobre a qualidade e a quantidade dos 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 a TGA às seguintes distorções:<sup>11</sup>

- 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 de organização como sistema fechado levou à insensibilidade 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.

## Características básicas da análise sistêmica

As características da teoria administrativa baseada na análise sistêmica são:<sup>29</sup>

1. **Ponto de vista sistêmico:** a moderna teoria visualiza a organização como um sistema constituído de cinco parâmetros básicos: entrada, processo, saída, retroação e ambiente. A TGS inclui todos os tipos de sistemas – biológicos, físicos e comportamentais. Ideias de controle, estrutura, propósito e processos operacionais provindos da TGS, da Cibernética e de áreas relacionadas são importantes na moderna teoria administrativa.
2. **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 na estrutura, mas adiciona a ênfase sobre o processo de interação entre as partes, que ocorre dentro da estrutura.
3. **Multidimensional e multinivelada:** a moderna teoria considera 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 se 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.
4. **Multimotivacional:** a Teoria de Sistemas 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.
5. **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.
6. **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.
7. **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.
8. **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 causação 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 causaram por meio da retroação.
9. **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 da mudança. 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.

## Caráter integrativo e abstrato da Teoria de Sistemas

A Teoria de Sistemas é demasiado abstrata e conceitual e, portanto, de difícil aplicação a situações gerenciais práticas.<sup>30</sup> Apesar de predominar na teoria administrativa e ter “uma aplicabilidade geral ao comportamento de diferentes tipos de organizações e indivíduos em diferentes meios culturais”,<sup>31</sup> a abordagem sistêmica é uma teoria geral que cobre amplamente todos os fenômenos organizacionais. Ela é uma teoria geral das organizações e da administração,<sup>32</sup> uma síntese integrativa dos conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas e behavioristas. Algumas variáveis novas passaram a ser estudadas nesse contexto. Embora o esquema geral dessa abordagem pareça completo no seu todo, muitos detalhes da teoria ainda precisam ser estudados e pesquisados.<sup>29</sup> Os campos da Cibernética e da Teoria de Sistemas praticamente se fundiram, pois o campo principal de aplicação teórica de ambas são os sistemas. Na verdade, a Cibernética é uma Teoria de Sistemas cujos fundamentos são a comunicação (tanto a circulação de informações entre o sistema e o ambiente, como internamente dentro do sistema) e o controle (ou a regulação do funcionamento do sistema em decorrência do ambiente).

### DICAS

#### **Circularidade**

Daí, o paradoxo: a fim de conhecer as partes para poder conhecer o todo e, ao mesmo tempo, conhecer o todo para poder conhecer as partes, torna-se necessário reconhecer a circularidade nas explicações simultâneas do todo pelas partes e das partes pelo todo. Ambas as colocações são complementares, sem que nenhuma possa anular os aspectos antagônicos e concorrentes da outra.

## Efeito sinérgico das organizações como sistemas abertos

Sinergia é o esforço simultâneo de vários órgãos que provoca um resultado ampliado e potencializado. Uma das razões para a existência das organizações é o seu efeito sinérgico ou sinérgico. A sinergia faz o resultado de uma organização ser diferente em quantidade ou qualidade da soma de suas partes. A “aritmética organizacional” pode dar um resultado como  $2 + 2 = 5$ , ou, então,  $2 + 2 = 3, 4, 7, 13, A, X, Z$  unidades de saída. As unidades de saída podem ser iguais, maiores ou menores do que as unidades de entrada. No caso anterior, a saída 3 significa uma organização malsucedida por não haver sinergia. A saída 4 é uma organização em ponto de equilíbrio, também sem sinergia. As saídas 7 e 13 indicam uma organização bem-sucedida, pois a saída é maior do que seu custo. As saídas A, X ou Z representam dimensões de saída que podem ser qualitativamente diferentes das unidades de entrada.<sup>33</sup> Assim, o sistema aberto provoca um resultado maior do que a soma de suas partes quando apresenta sinergia: a reunião das partes proporciona o surgimento de novas potencialidades para o conjunto, qualidades emergentes que retroalimentam as partes, estimulando-as a utilizar suas potencialidades individuais. Nesse sentido, as organizações produzem valor agregado por meio do efeito sinérgico. Os recursos humanos, materiais e financeiros – quando considerados fatores de produção – geram riqueza por meio da sinergia organizacional. A perspectiva sistêmica mostra que a organização deve ser administrada como um todo complexo. O presidente da organização deve ser perito em totalidade, e não apenas um coordenador geral de diversas áreas.

## O “homem funcional”



A Teoria de Sistemas utiliza o conceito do “homem funcional” em contraste com o conceito do “*homo economicus*” da Teoria Clássica, do “homem social” da Teoria das Relações Humanas, do “homem organizacional” da Teoria Estruturalista e do “homem administrativo” da Teoria Behaviorista. O indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto. Nas suas ações em um conjunto de papéis, o “homem funcional” mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e procura enviar aos outros as suas expectativas de papel. Essa interação altera ou reforça o papel. As organizações são sistemas de papéis, nas quais as pessoas desempenham papéis.

## Uma nova abordagem organizacional

A perspectiva sistêmica trouxe uma nova maneira de ver as coisas. Não somente em termos de abrangência, mas principalmente quanto ao enfoque. O enfoque do todo e das partes, do dentro e do fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia. A visão gestáltica e global das coisas, privilegiando a totalidade e as suas partes componentes, sem desprezar o que chamamos de emergente sistêmico: as propriedades do todo que não aparecem em nenhuma de suas partes. A visão do bosque, e não de cada árvore apenas. A visão da cidade, e não de cada prédio. A visão da organização, e não apenas de cada uma de suas partes. Nessa nova abordagem organizacional, o importante é ver o todo, e não cada parte isoladamente, para enxergar o emergente sistêmico. É esse emergente sistêmico que faz a água ser totalmente diferente dos elementos que a constituem, o hidrogênio e o oxigênio.

## Ordem e desordem

A principal deficiência que se constata na noção de sistemas abertos é o conceito de equilíbrio. O mesmo conceito perseguido pelos autores estruturalistas e comportamentais. O ciclo contínuo e ininterrupto de funcionamento de um sistema cibernético (em que a entrada leva ao processamento, que leva à saída, que leva à retroação e que leva à homeostasia) tem como produto final o equilíbrio. Ou melhor, a busca e a manutenção do estado de equilíbrio. Modernamente – e ao contrário do que se costumava acreditar – percebe-se que, na natureza, as situações de equilíbrio constituem exceção, e não regra. Nos novos tempos, os atributos como estabilidade, permanência e equilíbrio são aqueles que menos existem nos aspectos sociais, econômicos, culturais, políticos, etc. Esta parece ser a falha maior de um modelo de descrição da realidade que procura compreendê-la como estando sempre em equilíbrio ou retornando sempre ao equilíbrio após ter sido afetada por alguma perturbação, ruído ou mudança.<sup>35</sup>

Modernamente, predomina o conceito de que toda organização é caracterizada simultaneamente por ordem e desordem. Ordem, na medida em que congrega repetição, regularidade e redundância e é capaz de autorregulação para a preservação da estabilidade. E desordem, pois é também produtora de eventos, perturbações, desvios e ruídos que conduzem à instabilidade e à mudança. Essa desordem pode ser de natureza objetiva (relacionada com os próprios eventos, desvios e ruídos efetivamente produzidos) ou subjetiva (relacionada com a incerteza quanto ao futuro).

### DICAS

#### **A convivência com a incerteza**

A ciência tradicional sempre procurou descobrir unicamente certezas. Todo conhecimento reduzia-se à ordem. Toda aleatoriedade seria apenas aparência e fruto de nossa ignorância. A racionalidade científica se baseia em cinco conceitos fundamentais: ordem, determinismo, objetividade, causalidade e, principalmente,

controle. O conhecimento das leis da natureza tinha por objetivo último controlá-la e colocá-la submissa aos desígnios do homem. E a incerteza e a desordem seriam inimigas de tal projeto. Tanto era assim que toda a linguagem utilizada pelo homem para designar a desordem tem uma conotação negativa, como instabilidade, indeterminismo, incerteza, desordem, desequilíbrio, não linearidade, etc. Modernamente, a ciência está aceitando a inexorabilidade da incerteza. Hoje, o objetivo final do conhecimento já não reside em desvendar os segredos do mundo, mas propor dialogar-se com esse mundo. O conhecimento científico, a partir de Bohr e Heisenberg, passou a aceitar a inclusão de alguma zona de sombra, reconhecendo como inevitável a presença da incerteza no interior da explicação científica. A mesma incerteza que comprometia ou inviabilizava as antigas explicações simplificadoras agora faz parte indissociável da explicação complexa, aceitando-se que a desordem concorre para a produção da ordem. Daí, o conceito de organização recursiva: os produtos da organização são necessários para sua própria causação e produção. Autoprodução para a auto-organização. Todo sistema é auto-organizante e, ao mesmo tempo, eco-organizante, ou seja, ambientalmente organizado. A auto-organização organiza, isto é, põe em ordem, a organização necessária à sua própria organização: ela é, ao mesmo tempo, desorganização e reorganização, ordem e desordem. Se tudo fosse ordem no universo, não haveria criação ou inovação nem evolução. Se tudo fosse desordem no universo, haveria muita criação e inovação, mas nenhuma organização delas decorrente e, portanto, nenhuma evolução. Entre todas as circularidades, a que exprime a essência da complexidade é o jogo contínuo entre ordem e desordem.<sup>34</sup>

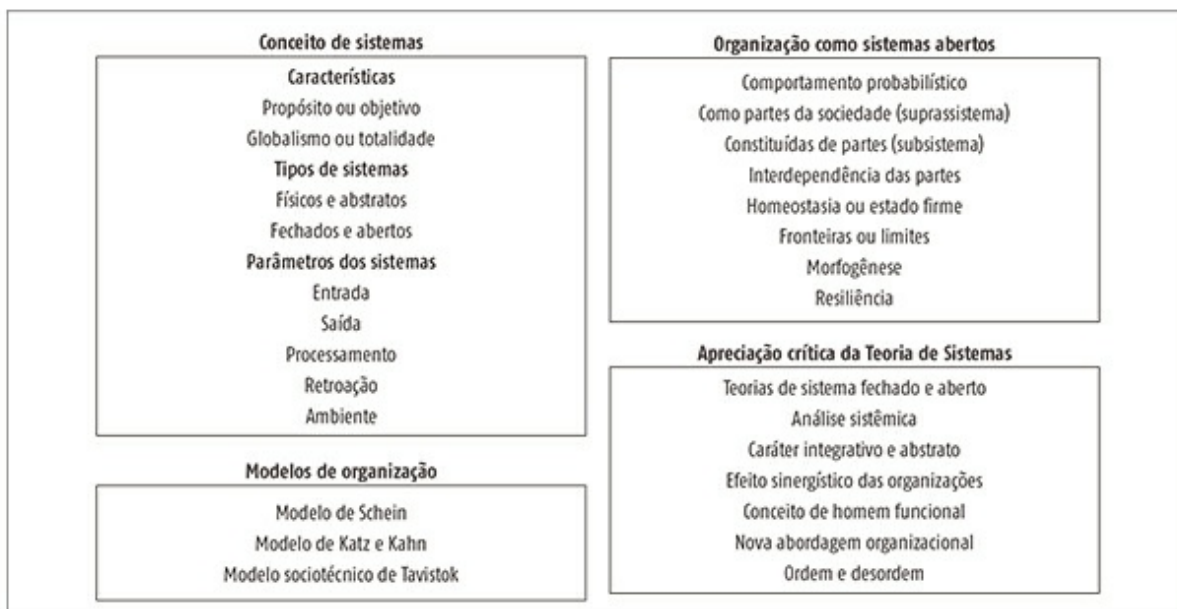


Figura 1 Mapa mental da Teoria de Sistemas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bertalanffy Lv. "The theory of open systems in physics and biology". Science, v. III, p. 23-9, 1950.
2. "Bertalanffy Lv. General systems theory: a new approach to unity of science". In: Human

Biology, Dec./1951.

3. Bertalanffy Lv. "General systems theory". In: Yearbook of the society for general systems research, 1956.
4. Bertalanffy Lv. General systems theory. Nova York, George Brasilier, 1968. p. 33.
5. Berrien FK. General and social systems. New Brunswick, Rutgers University, 1968.
6. Emery FE. Systems thinking. Middlesex, Penguin, 1972. p. 8-9.
7. Johnson RA, Kast FE, Rosenzweig JE. "Designing management systems". In: Schoderbeck PP. Management systems. Nova York, John Wiley & Sons, 1968. p. 113.
8. Bertalanffy Lv. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1975..
9. Optner SL. A análise de sistemas empresariais. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1971.
10. Miller JG. "Living systems: basic concepts". Behavioral Science, 1965, v. 10, p. 193-237, 229.
11. Nascimento KT. "A revolução conceitual da administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo". Revista de Administração Pública; 1972; 6(2):33-4.
12. Paterson TT. Management theory. Londres: Business, 1969.
13. Spencer H. Autobiography. Nova York, 1904, v. II, p. 56.
14. Gross BM. As empresas e sua administração. Um enfoque sistêmico. Petrópolis, Vozes, 1973, p. 135.
15. Wieland GF, Ulrich RA. Organizations, behavior, design and change. Homewood, Richard D. Irwin, 1976, p. 7.
16. Bertalanffy Lvon. General Systems Theory, op. cit. p. 33.
17. Lawrence PR, Lorsch JW. Desenvolvimento organizacional: diagnóstico e ação, op. cit., p. 9-10.
18. Miller JG. Living systems: basic concepts. Behavioral Science 1965; 10:193-237; 229.
19. Levy AR. Competitividade organizacional. São Paulo, Makron Books, 1992.
20. Perrow C. Análise organizacional: um enfoque sociológico, op. cit., p. 79-80.
21. Buckley W. A sociologia e a moderna teoria dos sistemas. São Paulo: Cultrix, 1974. p. 92-102.
22. Schein EH. "Organizational psychology", cit. p. 95.
23. Katz D, Kahn RL. Psicologia social das organizações, op. cit., 1972. p. 34-89, 175-198, 508..
24. Rice AK. The enterprise and its environment. Londres, Tavistock, 1963; Emery FE, Trist EL. "Sociotechnical systems". In: Churchman CW, Verhulst M. (eds.). Management sciences: models and techniques. Nova York, Pergamon, 1960.
25. Miller EJ. "Technology, territory and time: the internal differentiation of complex production systems". In: Frank HE (ed.). Organization structuring. Londres: McGraw-Hill, 1971. p. 81-115.
26. Rice AK. Productivity and social organization: the Ahmedabad experiment. Londres, Tavistock, 1958.
27. Trist EL, Bamforth KW. "Some social and psychological consequences of the lonwall method of coal getting". Human Relations; 1951; 4:3-38.
28. Motta FCP. Teoria geral da administração – Uma introdução, cit. p. 78.
29. Hicks HG, Gullett R. Organizations: theory and behavior. Tóquio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975. p. 213-20.
30. Scott WG, Mitchell TR. Organization theory: a structural and behavioral analysis. Homewood, Richard D. Irwin, 1976. p. 67.
31. Isard W. General theory. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1969. p. 494.
32. Beckett JA. Management dynamics: the new synthesis. Nova York, McGraw-Hill, 1971. p. 72, 159 e 208.
33. Hicks HG, Gullett CR. The management of organizations. Nova York, McGraw-Hill, 1976.

p. 12.

34. Morin E. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

35. Bauer R. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas, 1999. p. 48.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Abordagem sociotécnica :** corrente baseada na Teoria de Sistemas que considera as organizações um conjunto integrado que envolve um subsistema social (pessoas) e um subsistema técnico (tecnologias, máquinas, equipamentos, etc.).

**Adaptabilidade:** mudança no sistema para que ele se ajuste às demandas do ambiente. Envolve mudança, inovação e ruptura.

**Ambiente:** meio que envolve externamente o sistema.

**Ecologia:** área das ciências biológicas que estuda os seres vivos em relação ao ambiente. A maior unidade ecológica é a biosfera, que abrange todos os ambientes onde vivem os seres vivos e que pode ser dividida em subunidades ecológicas menores, os ecossistemas. Nos ecossistemas, existe um delicado equilíbrio entre os organismos e o ambiente, e qualquer modificação que altere esse equilíbrio modifica o ecossistema.

**Entrada ou insumo:** material, energia ou informação que ingressa no sistema para fazê-lo funcionar. Recebe o nome de *input*.

**Entradas de manutenção:** entradas que sustentam o sistema.

**Entradas de produção:** entradas que são processadas para proporcionar uma saída ou resultado.

**Entropia:** 2ª lei da termodinâmica e se refere à perda de energia dos sistemas fechados. Significa a tendência para a perda de energia e o desvanecimento do sistema, quando não consegue repor suas perdas.

**Entropia negativa ou negentropia:** contrário da entropia, ou seja, a busca de insumos de informação para conter e ultrapassar a tendência entrópica.

**Equifinalidade:** característica do sistema aberto pela qual pode chegar ao mesmo objetivo de maneiras diferentes e partindo de condições iniciais diferentes.

**Equilíbrio dinâmico:** mesmo que homeostasia ou autorregulação.

**Fronteiras ou limites:** linhas que demarcam o que sistema e o que ambiente que o envolve.

**Globalismo ou totalidade:** representa a natureza orgânica do sistema por meio da qual o sistema age e reage como um todo, quando alguma de suas partes sofre influência externa.

**Hardware:** ver sistema físico.

**Homem funcional:** conceito do ser humano para a Teoria de Sistemas: o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações. As organizações são sistemas de papéis desempenhados pelas pessoas.

**Homeostasia ou homeostase (do grego, *homo* = o mesmo, e *stasis* = equilíbrio):** tendência do sistema em manter seu equilíbrio interno apesar das perturbações ambientais. O mesmo que autorregulação ou estado firme. Envolve equilíbrio, permanência e estabilidade.

**Limites:** ver fronteiras.

**Negentropia:** ver entropia negativa.

**Papel:** conjunto de atividades solicitadas a uma pessoa que ocupa uma posição em uma organização.

**Permeabilidade:** quando as fronteiras do sistema deixam passar maior intercâmbio com o ambiente.

**Processamento, processador ou transformador:** mecanismo interno do sistema que converte as entradas em saídas. Também recebe o nome de *throughput*.

**Progresso:** caminho em direção ao objetivo do sistema.

**Propósito ou finalidade:** objetivo do sistema.

**Resiliência:** capacidade do sistema de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo. As organizações, como sistemas abertos, apresentam capacidade de enfrentar e superar perturbações

externas provocadas pela sociedade sem que desapareça seu potencial de auto-organização.

**Retroação ou realimentação, retroinformação ou alimentação de retorno:** função do sistema que visa a comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido a fim de manter o funcionamento do sistema dentro daquele critério ou padrão. Também recebe o nome de *feedback*.

Saída, produto ou resultado: consequência do funcionamento do sistema. Também recebe o nome de *output*.

**Sinergia:** efeito multiplicador quando as partes do sistema interagem entre si, ajudando-se mutuamente. O efeito sinérgico mostra que o resultado do todo é maior do que a soma das partes.

**Sistema:** é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado no sentido de alcançar um objetivo.

**Sistema aberto:** sistema que interage dinamicamente com o ambiente que o envolve, tendo várias entradas e saídas para garantir seu intercâmbio com o meio.

**Sistema abstrato ou conceitual:** sistema composto de conceitos, ideias, filosofias, hipóteses e programas. Também conhecido como *software*.

**Sistema fechado:** sistema que não é influenciado pelo seu ambiente externo nem interage com ele.

**Sistema físico ou concreto:** sistema composto de elementos físicos, coisas e objetos reais, como máquinas e equipamentos. Também recebe o nome de *hardware*.

**Sistema Sociotécnico:** ver abordagem sociotécnica.

**Software:** ver sistema abstrato.

**Subsistema:** sistema que faz parte de um conjunto maior, ou seja, de um sistema de sistemas.

**Teoria de sistemas:** ramo da Teoria Geral de Sistemas voltado para a análise sistêmica.

**Teoria Geral de Sistemas:** teoria que busca os princípios unificadores capazes de interligar os universos particulares das ciências, de modo que os progressos alcançados em uma ciência possam beneficiar as demais. Trata-se de uma teoria interdisciplinar.

**Unidirecionalidade:** constância de direção das partes de um sistema.

---

\* *Hardware:* termo da linguagem dos computadores e da literatura científica. Não é traduzível. Significa a totalidade dos componentes físicos de um sistema. Pode ser utilizado mais restritivamente para significar o equipamento em oposição a *software*.

\*\* *Software:* termo também não traduzível. Significa um conjunto de programas e instruções. Pode ser utilizado de maneira restritiva para significar manejo, funcionamento, programação.

## PARTE IX

### Abordagem contingencial da administração

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. Os estudos recentes sobre as organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. Torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional. Estudos de Dill,<sup>1</sup> Burns e Stalker,<sup>2</sup> Chandler,<sup>3</sup> Fouraker e Stopford,<sup>4</sup> Woodward,<sup>5</sup> Lawrence e Lorsch,<sup>6</sup> entre outros, demonstraram o impacto ambiental sobre a estrutura e o funcionamento das organizações. O paradigma mostrado é similar ao modelo de estímulo-resposta proposto por Skinner no nível individual, que se preocupa com a adequação da resposta, deixando de lado os processos pelos quais um estímulo resulta na emissão de uma resposta. Para Skinner,<sup>7</sup> o comportamento aprendido opera sobre o ambiente externo para nele provocar alguma mudança. Se o comportamento causa uma mudança no ambiente, então a mudança ambiental será contingente em relação àquele comportamento. A contingência é uma relação do tipo “se-então”.

O conceito skinneriano de contingência envolve três elementos: um estado ambiental, um comportamento e uma consequência. Skinner enfatiza as consequências ambientais como mecanismos controladores do comportamento aprendido. O comportamento atua sobre o ambiente para produzir uma determinada consequência. Ele pode ser mantido, reforçado, alterado ou suprimido de acordo com as consequências produzidas. Portanto, o comportamento é função de suas consequências. Essa abordagem é eminentemente externa: enfatiza o efeito das consequências ambientais sobre o comportamento observável e o objetivo das pessoas.

A abordagem contingencial marca nova etapa na TGA pelas seguintes razões:

1. **A Teoria Clássica** concebe a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico (“teoria da máquina”), sem nenhuma conexão com seu ambiente exterior. A preocupação dos autores clássicos era encontrar a “melhor maneira” (*the best way*) de organizar, válida para todo e qualquer tipo de organização. Com esse escopo, delineia-se uma teoria normativa e prescritiva (como fazer bem as coisas), impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias. O que era válido para uma organização era válido e generalizável para as demais organizações.
2. **A Teoria das Relações Humanas** – movimento eminentemente humanizador da teoria das organizações –, apesar de todas as críticas que fez à abordagem clássica, não se livrou da concepção da organização como um sistema fechado, já que sua abordagem também era voltada para o interior da organização. Nessa abordagem introvertida e introspectiva, a maior preocupação era o comportamento humano e o relacionamento informal e social dos participantes em grupos sociais que moldam e determinam o comportamento individual. A tônica das relações humanas foi a tentativa de deslocar o fulcro da teoria das organizações do processo e dos aspectos técnicos para o grupo social e os aspectos sociais e comportamentais. O que era válido para uma organização humana era válido e generalizável para as demais organizações. Da mesma forma, permaneceu o

caráter normativo e prescritivo da teoria, impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias.

3. **A Teoria da Burocracia** caracteriza-se também por uma concepção introvertida, restrita e limitada da organização, já que se preocupa apenas com os aspectos internos e formais de um sistema fechado, hermético e monolítico. A ênfase na divisão racional do trabalho, na hierarquia de autoridade e na imposição de regras, a disciplina rígida e a busca de um caráter racional, legal, impessoal e formal para o alcance da máxima eficiência conduziram a uma estrutura organizacional calcada na padronização do desempenho humano e na rotinização das tarefas para evitar a variedade das decisões individuais. Com o diagnóstico das disfunções burocráticas e dos conflitos, inicia-se a crítica à organização burocrática e a revisão do modelo weberiano. Também o modelo descrito por Weber não cogitava a interação da organização com o ambiente.
4. Os estudos sobre a interação organização-ambiente e a concepção da organização como um sistema aberto têm início com a **Teoria Estruturalista**. A sociedade de organizações aproxima-se do conceito de um sistema de sistemas e de uma macroabordagem inter e extraorganizacional. Além do mais, o conceito de organização e do homem são ampliados e redimensionados em uma tentativa de integração entre as abordagens clássica e humanística a partir de uma moldura fornecida pela Teoria da Burocracia. Dentro de uma visualização eclética e crítica, os estruturalistas desenvolvem análises comparativas das organizações e formulam tipologias para facilitar a localização de características e objetivos organizacionais, em uma abordagem explicativa e descritiva.
5. **A Teoria Neoclássica** marca um retorno aos postulados clássicos atualizados e realinhados em uma perspectiva de inovação e adaptação à mudança. É um enfoque novo, utilizando velhos conceitos de uma teoria que, sem dúvida alguma, é a única que até aqui apresenta um caráter universalista, fundamentada em princípios que podem ser universalmente aplicados. Ao mesmo tempo em que realça a Administração como um conjunto de processos básicos (escola operacional), de aplicação de várias funções (escola funcional), de acordo com princípios fundamentais e universais, também os objetivos são realçados (Administração por Objetivos). Levanta-se aqui o problema da eficiência no processo e da eficácia nos resultados em relação aos objetivos. A abordagem torna a ser normativa e prescritiva, embora, em certos aspectos, a preocupação seja explicativa e descritiva.
6. **A Teoria Comportamental** – a partir da herança deixada pela Teoria das Relações Humanas – ampliou os conceitos de comportamento social para o comportamento organizacional. Passou a comparar o estilo tradicional de Administração com o moderno estilo baseado na compreensão dos conceitos comportamentais e motivacionais. A organização é estudada sob o prisma de um sistema de trocas de alíquotas e contribuições dentro de uma complexa trama de decisões. É com o movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO) que o impacto da interação entre a organização e o mutável e dinâmico ambiente que a circunda toma impulso em direção a uma abordagem de sistema aberto. Enfatiza-se a necessidade de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às mudanças ambientais como imperativo de sobrevivência e de crescimento. Para que uma organização mude e se adapte dinamicamente, é necessário mudar não somente a sua estrutura formal mas, sobretudo, o comportamento dos participantes e suas relações interpessoais. Apesar da abordagem descritiva e explicativa, alguns autores do DO aproximam-se levemente da abordagem normativa e prescritiva. Até aqui, a preocupação ainda está centrada dentro das organizações, muito embora se cogite o ambiente.
7. Com a **Teoria de Sistemas**, surge a preocupação com a construção de modelos abertos que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação interna e externa. Os subsistemas que formam uma organização são interconectados e inter-relacionados, enquanto o suprassistema ambiental interage com os subsistemas e com a organização como um todo. Os sistemas vivos – sejam indivíduos ou organizações – são analisados como “sistemas abertos”, isto é, com incessante intercâmbio de matéria – energia –, e informação em relação a um ambiente circundante. A ênfase é colocada nas características organizacionais e nos seus ajustamentos contínuos às demandas ambientais. Assim, a Teoria de Sistemas desenvolveu uma



ampla visão do funcionamento organizacional, mas demasiado abstrata para resolver problemas específicos da organização e de sua administração.

8. Com a **Teoria da Contingência**, há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única melhor maneira (*the best way*) de se organizar. Tudo depende (*it depends*) das características ambientais relevantes para a organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam.

A Teoria da Contingência representa um passo além da Teoria de Sistemas em Administração. A visão contingencial da organização e da administração sugere que a organização é um sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao suprassistema ambiental. A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. A visão contingencial está dirigida, acima de tudo, para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica.<sup>8</sup>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dill WR. "Environment as an influence on managerial autonomy". *Administrative Science Quarterly*. 1958; II:409-43.
2. Burns T, Stalker GM. *The management of innovation*. Londres, Tavistock, 1961.
3. Chandler Jr. AD. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, The MIT, 1962.
4. Fouraker LE, Stopford JM. Organizational structure and multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*. 1968; p. 47-64.
5. Woodward J. *Industrial organizations, theory and practice*, op.cit.
6. Lawrence PR. "Differentiation and integration in complex organizations." *Administrative Science Quarterly*, Jun.1967; Lawrence PR, Lorsch JW. *As empresas e o ambiente: a interação das teorias administrativas*. Petrópolis, Vozes, 1973.
7. Skinner BF. *Science and human behavior*. Nova York, The Free, 1953.
8. Kast FE, Rosenzweig JE. General systems theory: applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, Dec.1972, p. 460.

**Quadro 1 Cronologia da abordagem contingencial**

Ano	Autores	Livros
1953	B. E. Skinner	<i>Science and Human Behavior</i>
1958	Joan Woodward William R. Dill	<i>Management and Technology</i> <i>Environment as an Influence on Managerial Autonomy</i>
1961	Tom Burns & G. M. Stalker	<i>The Management of Innovation</i>
1962	Alfred D. Chandler Jr.	<i>Strategy and Structure</i>
1964	Harold J. Leavitt	<i>Applied Organization Change in Industry</i>
1965	Joan Woodward F. E. Emery & E. L. Trist	<i>Industrial Organizations: Theory and Practice</i> <i>The Causal Texture of Organizational Environments</i>
1966	Harvey Sherman William M. Evan	<i>It All Depends: A Pragmatic Approach to Organization</i> <i>Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations</i>
1967	P. R. Lawrence & J. W. Lorsch James D. Thompson Fred E. Fiedler Charles Perrow	<i>Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration</i> <i>Organizations in Action</i> <i>A Theory of Leadership Effectiveness</i> <i>Organization Analysis: A Sociological View</i>
1968	L. E. Fouraker & J. M. Stopford Shirley Terreberry	<i>Organizational Structure and the Multinational Strategy</i> <i>The Evolution of Organizational Environments</i>
1969	Edgar H. Shein P. R. Lawrence & J. W. Lorsch	<i>Organizational Psychology</i> <i>Developing Organizations: Diagnosis and Action</i>
1970	Karl E. Weick Alvin Toffler J. W. Lorsch & P. R. Lawrence J. J. Morse & J. W. Lorsch Joan Woodward	<i>Psychology of Organization</i> <i>The Future Shock</i> <i>Studies in Organization Design</i> <i>Beyond Theory Y</i> <i>Industrial Organizations: Behavior and Control</i>
1971	G. W. Dalton & P. R. Lawrence	<i>Organizational Structure and Design</i>
1972	Peter A. Clart	<i>The Design of Organizations</i>
1973	Jay R. Galbraith Donald R. Kingdon F. E. Kast & J. E. Rosenzweig Anant R. Negandhi Henry Mintzberg	<i>Designing Complex Organizations</i> <i>Matrix Organization: Managing Information Technologies</i> <i>Contingency Views of Organization and Management</i> <i>Modern Organizational Theory</i> <i>The Nature of Managerial Work</i>
1974	D' Hellriegel & J. W. Slocum Jr. J. W. Lorsch & J. J. Morse	<i>Management: A Contingency Approach</i> <i>Organizations and Their Members</i>
1976	R. H. Kilmann, L.E. Pondy & D.P. Slevin W. H. Starbuck Ralph H. Kilmann	<i>The Management of Organization Design: Research and Methodology</i> <i>Organizations and Their Environments</i> <i>Social Systems Design</i>
1977	Pradip N. Khardwalla Jay R. Galbraith John Child John Child	<i>The Design of Organizations</i> <i>Organization Design</i> <i>Organization: A Guide to Problems and Practice</i> <i>Organizational Design</i>
1981	R. Pascale & A. Athos	<i>The Art of Japanese Management</i>
1989	C. Bartlett & S. Ghoshal	<i>Managing Across Borders</i>
1990	Richard Pascale	<i>Managing on the Edge</i>
1992	Tom Peters	<i>Liberation Management</i>

## TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Em busca da flexibilidade e da agilidade

### Objetivos de aprendizagem

- Apresentar a visão relativista e contingencial das organizações, seus ambientes e as pessoas que delas participam, mostrando que não existe uma única melhor maneira de administrar e organizar.
- Caracterizar os ambientes organizacionais, seus estratos, variedades e tipologias e as dificuldades da análise ambiental.
- Proporcionar uma visão da tecnologia utilizada pelas organizações e sua influência.
- Mostrar os níveis organizacionais e suas interfaces com o ambiente e com a tecnologia.
- Apresentar a abordagem contingencial no desempenho organizacional.
- Definir o conceito de homem complexo e o modelo contingencial de motivação.
- Proporcionar uma apreciação crítica da Teoria da Contingência.

### O que veremos adiante

- Origens da Teoria da Contingência.
- Ambiente.
- Ambiente geral.
- Ambiente de tarefa.
- Tecnologia.
- As organizações e seus níveis.
- O homem complexo.
- Modelo contingencial de motivação.
- Teoria Contingencial da Liderança.
- Modelo de Fiedler.
- Estratégia organizacional.
- Apreciação crítica da Teoria da Contingência.

A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Assim, em vez de uma relação de causa-efeito entre variáveis

independentes do ambiente e variáveis administrativas dependentes, existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo “se-então” e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

## DICAS

### Relação funcional

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa-efeito, pois a Administração é ativa e não passivamente dependente, procurando aquelas relações funcionais entre o ambiente independente e as técnicas administrativas dependentes que melhorem a eficácia da prática da administração contingencial.<sup>1</sup> Há um aspecto proativo e não meramente reativo na abordagem contingencial: a administração contingencial pode ser intitulada de abordagem do “se-então”. O reconhecimento, o diagnóstico e a adaptação à situação são importantes, mas não são suficientes. As relações funcionais entre condições ambientais e práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e ajustadas.

## ORIGENS DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas.\* Essas pesquisas pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade, etc. Os resultados das pesquisas conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo.<sup>2</sup> Verificaram que não há um único e melhor jeito (*the best way*) de organizar.



Figura 1 Abordagem contingencial.

## DICAS

### As contingências externas

Essas pesquisas foram contingentes no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições que variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Essas condições são ditadas “de fora” da empresa, isto é, do seu ambiente. As contingências externas podem ser consideradas oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças que influenciam a estrutura e os processos internos da organização.<sup>3</sup>

## Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura

Chandler<sup>4</sup> realizou uma investigação histórica sobre as mudanças estruturais de quatro grandes empresas norte-americanas – a DuPont, a General Motors, a Standard Oil Co. de New Jersey e a Sears Roebuck &

Co. – relacionando-as com a estratégia de negócios para demonstrar como a estrutura dessas empresas foi sendo continuamente adaptada e ajustada à sua estratégia. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender às demandas do ambiente. Para Chandler, as grandes organizações passaram por um processo histórico que envolveu quatro fases distintas:<sup>4</sup>

## DICAS

### A estratégia define a estrutura organizacional

Diferentes espécies de estruturas organizacionais foram necessárias para tocar diferentes estratégias e enfrentar diferentes ambientes. A alteração ambiental é o fator principal da estrutura: “durante todo o tempo em que uma empresa pertence a uma indústria cujos mercados, fontes de matérias-primas e processos produtivos permanecem invariáveis, são poucas as decisões empresariais que devem ser tomadas... Mas quando a tecnologia, mercados e fontes de suprimento mudam rapidamente, os defeitos da estrutura tornam-se mais evidentes”.<sup>4</sup> Assim, diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias, e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais. Uma coisa leva à outra.

1. **Acumulação de recursos:** iniciada após a Guerra da Secessão norte-americana (1865), com a expansão da rede ferroviária, que provocou o fortalecimento do mercado de ferro e aço e o moderno mercado de capitais. A migração rural e o início da imigração europeia delineiam a característica principal do período, que é o rápido crescimento urbano facilitado pela estrada de ferro. Nessa fase, as empresas preferiam ampliar suas instalações de produção a organizar uma rede de distribuição. A preocupação com as matérias-primas favoreceu o crescimento dos órgãos de compra e a aquisição de empresas fornecedoras que detinham o mercado de matérias-primas. Daí o controle por integração vertical que permitiu a economia em escala.
2. **Racionalização do uso dos recursos:** foi iniciada em pleno período da integração vertical. As empresas verticalmente integradas tornaram-se grandes e precisavam ser organizadas, pois acumularam mais recursos (instalações e pessoal) do que necessário. Os custos precisavam ser contidos por meio de uma estrutura funcional com clara definição de linhas de autoridade e comunicação. Os lucros dependiam da racionalização da empresa e sua estrutura deveria ser adequada às oscilações do mercado. Para reduzir riscos de flutuações do mercado, as empresas passaram a focar o planejamento (planejamento e controle da produção, determinação de prazos de entrega), organização (criação de departamentos funcionais) e coordenação (relacionamento entre fabricação e engenharia, desenho de produto e comercialização, compras e fabricação).
3. **Continuação do crescimento:** a reorganização geral das empresas na segunda fase permitiu o aumento de eficiência nas vendas, compras, produção e distribuição, reduzindo as diferenças de custo entre as várias empresas. Com isso, os lucros baixaram, o mercado foi se tornando saturado e diminuíram as oportunidades de reduzir ainda mais os custos. Daí, a decisão para diversificação e busca de novos produtos e novos mercados. Como a velha estrutura funcional criada na fase anterior não estava ajustada para essa diversificação, a nova estratégia de diversificar provocou o surgimento de departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), engenharia de produto e desenho industrial.
4. **Racionalização do uso de recursos em expansão:** a ênfase se concentra na estratégia mercadológica para abranger novas linhas de produtos e novos mercados. Os canais de autoridade e comunicação da estrutura funcional – inadequados para responder à crescente complexidade de

produtos e operações – levaram à estrutura divisional departamentalizada. A General Motors e a DuPont foram pioneiras na estrutura multidepartamentalizada: cada linha de produtos é administrada por uma divisão autônoma e integrada que envolve todas as funções de *staff* necessárias. Surge a necessidade de racionalizar a aplicação dos recursos em expansão, planejamento no longo prazo, administração voltada para objetivos e avaliação do desempenho de cada divisão. De um lado, descentralização das operações e, de outro, centralização de controles administrativos.

## Pesquisa de Burns e Stalker sobre organizações

Tom Burns e G. M. Stalker,\*\* dois sociólogos, pesquisaram indústrias inglesas para verificar a relação entre práticas administrativas e ambiente externo dessas indústrias. Encontraram diferentes procedimentos administrativos nas indústrias e as classificaram em dois tipos: organizações “mecanísticas” e “orgânicas”.<sup>5</sup>

1. As **organizações mecânicas** apresentam as seguintes características:
  - a. Estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho.
  - b. Cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas.
  - c. Decisões centralizadas e concentradas na cúpula da empresa.
  - d. Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único.
  - e. Sistema rígido de controle: a informação sobe por meio de filtros e as decisões descem por meio de uma sucessão de amplificadores.
  - f. Predomínio da interação vertical entre superior e subordinado.
  - g. Amplitude de controle administrativo mais estreita.
  - h. Ênfase nas regras e procedimentos formais.
  - i. Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.
2. As **organizações orgânicas** apresentam as seguintes características:
  - a. Estruturas organizacionais flexíveis com pouca divisão de trabalho.
  - b. Cargos continuamente modificados e redefinidos por meio da interação com outras pessoas que participam da tarefa.
  - c. Decisões descentralizadas e delegadas aos níveis inferiores.
  - d. Tarefas executadas por meio do conhecimento que as pessoas têm da empresa como um todo.
  - e. Hierarquia flexível, com predomínio da interação lateral sobre a vertical.
  - f. Maior amplitude de controle administrativo.
  - g. Maior confiabilidade nas comunicações informais.
  - h. Ênfase nos princípios de relacionamento humano da Teoria das Relações Humanas.

**Tabela 1 Características dos sistemas mecânicos e orgânicos**

Características	Sistemas mecânicos	Sistemas orgânicos
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta
Desenho de cargos e tarefas	Definitivo	Provisório
	Cargos estáveis e definidos	Cargos mutáveis, redefinidos constantemente
	Ocupantes especialistas e univalentes	Ocupantes polivalentes
Processo decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora)
Comunicações	Quase sempre verticais	Quase sempre horizontais
Confiabilidade em	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas
Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas
Ambiente	Estável e permanente	Instável e dinâmico



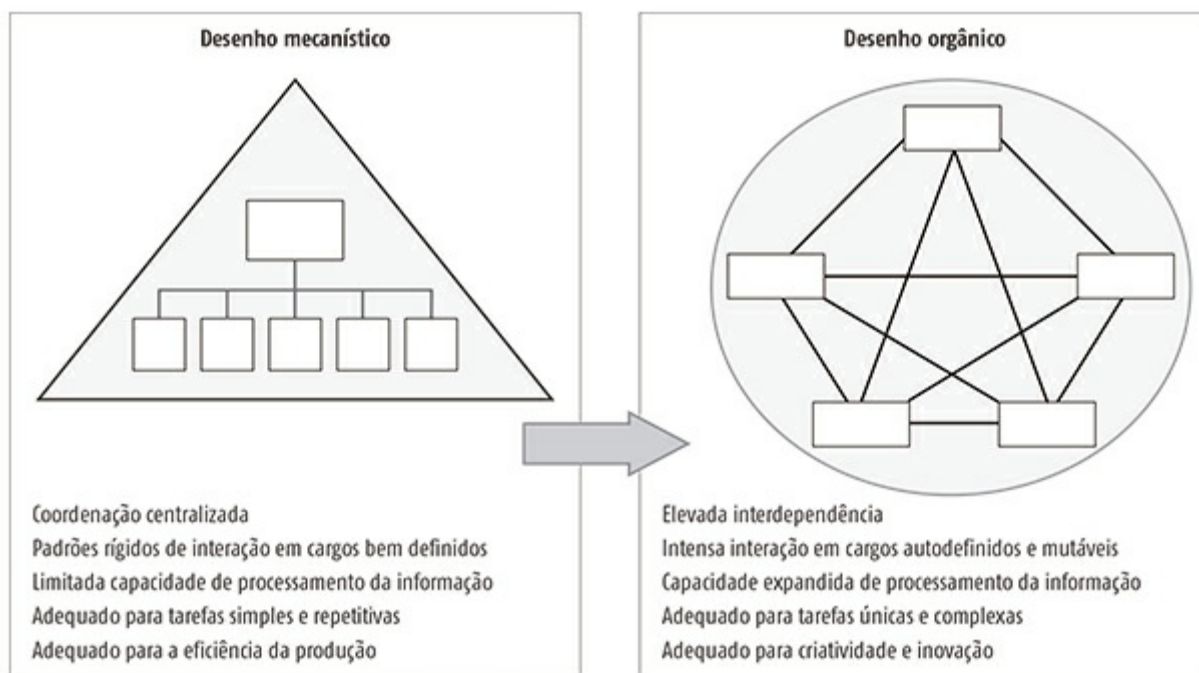


Figura 2 Propriedades da estrutura mecânica e da orgânica.

Parecia haver dois sistemas divergentes de práticas administrativas: um sistema “mecanicista” apropriado para empresas que operam em condições ambientais estáveis e um sistema “orgânico” apropriado para empresas que operam em condições ambientais em mudança.

1. **Sistemas mecanicistas ou mecanistas:** as tarefas são divididas por especialistas. Cada indivíduo executa sua tarefa sem a menor noção das demais tarefas da empresa. A cúpula tem a responsabilidade de cuidar do relacionamento entre as tarefas. As atribuições de cada função são claramente definidas. A interação é vertical entre superior e subordinado. As operações são reguladas por instruções, regras e decisões emitidas pelos superiores. A hierarquia de comando decorre da suposição de que todo o conhecimento sobre a empresa e suas tarefas só se encontra na cúpula da organização. A administração ocorre por uma hierarquia rígida e opera um sistema de informações vertical descendente e ascendente.
2. **Sistemas orgânicos:** são sistemas adaptáveis a condições ambientais instáveis, quando os problemas e exigências de ação não podem ser fragmentados e distribuídos entre especialistas em uma hierarquia definida. As pessoas realizam suas tarefas específicas à luz do conhecimento que possuem das tarefas da empresa em sua totalidade. Os trabalhos são flexíveis em termos de métodos, obrigações e poderes, pois devem ser continuamente redefinidos por interação com outras pessoas que participam da tarefa. A interação é lateral e vertical. A comunicação entre pessoas de categorias diferentes se dá mais por meio da consulta lateral do que do comando vertical. Não se atribui onisciência aos superiores.<sup>5</sup>

## DICAS

### O imperativo ambiental

A conclusão de Burns e Stalker é que a forma mecânica de organização é apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudança e inovação. Para ambos, parece haver um imperativo ambiental: é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.



## Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente

Lawrence e Lorsch fizeram uma pesquisa sobre o defrontamento entre organização e ambiente, que provocou o aparecimento da Teoria da Contingência. 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*).<sup>3</sup> Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

### DICAS

#### Diferenciação versus integração

Ao lidar com ambientes externos, as empresas se segmentam em unidades, cada uma com a tarefa específica de tratar uma parte das condições existentes fora da organização (unidades de vendas, de produção e de pesquisa). Cada um desses segmentos se relaciona com um segmento do universo exterior à empresa. Essa divisão do trabalho entre departamentos marca um estado de diferenciação, mas esses departamentos precisam fazer um esforço convergente e unificado para atingir os objetivos globais da organização. Em consequência, ocorre também um processo de integração. Quanto mais complexos os problemas de integração – seja pela diferenciação da organização ou pelas fortes pressões ambientais – mais meios de integração serão utilizados. Quanto mais simples os problemas de integração, maior a utilização de soluções simples ou meios como o sistema formal e o relacionamento administrativo direto entre unidades. Ambos os estados – diferenciação e integração – são antagônicos e opostos: quanto mais diferenciada é uma organização, mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos departamentos e a obtenção de colaboração efetiva. “À medida que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável.”<sup>3</sup>

## Conceito de diferenciação e integração

Todas as organizações apresentam características de diferenciação e integração.

1. **Diferenciação:** a organização é dividida em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento reage somente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação nos ambientes de tarefa, aparecerão diferenciações na estrutura e na abordagem dos departamentos. Do ambiente geral emergem ambientes de tarefa, a cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização.
2. **Integração:** refere-se ao processo oposto à diferenciação e é gerado por pressões vindas do ambiente da organização no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos.

## Conceito de integração requerida e de diferenciação requerida

A diferenciação e a integração requeridas referem-se a predições do ambiente da empresa. Não se referem

à diferenciação e à integração existentes na empresa, mas o quanto de diferenciação e integração o ambiente exige delas. A empresa que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente terá mais sucesso do que a empresa que se afasta muito delas.<sup>6</sup>

## Teoria da Contingência

Em função dos resultados da pesquisa, os autores formularam a Teoria da Contingência: não existe uma única maneira melhor de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. A Teoria da Contingência apresenta os seguintes aspectos básicos:

1. A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
2. As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente. Isso explica a íntima relação entre as variáveis externas (como a certeza e a estabilidade do ambiente) e as características da organização (diferenciação e integração organizacionais).
3. As características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes.

### DICAS

#### **Relativismo na administração**

Em suma, a Teoria da Contingência explica que não há nada de absoluto nos princípios gerais de administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste constante entre cada organização e o seu ambiente e tecnologia.

## Pesquisa de Joan Woodward sobre a tecnologia

Joan Woodward, socióloga industrial, organizou uma pesquisa para avaliar se a prática dos princípios de administração propostos pelas teorias administrativas se correlacionavam com o êxito do negócio.<sup>7-9</sup> A pesquisa envolveu uma amostra de 100 firmas inglesas de vários negócios, cujo tamanho oscilava de 100 a 8.000 empregados, classificadas em três grupos de tecnologia de produção:<sup>\*\*\*</sup>

1. **Produção unitária ou oficina:** a produção é feita por unidades ou pequenas quantidades, cada produto a seu tempo, sendo modificado à medida que é feito. Os trabalhadores utilizam uma variedade de instrumentos e ferramentas. O processo produtivo é menos padronizado e menos automatizado. É o caso da produção de navios, geradores e motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas e confecções sob medida.
2. **Produção em massa ou mecanizada:** a produção é feita em grande quantidade. Os operários trabalham em linha de montagem ou operando máquinas que podem desempenhar uma ou mais operações sobre o produto. É o caso da produção que requer máquinas operadas pelo homem e linhas de produção ou montagem padronizadas, como as empresas montadoras de automóveis.
3. **Produção em processo ou automatizada:** produção em processamento contínuo em que um ou poucos operários monitoram um processo total ou parcialmente automático de produção. A participação humana é mínima. É o caso do processo de produção empregado nas refinarias de petróleo, na produção química ou petroquímica, nas siderúrgicas, etc.

Esses três tipos de tecnologia envolvem diferentes abordagens na manufatura dos produtos. A tecnologia

extrapola a produção e influencia toda a organização empresarial.

**Quadro 1** Correspondência entre subsistemas e seus ambientes específicos

Subsistemas (departamentos)	Ambientes específicos
Vendas	Mercadológico
Produção	Técnico-econômico
Pesquisa	Científico

As conclusões de Woodward são as seguintes:<sup>9</sup>

1. **O desenho organizacional é afetado pela tecnologia usada pela organização:** as firmas de produção em massa bem-sucedidas tendem a ser organizadas em linhas clássicas, com deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando, clara distinção entre linha e *staff* e estreita amplitude de controle (5 a 6 subordinados para cada executivo). Na tecnologia de produção em massa, a forma burocrática de organização mostra-se associada ao sucesso. Contudo, nos outros tipos de tecnologias – produção unitária e produção contínua –, a forma organizacional mais viável nada tem a ver com os princípios clássicos.
2. **Há uma forte correlação entre estrutura organizacional e previsibilidade das técnicas de produção:** a previsão de resultados é alta para a produção por processamento contínuo e é baixa para a produção unitária (oficina). A previsibilidade dos resultados afeta o número de níveis hierárquicos da organização, mostrando forte correlação entre ambas as variáveis: quanto menor a previsibilidade dos resultados, menor a necessidade de aumentar os níveis hierárquicos; e quanto maior a previsibilidade, maior o número de níveis hierárquicos da empresa.
3. **As empresas com operações estáveis necessitam de estruturas diferentes das organizações com tecnologia mutável:** organizações estruturadas e burocráticas com um sistema mecânico de administração são mais apropriadas para operações estáveis, enquanto a organização inovativa com tecnologia mutável requer um sistema “orgânico” e adaptativo.<sup>9</sup>
4. **Sempre há o predomínio de alguma função na empresa:** a importância de cada função – como vendas, produção e engenharia – na empresa depende da tecnologia utilizada, como mostra o Quadro 3.

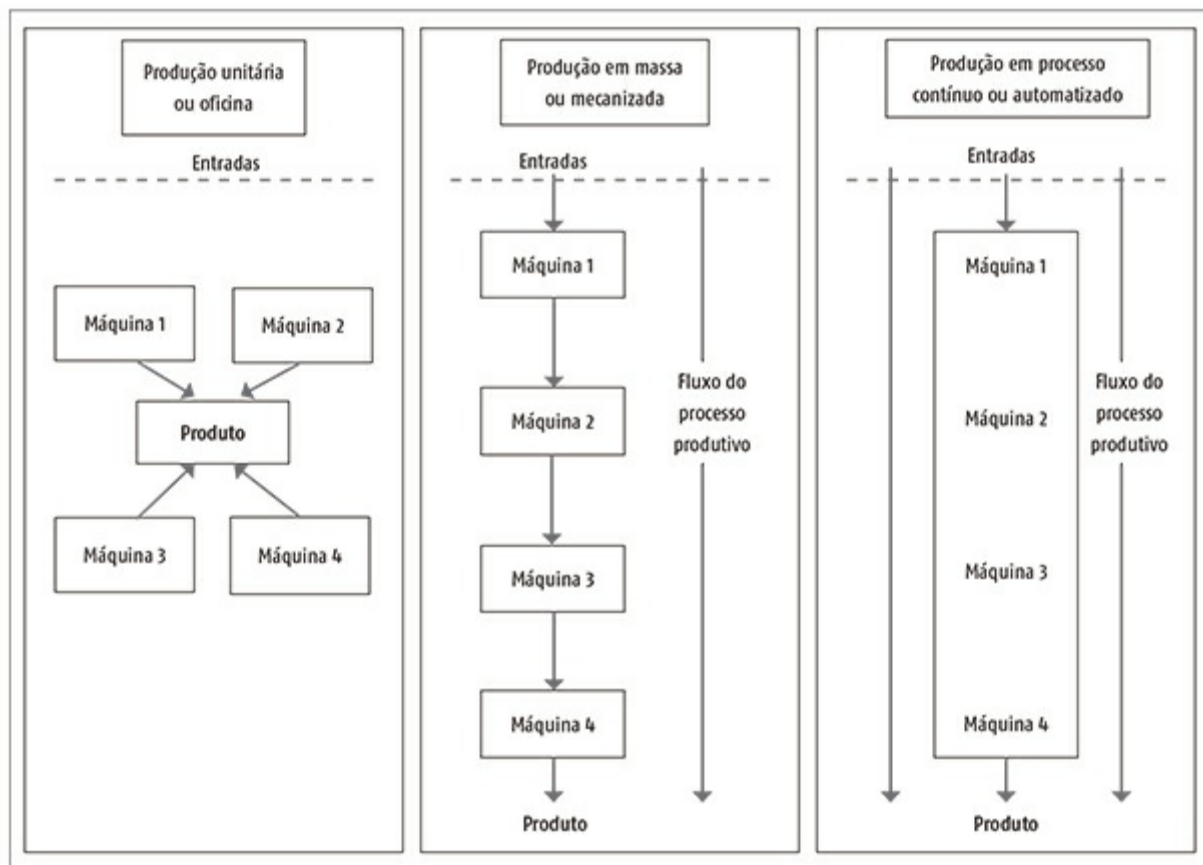


Figura 3 Arranjo físico da produção conforme a tecnologia utilizada.

## DICAS

### Imperativo tecnológico

Em resumo, para Woodward há um imperativo tecnológico: a tecnologia adotada pela empresa determina a sua estrutura e o comportamento organizacional.

Essas quatro pesquisas – de Chandler, de Burns e Stalker, de Lawrence e Lorsch e de Woodward – revelam aspectos da dependência da organização em relação ao seu ambiente e à tecnologia adotada. As características da organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza. Daí, a Teoria da Contingência que mostra que as características da organização são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia. Isso explica a importância do estudo do ambiente e da tecnologia.

**Quadro 2 Os três tipos de tecnologia de produção**

Tecnologia de produção	Tecnologia utilizada	Resultado da produção
Produção unitária ou oficina	Habilidade manual ou operação de ferramentas Artesanato Pouca padronização e pouca automatização Mão de obra intensiva e não especializada	Produção em unidades Pouca previsibilidade dos resultados e imprevisibilidade quanto à incerteza das operações
Produção em massa	Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos) Mão de obra intensiva e barata, utilizada com regularidade	Produção em lotes e em quantidade regular conforme cada lote Razoável previsibilidade dos resultados Certeza quanto à sequência das operações
Produção contínua	Processamento contínuo por meio de máquinas especializadas e padronizadas, dispostas linearmente Padronização e automação Tecnologia intensiva Pessoal especializado	Produção contínua e em grande quantidade Forte previsibilidade dos resultados Certeza absoluta quanto à sequência das operações

**Quadro 3 Tecnologia e suas consequências**

Tecnologia de produção	Previsibilidade	Níveis hierárquicos	Padronização e automação	Áreas predominantes
Produção unitária ou oficina	Baixa previsibilidade dos resultados	Poucos níveis hierárquicos	Pouca padronização e automação	Engenharia (pesquisa & desenvolvimento)
Produção em massa	Média previsibilidade dos resultados	Médio número de níveis hierárquicos	Média padronização e automação	Produção (operações)
Produção contínua	Elevada previsibilidade dos resultados	Muitos níveis hierárquicos	Muita padronização e automação	Marketing (vendas)

## EXERCÍCIO

### O foco interno da BioVita

Como executivo principal da BioVita, Edmundo Correia procura organizar a empresa de acordo com padrões racionais e lógicos. Sua opinião é de que a empresa é uma organização viva cuja estrutura e funcionamento devem ser melhorados ao longo do tempo, de acordo com as teorias tradicionais. Contudo, Edmundo nota que, apesar da elevada eficiência interna de sua organização, algo estranho está acontecendo. Apesar de seus padrões excelentes de trabalho, a empresa está perdendo mercado e clientes. Por outro lado, os concorrentes estão passando disparadamente à frente. Edmundo fica pensando: o que será que está acontecendo? Sempre fizemos o melhor. E agora?

## AMBIENTE

Ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema). É a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso permite que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização.

## Mapeamento ambiental

Como o ambiente é extremamente vasto e complexo, as organizações não podem absorvê-lo, conhecê-lo e

compreendê-lo em sua totalidade e complexidade, o que seria inimaginável. O ambiente é um contexto externo que apresenta diversas condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas em seu conjunto e analisadas com objetividade. As organizações precisam tatear, explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito. Em outros termos, a organização precisa mapear seu espaço ambiental. O mapeamento ambiental não é feito pela organização em si, mas por pessoas – sujeitas ao subjetivismo e às diferenças individuais – que são seus dirigentes.<sup>10</sup>

## Seleção ambiental

As organizações não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez. Para lidar com a complexidade ambiental, as organizações selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior apenas nas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. É a chamada seleção ambiental: apenas uma porção de todas as variáveis ambientais participa realmente do conhecimento e da experiência da organização ou de seus dirigentes. As organizações interpretam sua realidade externa por meio da informação que dela recebem. O ambiente significativo para a organização é descrito por meio de informações selecionadas para reduzir a ambiguidade existente lá fora.

### DICAS

#### Caixa negra ao contrário

A análise das organizações dentro da abordagem múltipla envolvendo a interação entre organização e ambiente foi iniciada pelos estruturalistas (ver o Capítulo 12 – Teoria Estruturalista da Administração). Na medida em que a análise organizacional começou a ser influenciada pela abordagem de sistemas abertos, aumentou a ênfase no estudo do meio ambiente como base para a compreensão da eficácia das organizações. A ênfase na análise ambiental ainda não produziu uma adequada sistematização e operacionalização dos conhecimentos acerca do ambiente. As organizações pouco sabem a respeito de seus ambientes.

## Percepção ambiental

As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isso significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações. É a chamada percepção ambiental: uma construção ou um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, intenções e maneiras de pensar dos dirigentes de cada organização. A percepção ambiental depende daquilo que cada organização considera relevante em seu ambiente. Como o ambiente não é estático nem fixo, mas extremamente dinâmico e mutável, as organizações são informadas das variações que ocorrem, desde que tais variações sejam suficientemente claras, importantes ou relevantes e que estejam acima de um limiar de sensibilidade capaz de alertar-lhes a atenção. Assim, a percepção ambiental está ligada à captação e ao tratamento da informação externa considerada útil para a organização. Contudo, na seleção e na percepção ambiental, não são as organizações em si que selecionam e percebem seus ambientes, mas sim as pessoas que administram as organizações.

## Consonância e dissonância

Ao selecionar e perceber seus ambientes, as organizações procuram reduzir a dissonância e manter a



consonância. Existe forte necessidade de consonância e coerência na vida das organizações. A consonância significa que as presunções da organização a respeito de seu ambiente são confirmadas na prática e no cotidiano. Essa confirmação serve para reforçar ainda mais aquelas presunções. Com isso, a organização mantém a coerência em seu comportamento, ou seja, seu comportamento permanece congruente com suas presunções. Cada informação ambiental recebida é comparada com as deduções anteriores. Se a comparação revela algum desvio, incoerência ou dissonância, a organização tende a restabelecer o equilíbrio desfeito, seja modificando suas crenças anteriores, seja desacreditando na nova informação recebida. Na verdade, as organizações estão frente a um contínuo e infindável processo de reduzir a dissonância a respeito de seus ambientes.

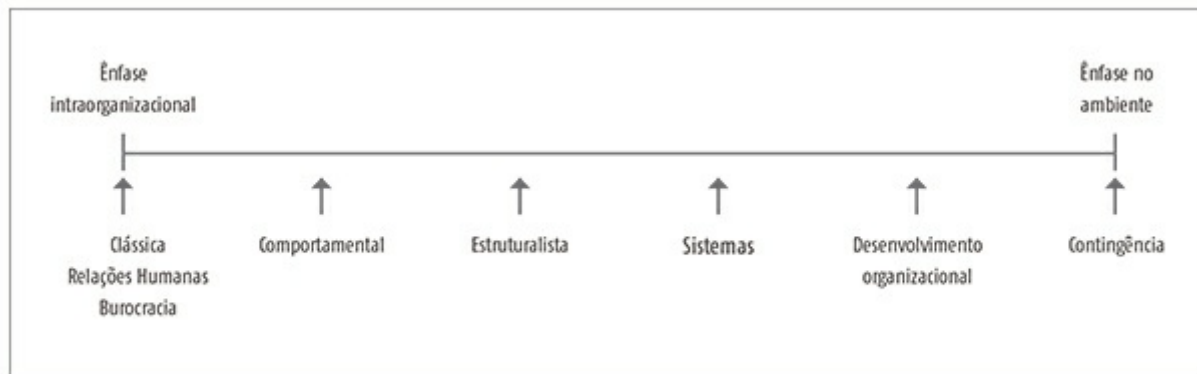


Figura 4 Continuum das teorias da Administração em relação ao ambiente.

## Desdobramentos do ambiente

O ambiente é extremamente multivariado e complexo. Para compreender o que constitui o ambiente, torna-se necessário analisá-lo de acordo com seu conteúdo, ou seja, com as complexas variáveis que o compõem. Por esse motivo, separamos o ambiente em dois extratos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa.

## AMBIENTE GERAL

É o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações de maneira genérica. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns para todas as organizações:

1. **Condições tecnológicas:** o desenvolvimento que ocorre nas outras organizações provoca profundas influências nas organizações, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita a inovações, ou seja, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisível. As organizações precisam adaptar-se e incorporar tecnologia que provém do ambiente geral para não perderem a sua competitividade.
2. **Condições legais:** constituem a legislação vigente e que afeta direta ou indiretamente as organizações, auxiliando-as ou impondo-lhes restrições às suas operações. São leis de caráter comercial, trabalhista, fiscal, civil, etc. que constituem elementos normativos para a vida das organizações.
3. **Condições políticas:** são as decisões e definições políticas tomadas em nível federal, estadual e municipal que influenciam as organizações e que orientam as próprias condições econômicas.
4. **Condições econômicas:** constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento econômico, de um lado, ou a retração econômica, de outro lado, e que condicionam fortemente as organizações. A inflação, a balança de pagamentos do país, a distribuição da renda interna, etc. constituem aspectos econômicos que não passam despercebidos pelas organizações.
5. **Condições demográficas:** como taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade são aspectos demográficos que determinam as



características do mercado atual e futuro das organizações.

6. **Condições ecológicas:** são as condições relacionadas com o quadro demográfico que envolve a organização. O ecossistema refere-se ao sistema de intercâmbio entre os seres vivos e seu meio ambiente. No caso das organizações, existe a chamada ecologia social: as organizações influenciam e são influenciadas por aspectos como poluição, clima, transportes, comunicações, etc.
7. **Condições culturais:** a cultura de um povo penetra nas organizações por meio das expectativas de seus participantes e de seus consumidores.

## AMBIENTE DE TAREFA

É o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento do ambiente geral do qual a organização extrai suas entradas e deposita suas saídas. É o ambiente de operações de cada organização e é constituído por:

1. **Fornecedores de entradas:** são os fornecedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar: recursos materiais (fornecedores de matérias-primas, que formam o mercado de fornecedores), recursos financeiros (fornecedores de capital que formam o mercado de capitais), recursos humanos (fornecedores de pessoas que formam o mercado de recursos humanos), etc.
2. **Clientes ou usuários:** são os consumidores das saídas da organização.
3. **Concorrentes:** as organizações não estão sozinhas nem existem no vácuo, mas disputam com outras organizações os mesmos recursos (entradas) e os mesmos tomadores de suas saídas. Por isso, há os concorrentes quanto aos recursos e os concorrentes quanto aos consumidores.
4. **Entidades reguladoras:** cada organização está sujeita a uma porção de outras organizações que procuram regular ou fiscalizar as suas atividades. É o caso dos sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo, órgãos protetores do consumidor, etc.

### DICAS

#### **Campo dinâmico de forças ambientais**

As condições tecnológicas, econômicas, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas são fenômenos ambientais que formam um campo dinâmico de forças que interagem entre si. Esse campo de forças tem efeito sistêmico. O ambiente geral é genérico e comum para todas as organizações, mas cada uma delas tem o seu ambiente particular: o ambiente de tarefa.

### DICAS

#### **O que é domínio?**

Quando a organização escolhe seu produto ou serviço e quando escolhe o mercado onde pretende colocá-los, ela está definindo seu ambiente de tarefa. É no ambiente de tarefa que a organização estabelece o seu domínio ou, pelo menos, procura estabelecê-lo. O domínio depende das relações de poder ou dependência da organização face ao ambiente quanto às suas entradas ou saídas. A organização tem poder sobre seu ambiente de tarefa quando suas decisões afetam as decisões dos fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. Ao contrário, a organização

tem dependência em relação ao seu ambiente de tarefa quando suas decisões dependem das decisões tomadas pelos fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. As organizações buscam aumentar seu poder e reduzir sua dependência quanto ao seu ambiente de tarefa e estabelecer o seu domínio. Esse é o papel da estratégia.



**Figura 5** Ambiente geral e ambiente da tarefa.

O reconhecimento do ambiente de tarefa representa a resposta à indagação: quais os elementos do ambiente que são ou podem ser oportunidades ou ameaças para a organização? Isso permite verificar:

1. Quais são os clientes (reais e potenciais) da organização?
2. Quais são os fornecedores (reais e potenciais)?
3. Quais são os concorrentes (para entradas e saídas)?
4. Quais são os elementos regulamentadores (reais e potenciais)?

Cada um desses elementos ambientais pode ser uma organização, grupo, instituição ou indivíduo. A característica de ser uma ameaça ou uma oportunidade para a organização decorre do papel que cada elemento desempenha no ambiente. A identificação de cada elemento do ambiente de tarefa (seja ameaça ou oportunidade) decorrente de um domínio estabelecido pela organização é fundamental para a ação organizacional, pois localiza os agentes que produzem as coações e contingências que a organização precisa atender. A interação da organização com esses elementos produz incerteza. O simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes já diminui a incerteza da organização. A diminuição progressiva dessa incerteza ocorre na medida em que a organização consegue obter controle sobre esses elementos. A incerteza da organização acerca do ambiente é a de saber quais são as oportunidades e ameaças existentes no ambiente e como utilizá-las ou evitá-las, respectivamente.

## DICAS

### A incerteza

O problema atual com que as organizações se defrontam é a incerteza. A incerteza é o desafio atual da Administração. Contudo, a incerteza não está no ambiente. A incerteza está na percepção e na interpretação das organizações, e não na realidade ambiental percebida. Parece mais adequado falar em incerteza na organização, pois o

mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por organizações diferentes. Melhor dizendo, a incerteza está na cabeça dos seus administradores.

## Tipologia de ambientes

Embora o ambiente seja um só, cada organização está exposta a apenas uma parte dele e essa parte apresenta características diferentes das demais. Para facilitar a análise ambiental existem tipologias de ambientes, relacionadas com o ambiente de tarefa. Vejamos algumas classificações dos ambientes.<sup>11</sup>

1. **Quanto à sua estrutura:** os ambientes podem ser classificados em homogêneos e heterogêneos:
  - a. **Ambiente homogêneo:** quando é composto de fornecedores, clientes e concorrentes semelhantes. O ambiente é homogêneo quando há pouca segmentação ou diferenciação dos mercados.
  - b. **Ambiente heterogêneo:** quando ocorre muita diferenciação entre os fornecedores, clientes e concorrentes, provocando uma diversidade de problemas à organização. O ambiente é heterogêneo quando há muita diferenciação dos mercados.

### DICAS

#### A influência ambiental

Quanto mais homogêneo for o ambiente de tarefa, menor diferenciação será exigida da organização, pois as limitadas coações impostas à organização poderão ser tratadas por meio de uma estrutura organizacional simples e com pouca departamentalização. Contudo, quanto mais heterogêneo o ambiente de tarefa, maiores e diferentes serão as coações impostas à organização, exigindo maior diferenciação por meio de maior departamentalização. Além disso, quanto mais estável o ambiente de tarefa, menores são as contingências impostas à organização, permitindo-lhe adotar uma estrutura burocrática e conservadora, já que o ambiente se caracteriza por poucas mudanças e inovações. Quanto mais dinâmico o ambiente de tarefa, maiores as contingências impostas à organização, exigindo que esta absorva a incerteza por meio de uma estrutura organizacional mutável e inovadora.

Na realidade, os ambientes homogêneos e heterogêneos constituem dois extremos de um *continuum*, e não simplesmente dois tipos de ambientes.

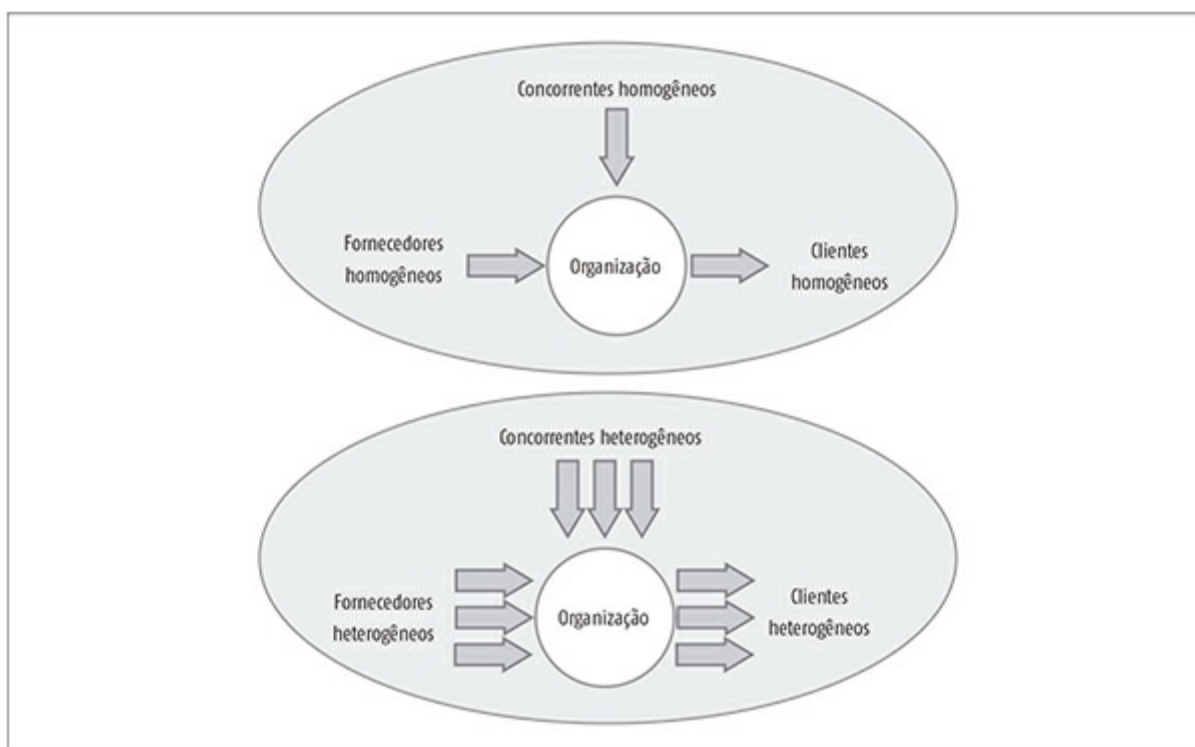


Figura 6 Homogeneidade e heterogeneidade ambiental.

Quadro 4 *Continuum* homogeneidade-heterogeneidade ambiental

Ambiente homogêneo	<i>Continuum</i>	Ambiente heterogêneo
Pouca segmentação de mercado		Muita segmentação de mercado
Características homogêneas de: fornecedores, clientes e concorrentes		Características heterogêneas de: fornecedores, clientes e concorrentes
Simplicidade ambiental		Complexidade ambiental
Problemas ambientais homogêneos		Problemas ambientais heterogêneos
Reações uniformes da organização		Reações diferenciadas da organização
Estrutura organizacional simples		Estrutura organizacional diferenciada

2. **Quanto à sua dinâmica:** os ambientes podem ser classificados em estáveis e instáveis:

a. **Ambiente estável:** é o ambiente caracterizado por pouca ou nenhuma mudança. É o ambiente em que as mudanças são lentas e previsíveis ou quase não ocorrem mudanças. É um ambiente tranquilo e previsível.

b. **Ambiente instável:** é o ambiente dinâmico que se caracteriza por muitas mudanças. É o ambiente em que os agentes estão constantemente provocando mudanças e influências recíprocas, formando um campo dinâmico de forças. A instabilidade provocada pelas mudanças gera a incerteza para a organização.

As duas tipologias podem ser reduzidas a dois *continua*: homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade, conforme a Figura 7.

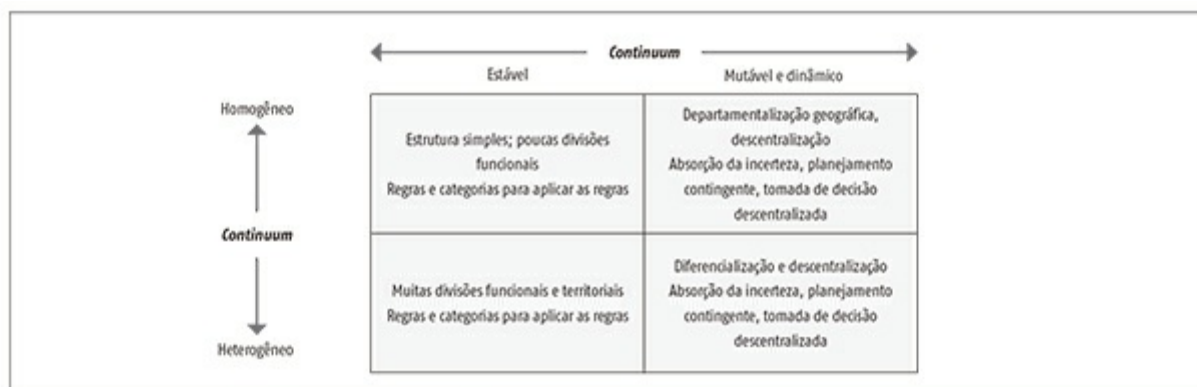


Figura 7 Correlação entre estrutura e dinâmica ambiental.

Quadro 5 *Continuum* estabilidade-instabilidade ambiental

Ambiente estável	<i>Continuum</i>	Ambiente instável
Estabilidade e permanência		Instabilidade e variação
Pouca mudança		Muita mudança e turbulência
Problemas ambientais e rotineiros		Problemas ambientais novos
Previsibilidade e certeza		Imprevisibilidade e incerteza
Rotina e conservação		Ruptura e transformação
Manutenção do <i>status quo</i>		Inovação e criatividade
Reações padronizadas e rotineiras		Reações variadas e inovadoras
Tendência à burocracia		Tendência à adhocracia
Lógica do sistema fechado		Lógica do sistema aberto
Preocupação com a organização		Preocupação com o ambiente
Intraorientação para a produção		Extraorientação para o mercado
Ênfase na eficiência		Ênfase na eficácia

## EXERCÍCIO

### O cenário de operações da Amaralina Confecções

Para mudar o ambiente de tarefa, é necessário mudar o produto/serviço da empresa. Foi o que fez a Amaralina Confecções. Antes, a empresa dedicava-se à produção de retalhos destinados ao mercado industrial. Seus clientes eram indústrias de pequeno porte e pequenas confecções que utilizavam retalhos como insumos para produzir seus produtos. A Amaralina também queria dedicar-se ao mercado de consumo e passou a produzir também tecidos e roupas (blusas, camisas, saias e calças). Assim, para alcançar heterogeneidade de mercados, a Amaralina provocou uma heterogeneidade interna. Quais as novas características da empresa e do seu entorno?

## TECNOLOGIA

Ao lado do ambiente, a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais (variáveis dependentes). Além do impacto ambiental (para certos autores, imperativo ambiental), existe o impacto tecnológico (para outros autores, imperativo tecnológico) sobre as organizações.

As organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas. A tecnologia adotada pode ser tosca e rudimentar (como a faxina e a limpeza feitas com vassoura ou escovão) como pode ser sofisticada (como o processamento de dados pelo computador), mas é

evidente que as organizações dependem da tecnologia para poder funcionar e alcançar seus objetivos.

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

## DICAS

### Tecnologia e conhecimento

Na realidade, a tecnologia permeia toda a atividade industrial e participa de todo tipo de atividade humana, em todos os campos de atuação. O homem moderno utiliza no seu comportamento cotidiano, e quase sem perceber, uma imensa avalanche de contribuições da tecnologia: o automóvel, o relógio, o celular, o fax, as telecomunicações, etc. Sem toda essa parafernália, o comportamento do homem moderno seria completamente diferente. Embora exista conhecimento que não possa ser considerado conhecimento tecnológico, a tecnologia é o tipo de conhecimento utilizado no sentido de transformar elementos materiais – matérias-primas, componentes, etc. – ou simbólicos – dados, informações, etc. – em bens ou serviços, modificando sua natureza e características.

Tabela 2 Influência do ambiente no comportamento das organizações

		Estável	Mutável
		Reações empresariais padronizadas e uniformes no tempo	Reações empresariais diferenciadas e variadas no tempo
<b>Homogêneo</b>	Estrutura organizacional simples e centralizada no espaço	Coações uniformes do ambiente	Contingências uniformes do ambiente
<b>Heterogêneo</b>	Estrutura organizacional complexa, diferenciada e descentralizada no espaço	Coações diferenciadas do ambiente	Contingências diferenciadas do ambiente

1	2
3	4

A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias-primas intermediárias ou componentes, etc. Assim, uma placa de metal é constituída pelo metal mais a tecnologia que tornou possível a sua fabricação que está incorporada no equipamento industrial. Nesse sentido, a tecnologia corresponde ao conceito de *hardware*. A tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas – como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores – sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam a assegurar sua conservação e transmissão – como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes, relatórios. Corresponde aqui ao conceito de *software*. As duas formas de tecnologia – incorporada e não incorporada – frequentemente se confundem.<sup>12</sup>

A tecnologia pode ser considerada sob dois ângulos diferentes: uma variável ambiental e externa e uma variável organizacional e interna.

- Tecnologia como variável ambiental:** a tecnologia é um componente do meio ambiente na medida em que as empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas do seu ambiente de tarefa em seus sistemas.
- Tecnologia como variável organizacional:** a tecnologia é um componente organizacional na medida em que faz parte do sistema interno da organização, já incorporada a ele, passando assim a

influenciá-lo poderosamente e, com isso, influenciando também o seu ambiente de tarefa.

Em virtude de sua complexidade, os autores tentaram propor classificações ou tipologias de tecnologias para facilitar o estudo de sua administração.

## Tipologia de Thompson

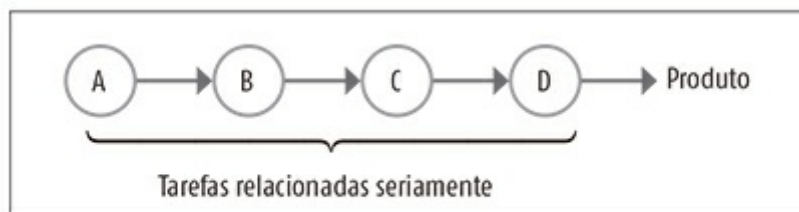
Thompson assinala que “a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações das empresas”.<sup>11</sup> A ação das empresas fundamenta-se nos objetivos desejados e nas convicções sobre relações de causa-efeito. Para alcançar um objetivo desejado, o conhecimento humano prevê quais são as ações necessárias e as maneiras de conduzi-las para aquele objetivo. Essas ações são ditadas pelas convicções das pessoas sobre como alcançar os objetivos desejados e constituem a tecnologia – também denominada racionalidade técnica. A racionalidade técnica pode ser avaliada por dois critérios: o critério instrumental – que permite conduzir aos objetivos desejados – e o critério econômico – que permite alcançar os objetivos com o mínimo de recursos necessários. Assim, a tecnologia instrumentalmente perfeita leva ao objetivo desejado, enquanto a tecnologia menos perfeita promete um resultado provável ou possível.

Thompson propõe uma tipologia de tecnologias conforme o seu arranjo dentro da organização, a saber: tecnologias de elos em sequência, mediadora e intensiva.<sup>11</sup>

1. **Tecnologia de elos em sequência:** é baseada na interdependência serial das tarefas necessária para completar um produto: o ato Z poderá ser executado depois de completar com êxito o ato Y que, por sua vez, depende do ato X, e assim por diante dentro de uma sequência de elos encadeados e interdependentes. É o caso da linha de montagem da produção em massa. A repetição dos processos produtivos proporciona a experiência capaz de eliminar imperfeições na tecnologia. A experiência permite modificações do maquinário e proporciona a base para a manutenção preventiva programada. A repetição faz os movimentos humanos serem melhorados por meio de treinamento e prática, reduzindo os erros e perdas de energia a um mínimo. Essa foi a maior contribuição da Administração Científica.<sup>11</sup>
2. **Tecnologia mediadora:** algumas organizações têm por função básica a ligação de clientes que são ou desejam ser interdependentes. O banco comercial liga os depositantes com aqueles que tomam dinheiro emprestado. A companhia de seguros liga aqueles que desejam associar-se em riscos comuns. A empresa de propaganda vende tempo ou espaço, ligando os veículos às demais organizações. A companhia telefônica liga aqueles que querem chamar com os que querem ser chamados. A agência de colocações medeia a procura com a oferta de empregos. A complexidade da tecnologia mediadora reside não na necessidade de cada atividade estar engrenada às necessidades da outra, como na tecnologia de elos em sequência, mas no fato de requerer modalidades padronizadas para envolver extensivamente clientes ou compradores múltiplos distribuídos no tempo e no espaço. O banco comercial precisa encontrar e agregar depósitos de diversos depositantes, mas, por mais diversos que sejam os depositantes, a transação deve corresponder aos termos padronizados e a procedimentos uniformes de escrituração e contabilização. Por outro lado, é preciso encontrar os clientes que desejam tomar emprestado; mas não importa quão variados seus desejos ou necessidades, os empréstimos são feitos de acordo com critérios padronizados e condições aplicadas de maneira uniforme, pois riscos desfavoráveis que recebam tratamento preferencial prejudicam a solvência do banco. A padronização leva a companhia de seguros a definir categorias de risco e a classificar seus clientes nessas categorias. “A padronização permite o funcionamento da tecnologia mediadora pelo tempo e espaço, assegurando a cada segmento da empresa que outros segmentos estão funcionando de maneira compatível. Nessas situações, as técnicas burocráticas de categorização e aplicação impessoal dos regulamentos têm sido altamente benéficas.”<sup>11</sup>



3. **Tecnologia intensiva:** representa a convergência de várias habilidades e especializações sobre um único cliente. A organização emprega uma variedade de técnicas para modificar um objeto específico. A seleção, a combinação e a ordem de aplicação são determinadas pela realimentação proporcionada pelo próprio objeto. O hospital, a indústria de construção civil e industrial e os estaleiros navais utilizam esse tipo de organização.



**Figura 8** Tecnologia de elos em sequência.



**Figura 9** Tecnologia mediadora.

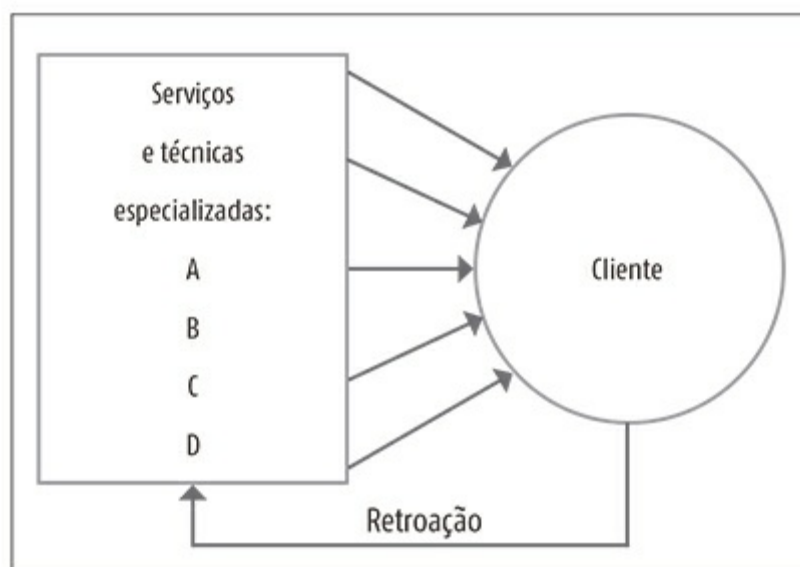
O hospital geral ilustra a aplicação da tecnologia intensiva: uma internação de emergência exige a combinação de serviços dietéticos, radiológicos, de laboratório, etc., em conjunto com diversas especialidades médicas, serviços farmacêuticos, terapias ocupacionais, serviço social e serviços espirituais e religiosos. Qual desses e quando, só será determinado pela evidência do estado do paciente ou da sua resposta ao tratamento. A tecnologia intensiva requer aplicação de parte ou de toda a disponibilidade das aptidões potencialmente necessárias, dependendo da combinação exigida pelo caso ou projeto individual. Ela conduz a uma organização do tipo de projeto.

Thompson e Bates<sup>13</sup> classificam a tecnologia em dois tipos básicos:

1. **Tecnologia flexível:** a flexibilidade da tecnologia refere-se à extensão em que as máquinas, o conhecimento técnico e as matérias-primas podem ser usados para outros produtos ou serviços diferentes. A maleabilidade da tecnologia permite que ela tenha outras aplicações.
2. **Tecnologia fixa:** é aquela que não permite utilização em outros produtos ou serviços. É a tecnologia inflexível e utilizada para um único fim.

A influência da tecnologia – seja flexível ou fixa – é perceptível quando associada ao tipo de produto da organização. Existem dois tipos de produtos:

1. **Produto concreto:** é o produto que pode ser descrito com precisão, identificado com especificidade, medido e avaliado. É o produto palpável.
2. **Produto abstrato:** não permite descrição precisa nem identificação e especificação notáveis. É o produto não palpável.



**Figura 10** Tecnologia intensiva.

Ambas as classificações binárias podem ser reunidas em uma tipologia de tecnologia e produtos que considera suas consequências para a elaboração da estratégia global da organização. Daí as quatro combinações:

1. **Tecnologia fixa e produto concreto:** típica de organizações em que as possibilidades de mudanças tecnológicas são pequenas ou difíceis. A preocupação reside na possibilidade de que o mercado venha a rejeitar ou dispensar o produto oferecido pela organização. A formulação da estratégia global da organização enfatiza a colocação do produto com especial reforço na área mercadológica. É o caso das empresas do ramo automobilístico.
2. **Tecnologia fixa e produto abstrato:** a organização pode mudar a tecnologia fixa ou inflexível, mas dentro de certos limites. A formulação da estratégia global da organização enfatiza a obtenção do suporte ambiental necessário para a mudança. As partes relevantes do ambiente de tarefa precisam ser influenciadas para que aceitem novos produtos que a organização deseja oferecer. É o caso das instituições educacionais baseadas em conhecimentos especializados e que oferecem cursos variados.
3. **Tecnologia flexível e produto concreto:** a organização pode fazer, com relativa facilidade, mudanças para um produto novo ou diferente por meio da adaptação de máquinas, equipamentos, técnicas, conhecimentos, etc. A estratégia global enfatiza a inovação por meio da pesquisa e desenvolvimento, isto é, a criação constante de produtos diferentes ou de características novas para antigos produtos. É o caso de empresas do ramo plástico ou equipamentos eletrônicos, sujeitas a mudanças e inovações tecnológicas, fazendo com que as tecnologias adotadas sejam constantemente reavaliadas e modificadas ou adaptadas.
4. **Tecnologia flexível e produto abstrato:** encontrada em organizações com grande adaptabilidade ao meio ambiente. A estratégia global enfatiza a obtenção do consenso externo em relação ao produto ou serviço a ser oferecido ao mercado (consenso de clientes) e aos processos de produção (consenso dos empregados), já que as possibilidades de mudanças tecnológicas são muitas. O problema maior da organização reside na escolha entre qual é a alternativa mais adequada entre elas. É o caso das organizações secretas ou mesmo abertas e extraoficiais, empresas de propaganda e relações públicas, empresas de consultoria administrativa, de consultoria legal, de auditoria, organizações não governamentais (ONGs).

**Tabela 3 Tipologia de tecnologias**

<b>Tecnologia</b>	<b>Principais características</b>
Elos em sequência	Interdependência serial entre as diferentes tarefas Ênfase no produto Tecnologia fixa e estável Processo produtivo repetitivo e cíclico Abordagem típica da Administração Científica
Mediadora	Diferentes tarefas padronizadas são distribuídas em diferentes locais Ênfase em clientes separados, mas interdependentes, mediados pela empresa Tecnologia fixa e estável, produto abstrato Repetitividade do processo produtivo, padronizado e sujeito a normas e procedimentos Abordagem típica da Teoria da Burocracia
Intensiva	Diferentes tarefas são convergidas e focalizadas sobre cada cliente individual Ênfase no cliente Tecnologia flexível Processo produtivo com variedade e heterogeneidade de técnicas que são determinadas pela retroação fornecida pelo próprio objeto (cliente) Abordagem típica da Teoria da Contingência

**Quadro 6 Matriz de tecnologia/produto**

		<b>Produto</b>	
		<b>Concreto</b>	<b>Abstrato</b>
<b>Tecnologia</b>	<b>Fixa</b>	Poucas possibilidades de mudanças: falta de flexibilidade da tecnologia Estratégia voltada para a colocação do produto no mercado Ênfase na área mercadológica da empresa Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado	Flexibilidade da tecnologia para mudanças nos limites da tecnologia Estratégia para a busca de aceitação de novos produtos pelo mercado Ênfase na área mercadológica (promoção e propaganda) Receio de não obter o suporte ambiental necessário
	<b>Flexível</b>	Mudanças nos produtos pela adaptação ou mudança tecnológica Estratégia voltada para a inovação e a criação de novos produtos ou serviços Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	Adaptabilidade ao meio ambiente e flexibilidade tecnológica Estratégia para obtenção de consenso externo (quanto aos novos produtos) e consenso interno (quanto aos novos processos de produção) Ênfase nas áreas de P&D (novos produtos e processos), mercadológica (consenso dos clientes) e recursos humanos (consenso dos empregados)

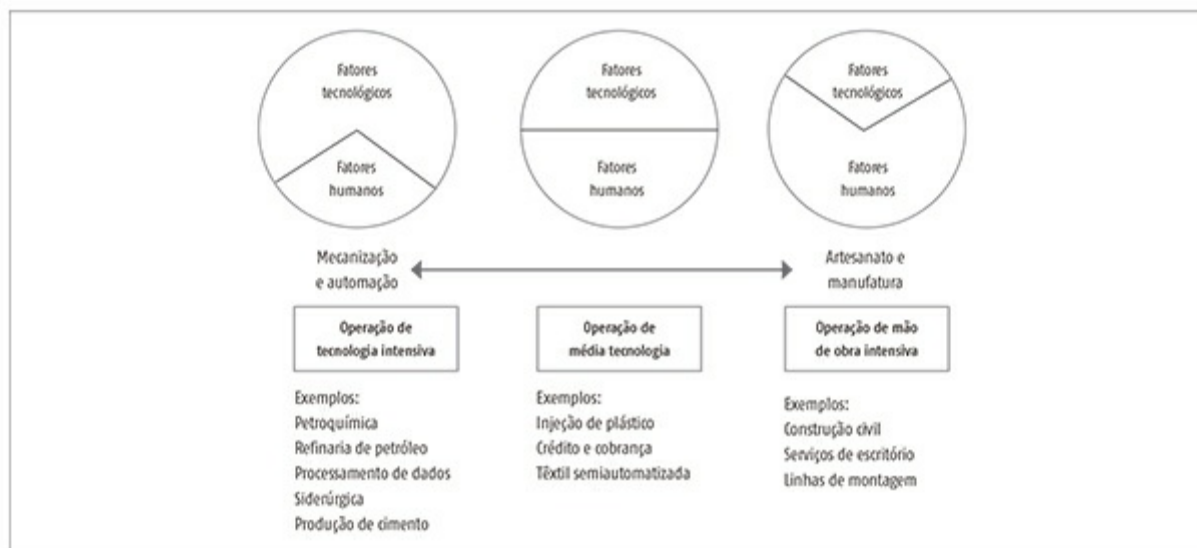


Figura 11 Influência dos fatores tecnológicos e humanos.

## DICAS

### Tecnologias fixas e tecnologias flexíveis

As coações e contingências impostas por diferentes tecnologias e diferentes produtos afetam a organização e sua administração. Todas as organizações apresentam problemas semelhantes nesses dois aspectos. Uma organização comprometida com uma tecnologia específica pode perder a oportunidade de produzir produtos diferentes e inovadores para outras organizações de tecnologias mais flexíveis, pois, na medida em que uma tecnologia se torna mais especializada, a flexibilidade da organização de passar de um produto para outro com relativa rapidez tende a decrescer. Por outro lado, na medida em que uma tecnologia fica mais complicada, ela torna mais difícil a entrada de novos concorrentes no seu mercado de produtos ou serviços.

## Impacto da tecnologia

A influência da tecnologia sobre a organização é enorme porque:<sup>14</sup>

- A tecnologia determina a estrutura e o comportamento organizacional. Alguns autores falam de imperativo tecnológico: a tecnologia determina a estrutura da organização e seu comportamento. Apesar do exagero da afirmação, não há dúvida de que existe um forte impacto da tecnologia sobre a vida e o funcionamento das organizações.
- A tecnologia, isto é, a racionalidade técnica, tornou-se um sinônimo de eficiência. E a eficiência tornou-se o critério normativo pelo qual as organizações são avaliadas pelo mercado.
- A tecnologia faz os administradores melhorarem cada vez mais a eficácia dentro dos limites do critério normativo de produzir eficiência.

## EXERCÍCIO

### As modernas tecnologias do Banco Múltiplo

O Banco Múltiplo está querendo inovar. Uma de suas novidades foi a criação do banco virtual, disponível via internet durante as 24 horas do dia, na casa do cliente. Outra novidade foi a criação de um sistema integrado de autoatendimento eletrônico em que o cliente tem à sua disposição, no local da agência física, um menu completo de alternativas de produtos, serviços e informações na ponta dos dedos. Como você poderia explicar essas inovações em termos de tecnologia?

Tabela 4 Visão contingencial sobre o sistema técnico<sup>16</sup>

Dimensões-chave da tecnologia	Características dos sistemas organizacionais	
	Fechado/mecanístico	Aberto/orgânico
Natureza das tarefas	Repetitivas, rotineiras, rigidamente estabelecidas	Variadas, não rotineiras, flexíveis, maleáveis
Entrada ( <i>input</i> ) de processos de transformação	Homogênea	Heterogênea
Saída ( <i>output</i> ) de processos de transformação	Padronizada	Não variável, não padronizada
Conhecimento	Especializado (base limitada)	Generalizado (base ampla)
Métodos	Programados, algoritmos	Não programados, heurísticos
Propensão à mudança	Estabilidade e permanência	Dinamismo e mudança

## DICAS

### Tecnologias de sustentação e tecnologias demolidoras

Existe hoje uma distinção entre tecnologias de sustentação – que proporcionam melhor desempenho aos produtos já existentes – e tecnologias demolidoras – que apresentam características inovadoras e que substituem rapidamente as tecnologias existentes por serem mais baratas e fáceis de usar. É o poder da inovação que move todos os aspectos da vida econômica e social. Além do mais, a tecnologia deve ser considerada um sistema, isto é, uma coleção de unidades e atividades inter-relacionadas e intercomunicantes. A tecnologia não é simplesmente a aplicação da ciência a produtos ou processos. Ela se tornou pesquisa, ou seja, uma disciplina separada e com métodos específicos próprios. Ela traz inovação, promovendo mudanças na economia, na sociedade, na educação, na cultura, na guerra e em todos os setores da atividade humana. O impacto do desenvolvimento tecnológico nas organizações é impressionante.

## AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS

Para a Teoria da Contingência, não existe uma universalidade dos princípios de administração nem uma única e melhor maneira de organizar e estruturar as organizações. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes enquanto as variáveis independentes são o ambiente e a tecnologia. O ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. Para se defrontar com os desafios externos e internos, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais:<sup>15</sup>

a. **Nível institucional ou estratégico:** corresponde ao nível mais elevado e é composto por diretores, proprietários ou acionistas e dos altos executivos. É o nível em que as decisões são

tomadas e são definidos os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los. O nível institucional é basicamente extrovertido, pois mantém a interface com o ambiente. Lida com a incerteza pelo fato de não ter poder ou controle sobre os eventos ambientais presentes, muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.

b. **Nível intermediário:** Também chamado nível mediador ou gerencial, é o nível colocado entre os níveis institucional e operacional e que cuida da articulação interna entre ambos. Trata-se da linha do meio de campo. Atua na escolha e captação dos recursos necessários, bem como na distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas no nível institucional (no topo) com as operações realizadas no nível operacional (na base da organização). O nível intermediário compõe-se da média administração, isto é, das pessoas ou órgãos que transformam as estratégias formuladas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação. A média administração forma uma cadeia escalar de autoridade.

c. **Nível operacional:** denominado *nível técnico* ou *núcleo técnico*, é o nível localizado nas áreas inferiores da organização. Está ligado aos problemas de execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e orientado para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a serem processados e a cooperação de vários especialistas necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível no qual as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o trabalho básico relacionado com a produção dos produtos ou serviços da organização. É composto pelas áreas que programam e executam as tarefas e operações básicas da organização. É nele que estão as instalações físicas, máquinas e equipamentos, linhas de montagem, escritórios e balcões de atendimento cujo funcionamento deve atender a rotinas e procedimentos programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos recursos disponíveis e a máxima eficiência das operações.

## DICAS

### **Nível intermediário ou nível mediador**

O nível intermediário recebe o nome de nível mediador, pois se defronta com dois componentes diferentes entre si: um componente sujeito à incerteza e ao risco diante de um ambiente externo mutável e complexo (que é o nível institucional), e outro componente voltado à certeza e à lógica, ocupado com a programação e a execução de tarefas bem definidas e delimitadas (que é o nível operacional). No meio de ambos, o nível intermediário amortece e limita os impactos e solavancos da incerteza trazida do ambiente pelo nível institucional, absorvendo-os e digerindo-os para trazer ao nível operacional os programas e procedimentos de trabalho rigidamente estabelecidos que este deverá seguir para executar as tarefas básicas da organização com eficiência, permitindo-lhe atender às demandas do ambiente e alcançar seus objetivos.

Assim, o nível intermediário deve ser flexível, elástico, capaz de amortecer e conter os impactos e pressões externos para não prejudicar as operações internas que são realizadas no nível operacional, bem como deve ser capaz de dilatar ou reduzir certas demandas e exigências externas para compatibilizá-las com as possibilidades internas do nível operacional. Como o nível operacional tem pouca flexibilidade, cabe ao nível intermediário servir de bolsão mediador que possa cadenciar os ritmos mais rápidos ou mais lentos das forças ambientais com as possibilidades rotineiras e cotidianas de atuação do nível operacional. Cabe ao nível intermediário administrar o nível operacional e cuidar das decisões departamentais relacionadas com o dimensionamento e a alocação dos recursos necessários às atividades da organização.



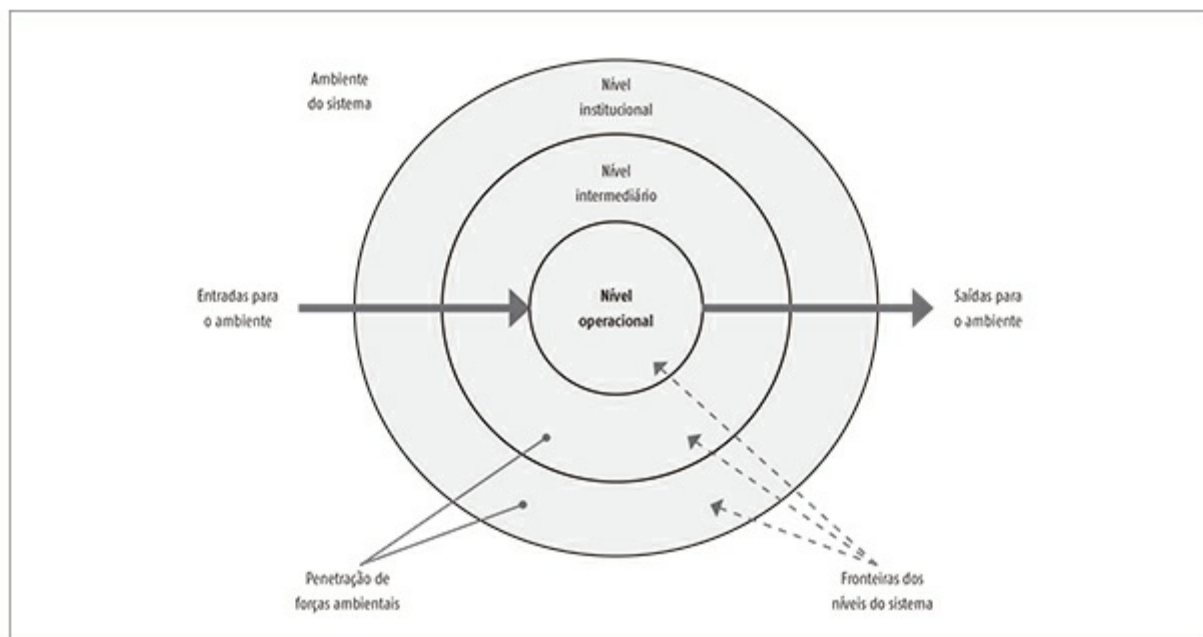


Figura 12 Relação sistêmica entre a organização e seu ambiente.

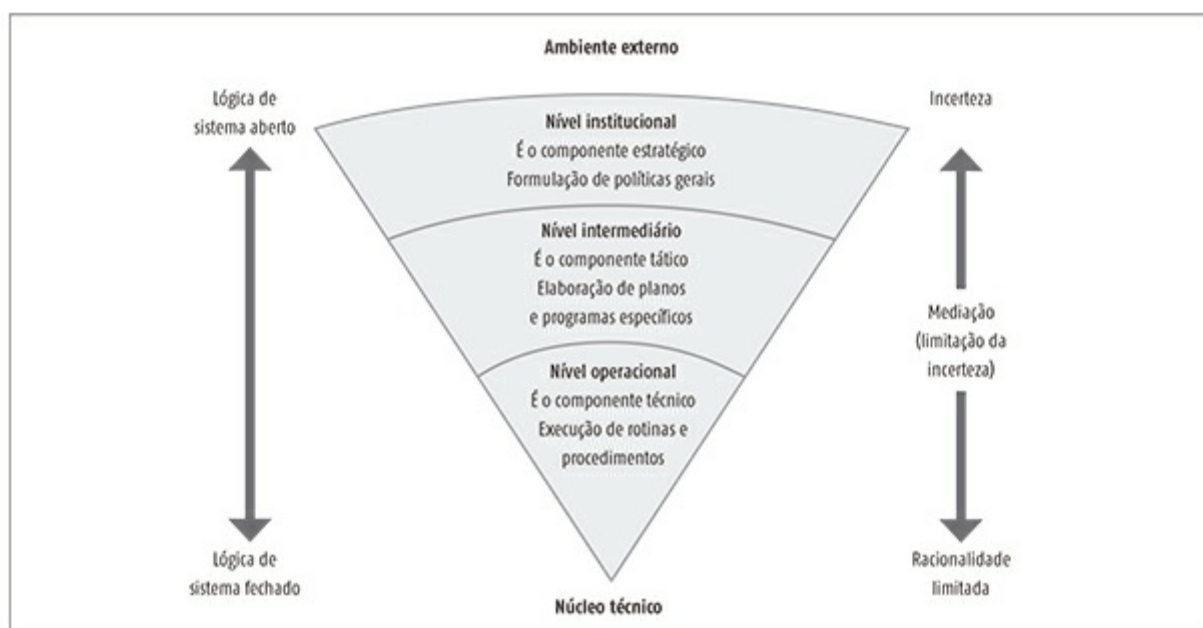


Figura 13 Níveis organizacionais e seu relacionamento com a incerteza.

## Arranjo organizacional

As organizações são, de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetram por meio do nível institucional. Sua eficácia reside na tomada de decisões capazes de permitir que a organização se antecipe às oportunidades, se defenda das coações e se ajuste às contingências do ambiente.

Por outro lado, as organizações são sistemas fechados, tendo em vista que o nível operacional funciona em termos de certeza e de previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade limitada. A eficiência reside nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos padronizados, cíclicos, repetitivos nos moldes da “melhor maneira” (*the best way*) e da



otimização no uso dos recursos disponíveis.

Assim, a estrutura e o comportamento organizacionais são contingentes que se devem a:<sup>11</sup>

- a. As organizações enfrentam coações inerentes em suas tecnologias e ambientes de tarefa. Como esses diferem para cada organização, não há “uma melhor maneira” de estruturar as organizações complexas.
- b. Dentro dessas coações, as organizações complexas procuram minimizar as contingências e lidar com as contingências necessárias, isolando-as para disposição local. Como as contingências surgem de maneiras diferentes para cada organização, há uma variedade de reações estruturais e comportamentais a essa contingência.

A estrutura e o comportamento organizacionais ótimos dependem, portanto, do ambiente externo e da tecnologia utilizada pela organização.

## Novas abordagens ao desenho organizacional

A Teoria da Contingência preocupou-se com o desenho das organizações por causa da influência da abordagem de sistemas abertos. O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica o arranjo dos órgãos dentro da estrutura no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. Como as organizações vivem em um mundo de mudança, sua estrutura deve caracterizar-se pela flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente e à tecnologia.

### DICAS

#### Os três requisitos do desenho organizacional

O desenho organizacional deve preencher três requisitos principais:

1. **Como estrutura básica:** contribuindo para a implementação dos planos da organização, alocando pessoas e recursos para as tarefas relevantes e proporcionando mecanismos para sua coordenação adequada. A estrutura básica toma a forma de descrições de cargos, organogramas, equipes, etc.
2. **Como mecanismo de operação:** indicando aos membros aquilo que deles é esperado, por meio de procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação e recompensas, programações, sistemas e comunicação.
3. **Como mecanismo de decisão:** permitindo meios para auxiliar o processo decisório e o processamento da informação. Incluem arranjos para obter informações do ambiente, procedimentos para cruzar, avaliar e tornar disponíveis informações para os tomadores de decisão.

A estrutura organizacional é afetada por esses três requisitos e sua interação. Daí, o fato de não haver uma única maneira de organizar as empresas, ou seja, não existem princípios gerais para o desenho organizacional.

O desenho da estrutura organizacional deve ser em função de um ambiente complexo e mutável e requer a identificação das seguintes variáveis:

1. **Entradas:** são as características do ambiente geral e principalmente do ambiente de tarefa (fornecedores de recursos, clientes e usuários, concorrentes e entidades regulamentadoras).

2. **Tecnologias:** utilizadas para a execução das tarefas organizacionais, sejam sistemas concretos e físicos (máquinas, instalações e equipamentos), sejam sistemas conceituais e abstratos (*know-how*, políticas e diretrizes).
3. **Tarefas ou funções:** são as operações e os processos executados para obter determinadas saídas ou resultados.
4. **Estruturas:** são as relações existentes entre os elementos componentes de uma organização e incluem interações, a própria configuração estrutural dos órgãos e cargos (alta ou achatada), interações entre órgãos e cargos, equipes, hierarquia da autoridade, ou seja, todos os esquemas de diferenciação e integração necessários.
5. **Saídas ou resultados:** podem ser os objetivos almejados ou os resultados esperados (quantidade e qualidade da produção, lucratividade, satisfação dos clientes, competitividade). São as medidas de eficácia organizacional.

## Processamento da informação por meio do desenho organizacional

O desenho organizacional constitui a busca de coerência entre várias áreas de decisão da organização:

1. **Estratégia organizacional:** consiste em escolher qual é o domínio ou competência distintiva da organização. Essa escolha determina quais são as partes do ambiente geral que são relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais. O domínio é determinado pelas escolhas de:

- a. Produtos ou serviços que a organização pretende oferecer.
- b. Consumidores ou clientes a serem servidos.
- c. Tecnologia a ser utilizada.
- d. Situação em que o trabalho deve ser desenvolvido.

Essas quatro escolhas determinam os limites da organização e os pontos em que ela é dependente de setores (investidores, clientes, sindicatos, governo, etc.) situados no ambiente. A seguir, a estratégia deve definir como relacionar a organização com os setores relevantes do ambiente e quais os objetivos específicos que deverão ser alcançados.

2. **Escolhas quanto ao modo de organizar:** é a divisão da tarefa global em subtarefas que serão executadas por indivíduos ou equipes e quais os meios para reintegrar as subtarefas na conclusão da tarefa global (hierarquia de autoridade, regras, coordenação, sistemas de informação).

3. **Escolhas de políticas para integrar as pessoas na organização:** como selecionar as pessoas, desenhar tarefas e oferecer recompensas para as pessoas escolherem o desempenho adequado que produza o efeito desejado sobre o ambiente. Na medida em que o ambiente se torna mutável e turbulento, a incerteza dele aumenta e o número de exceções cresce – o que pode sobrecarregar a hierarquia – a organização precisa recorrer a novas alternativas de desenho organizacional para coordenar suas atividades. Ela pode utilizar essas alternativas para reduzir (para facilitar) ou aumentar (para ampliar) a quantidade de informação processada:

1. **Criação de recursos de folga:** a organização reduz o número de exceções, diminuindo o nível de desempenho, seja aumentando o tempo programado, o número de homens-horas de trabalho ou operando com recursos em excesso ou subutilizados. A organização responde à incerteza por meio do aumento dos recursos disponíveis e operando com custos adicionais, em vez de utilizar os recursos existentes de maneira eficiente.
2. **Criação de tarefas autocontidas:** a organização reduz a carga de informações substituindo o desenho organizacional por equipes ligadas a uma categoria específica de entradas, de modo que cada equipe manuseie uma só categoria de resultados e possua todos os recursos para obter seus resultados. A redução da diversificação diminui a necessidade de processar informações, bem como a carga de informações para coordenar atividades interdependentes, fazendo as decisões serem tomadas em níveis mais baixos. É a departamentalização por produto ou por área geográfica.
3. **Criação de sistemas de informação vertical:** a organização aumenta a carga de informação criando novos canais e introduzindo mecanismos para tomada de decisões. Isso diminui o número de exceções que sobem pela hierarquia para decisão.

4. **Criação de relações laterais:** a organização cria relacionamentos laterais entre as unidades envolvidas. Em vez de fazer a exceção subir pela hierarquia, ela é resolvida por meio de contatos laterais diretos. As relações laterais aproximam-se da organização informal, como os grupos temporários, forças-tarefa, equipes de trabalho, papel de ligação gerencial e o desenho matricial.

Em resumo, quanto maior a incerteza ambiental percebida, maior a necessidade de flexibilidade da estrutura organizacional.

## Adhocracia

O termo *adhocracia* foi cunhado por Toffler<sup>17</sup> em seu livro *Choque do futuro*. A nova sociedade do futuro será extremamente dinâmica e mutável. Para poderem acompanhar o ambiente turbulento, as organizações precisarão ser orgânicas, inovadoras, temporárias e antiburocráticas. As organizações precisarão mudar suas feições internas com tal frequência que os cargos mudarão de semana para semana e as responsabilidades deslocar-se-ão continuamente. As estruturas organizacionais serão flexíveis e mutáveis, levando departamentos e divisões a irromperem subitamente para se integrarem em outras organizações. A flexibilidade aparece mais dramaticamente nos “projetos” ou “forças-tarefa”, nos quais os grupos se reúnem a fim de resolver problemas específicos, temporários e evanescentes. Uma nova forma de organização surgirá: a adhocracia, o inverso da burocracia. A *adhocracia* significa uma estrutura flexível capaz de amoldar-se contínua e rapidamente às condições ambientais em mutação. \*\*\*\* Essa organização temporária – que se agrupa e se dissolve, que se modifica e se altera a cada momento – leva as pessoas a passar rapidamente de um lugar para o outro, em vez de preencher cargos ou posições fixas no quadro organizacional. A hierarquia dentro das organizações sofrerá um colapso: haverá a exigência de maior número de informações dentro de um ritmo mais rápido, o que derrubará a hierarquia vertical típica da burocracia. Os sistemas deverão ser temporários, capazes de rápida adaptação e de mudanças rápidas e substanciais.

A adhocracia caracteriza-se por:

1. Equipes temporárias e multidisciplinares de trabalho, isto é, autônomas e autossuficientes.
2. Autoridade totalmente descentralizada por meio de equipes autogerenciáveis ou autoadministradas.
3. Atribuições e responsabilidades fluidas e mutáveis.
4. Poucas regras e procedimentos, ou seja, muita liberdade de trabalho.

**Quadro 7 Alternativas de desenho organizacional**

<b>Redução da necessidade de processar informação</b>	Criação de recursos de folga	Reduz-se o número de exceções pela diminuição do nível de desempenho, seja aumentando o tempo programado e o número de homens-horas de trabalho, seja operando com recursos em excesso ou subutilizados
	Criação de tarefas autocontidas	Reduz-se a carga de informações, substituindo o desenho por equipes ligadas a uma específica categoria de entradas. Cada equipe manuseia uma só categoria de resultados e possui todos os recursos para obter seus resultados
<b>Aumento da capacidade de processar informação</b>	Criação de sistemas de informação vertical	Aumenta-se a capacidade, criando novos canais de comunicação, introduzindo mecanismos para tomada de decisões locais e reduzindo o número de exceções que sobem pela hierarquia
	Criação de relações laterais	Aumenta-se a capacidade pela criação de contatos laterais diretos entre áreas envolvidas em uma situação comum, reduzindo o número de exceções que sobem pela hierarquia

**Quadro 8 Burocracia versus adhocracia**

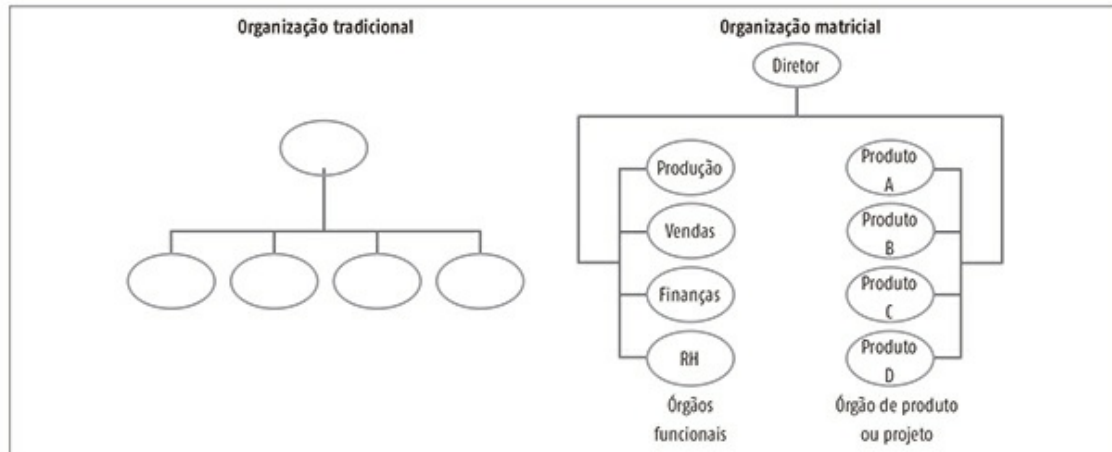
Práticas administrativas	Burocracia	Adhocracia
Planejamento	Detalhado e abrangente	Genérico e amplo
	Situado a longo prazo	Situado a curto prazo
	Envolve políticas, procedimentos, regras e regulamentos	Envolve apenas situações rotineiras e previsíveis
Organização	Apenas a organização formal	Algumas vezes informal
	Especialização e responsabilidades específicas	Responsabilidades vagamente definidas
	Departamentalização funcional	Departamentalização por produto ou por cliente
	Centralização da autoridade	Descentralização da autoridade
Direção	Diretiva e autoritária	Participativa e democrática
	Supervisão fechada	Supervisão genérica e ampla
	Autoridade estrita e impessoal	Centrada na pessoa e na tarefa
	Centrada na tarefa	
Controle	Controles compreensivos	Controles genéricos
	Para assegurar o cumprimento dos procedimentos	Orientados para os resultados
	Acentua e reforça as regras	Acentua e reforça o autocontrole
Características	Formal, especializado e centrado nas regras	Informal, baseado em equipes temporárias

## Estrutura matricial

É também denominada matriz ou organização em grade. A essência da matriz é combinar as duas formas de departamentalização – a funcional com a departamentalização de produto ou projeto – na mesma estrutura organizacional. Trata-se, portanto, de uma estrutura mista. Ou melhor, híbrida.

O desenho matricial apresenta duas dimensões: gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto. A organização adota os dois tipos

de departamentalização. Com isso, o princípio da unidade de comando vai para o espaço e se cria uma delicada balança de duplo poder que caracteriza a matriz. Cada departamento passa a ter uma dupla subordinação: segue orientação dos gerentes funcionais e dos gerentes de produto/projeto simultaneamente. Assim, a estrutura matricial funciona como uma tabela de dupla entrada.



**Figura 14** Estrutura matricial.

Na realidade, a estrutura matricial é uma espécie de remendo na velha estrutura funcional para torná-la mais ágil e flexível às mudanças. Uma espécie de turbo em um motor velho e exaurido para fazê-lo funcionar com mais velocidade.

## DICAS

### Adhocracia

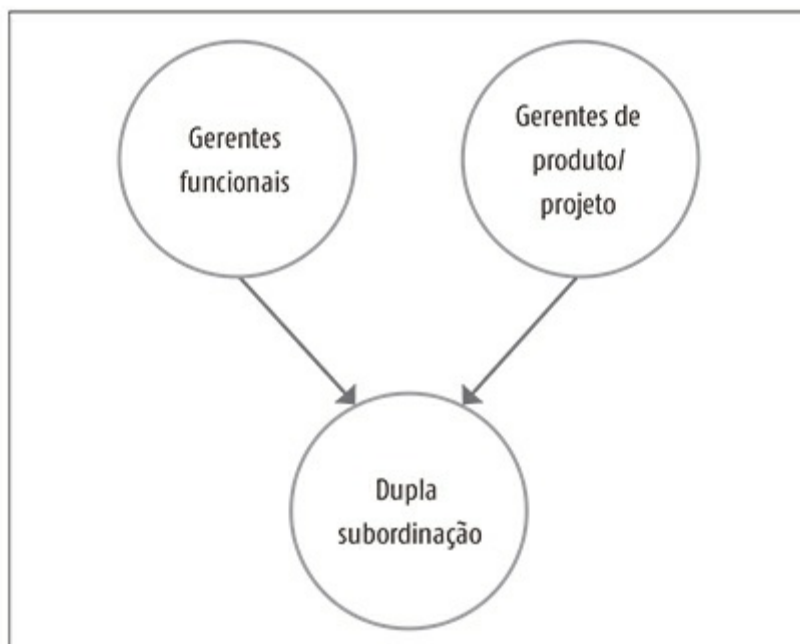
A adhocracia é um sistema temporário, variável, fluido e adaptativo organizado em torno de problemas diversos a serem resolvidos por equipes de pessoas relativamente estranhas entre si e dotadas de habilidades profissionais diversas. A origem da adhocracia está na criação das forças-tarefas durante a Segunda Guerra Mundial, quando os militares criavam equipes ad hoc (aqui e agora) que eram logo dissolvidas após a execução de suas missões específicas e temporárias. A adhocracia significa uma trajetória rumo à gradativa “desadministração” das organizações para liberá-las do excesso de burocracia.

## Vantagens da estrutura matricial

O desenho em matriz permite vantagens de ambas as estruturas (funcional e de produto/projeto), enquanto neutraliza as fraquezas e desvantagens de ambas. A estrutura funcional enfatiza a especialização, mas não enfatiza o negócio, enquanto a estrutura de produto/projeto enfatiza o negócio, mas não enfatiza a especialização de funções. Quando a organização é multiprodutos ou multiserviços, a tecnologia e a economia podem não recomendar a separação do pessoal de produção e de vendas para cada produto. A saída é sobrepor o gerente de produto com responsabilidade pelo lucro com os gerentes funcionais que administram os recursos da empresa por meio de seus departamentos. O desenho matricial permite satisfazer duas necessidades da organização: especialização e coordenação.

## Limitações da estrutura matricial

Embora utilizada pelas grandes organizações como meio de trazer inovação e flexibilidade, a estrutura em matriz viola a unidade de comando e introduz conflitos inevitáveis de duplicidade de supervisão, enfraquecendo a cadeia de comando e a coordenação vertical, enquanto tenta melhorar a coordenação lateral. O desenho matricial impõe uma nova cultura organizacional, uma nova mentalidade e um novo tipo de comportamento dentro da organização.



**Figura 15** A dupla subordinação na estrutura matricial.

	Gerente de produção	Gerente de vendas	Gerente financeiro	Gerente de RH	Gerente técnico
<b>Produtos:</b>					
Gerente de produto A	Produção A	Vendas A	Finanças A	RH A	Técnica A
Gerente de produto B	Produção B	Vendas B	Finanças B	RH B	Técnica B
Gerente de produto C	Produção C	Vendas C	Finanças C	RH C	Técnica C

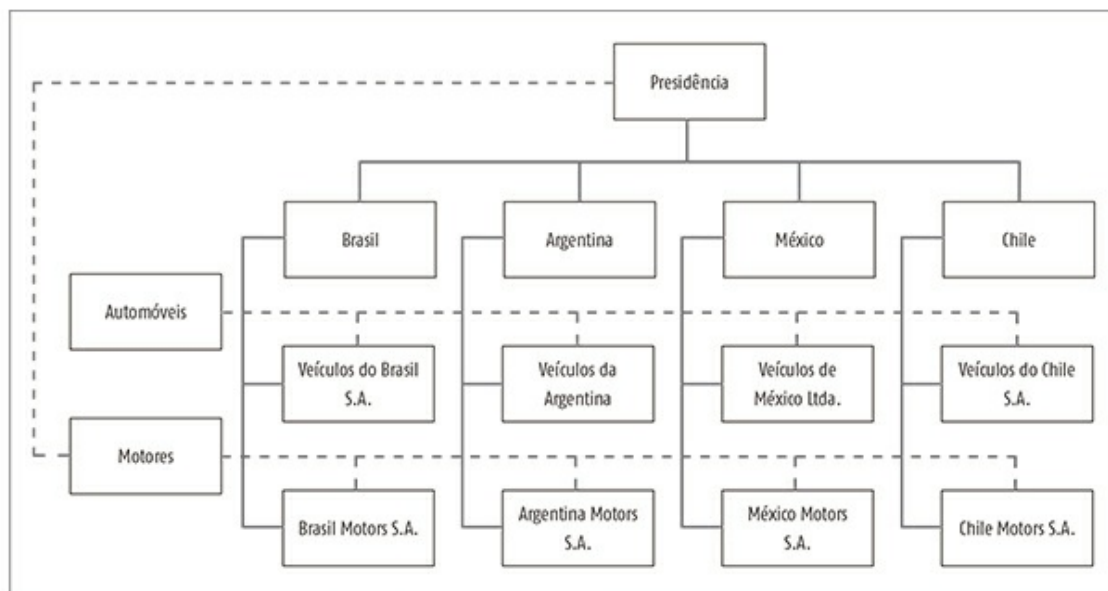
**Figura 16** Inter-relacionamento entre órgãos funcionais e de produto/projetos.

### Aplicações da estrutura matricial

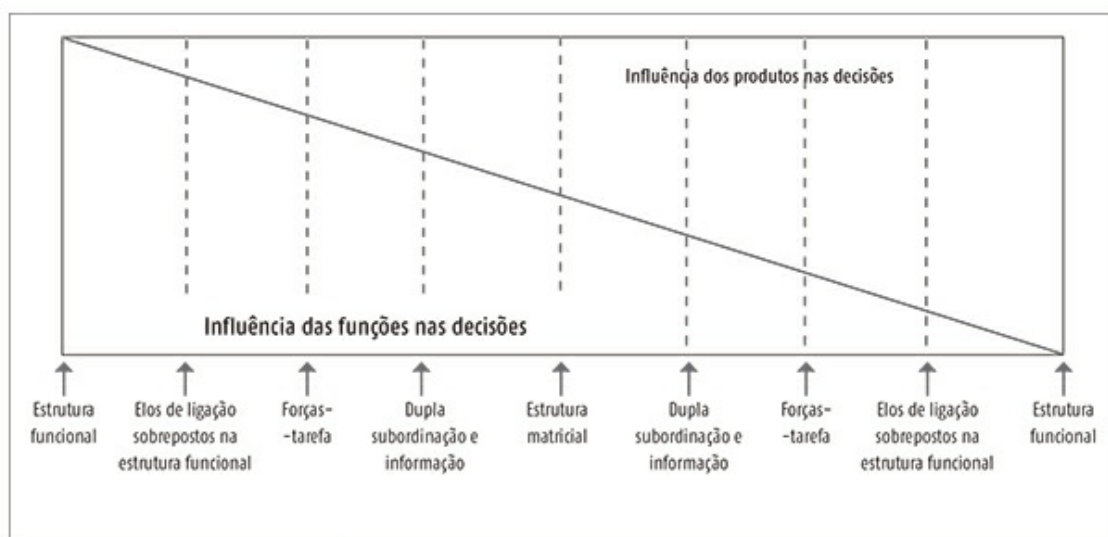
A matriz constitui um esquema participativo e flexível, pois depende da colaboração das pessoas envolvidas e enfatiza a interdependência entre departamentos. A necessidade de lidar com a complexidade é uma das razões para sua utilização, pois ela utiliza equipes cruzadas (funcionais e por produto/projeto) como resposta à mudança e à inovação. Na realidade, a estrutura matricial é um meio-termo em uma gama de combinações de desenhos organizacionais, como mostra a Figura 18.

### Organização por equipes

A mais recente tendência tem sido o esforço das organizações em implementar os conceitos de equipe. A cadeia vertical de comando constitui um poderoso meio de controle, mas seu ponto frágil é jogar a responsabilidade para o topo. A partir da década de 1990, as organizações começaram a desenvolver meios para delegar autoridade e dispersar a responsabilidade em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas para alcançar o comprometimento das pessoas. O *empowerment* faz parte disso. A abordagem de equipes torna as organizações mais flexíveis e ágeis ao ambiente global e competitivo.<sup>18</sup>



**Figura 17** Estrutura matricial de uma empresa multinacional.



**Figura 18** Continuum de desenhos organizacionais.

Existem dois tipos de equipes: a funcional cruzada e a permanente.

1. **Equipe funcional cruzada:** é composta por pessoas de vários departamentos funcionais que resolvem problemas mútuos. Cada pessoa reporta-se ao seu departamento funcional, mas reporta-se também à equipe. Um dos membros é o líder da equipe. As equipes funcionais cruzadas criam uma atmosfera de trabalho em equipe e representam uma abordagem multidisciplinar na departamentalização, embora não cheguem a constituir órgãos propriamente. As empresas baseadas em computação, como IBM, Hewlett-Packard, Quantum e Microsoft, utilizam essa abordagem.
2. **Equipes permanentes:** são constituídas como se fossem departamentos formais na organização. Os seus participantes trabalham juntos e reportam-se ao mesmo gerente para resolver problemas de interesse comum. Na Ford, as equipes permanentes começam no topo da organização, com o escritório do presidente, por exemplo, em que dois ou três executivos trabalham como uma equipe. Nos níveis mais baixos da organização, a equipe permanente lembra a abordagem divisional, porém, com um número muito menor de participantes. As equipes consistem em apenas 20 a 30 membros, cada qual funcionando em uma especialidade. A reengenharia tem transformado departamentos funcionais em equipes orientadas para os processos empresariais.

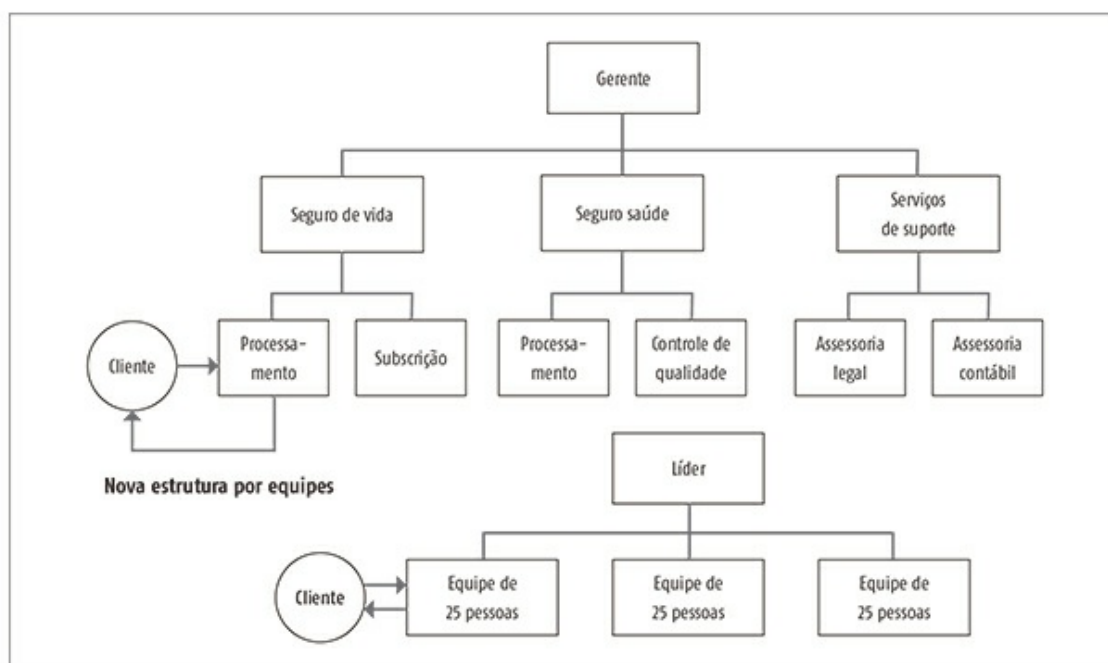


Figura 19 Substituição da estrutura funcional por estrutura de equipes.

### Vantagens da estrutura de equipes

A estruturação das atividades por meio de equipes traz as seguintes vantagens:

1. Aproveita as vantagens da *estrutura funcional* – como economias de escala e treinamento especializado – com vantagens do relacionamento grupal mais intenso.
2. Reduz as barreiras entre departamentos, aumentando o compromisso pela maior proximidade entre as pessoas.
3. Reduz o tempo de reação aos requisitos do cliente e às mudanças ambientais, pois as decisões da equipe são mais rápidas por dispensarem a aprovação hierárquica.
4. Promove a participação das pessoas pelo total envolvimento em projetos amplos, em vez de tarefas estreitas e monótonas do departamento. As tarefas são enriquecidas e ampliadas.
5. Reduz custos administrativos, pois a equipe derruba a hierarquia, não requerendo gerentes para sua supervisão.

### Desvantagens da estrutura por equipes

Todavia, a estruturação por equipes apresenta desvantagens, como:

1. Apesar do entusiasmo pela sua participação, os membros da equipe enfrentam conflitos e uma dupla lealdade. A equipe funcional cruzada impõe diferentes solicitações aos seus membros que provocam conflitos que, por sua vez, precisam ser resolvidos.
2. Há um aumento de tempo e recursos despendidos em reuniões, o que aumenta a necessidade de coordenação.
3. Pode provocar a descentralização exagerada e não planejada. Enquanto os gerentes departamentais tomam decisões de acordo com os objetivos organizacionais, nem sempre os membros da equipe têm uma noção corporativa e tendem a tomar decisões que são boas para a equipe e podem ser más para a organização como um todo.

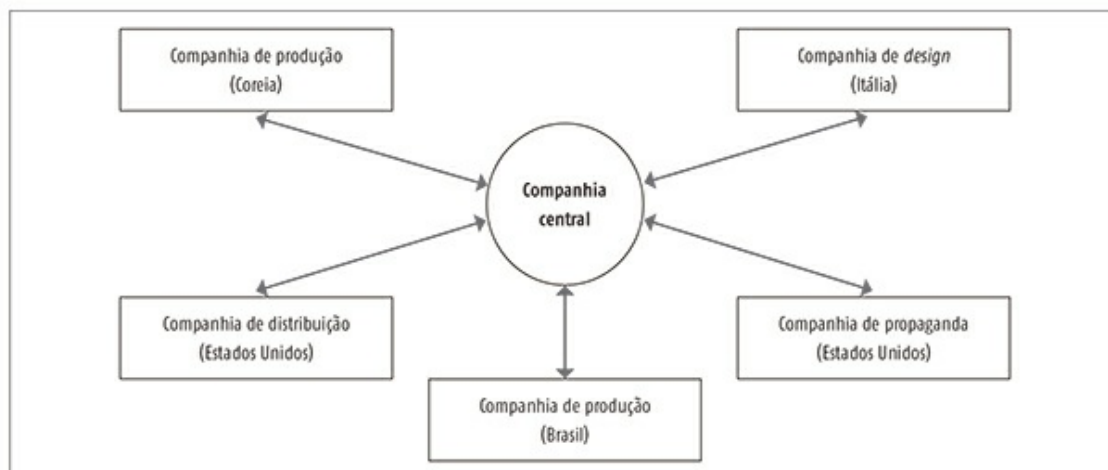


Figura 20 Organização em redes.



## Abordagens em redes

A mais recente abordagem de organização é a chamada rede dinâmica. A estrutura em rede (*network organization*) significa que a organização desagrega as suas funções tradicionais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são interligadas por uma pequena organização coordenadora, que passa a constituir o núcleo central. Assim, produção, vendas, engenharia e contabilidade passam a constituir serviços prestados por unidades separadas que trabalham sob contrato e que são conectadas eletronicamente a um escritório central para efeito de coordenação e integração. A companhia central retém o aspecto essencial do negócio, enquanto transfere para terceiros as atividades que as outras companhias podem fazer melhor e mais barato. Coca-Cola, Pepsico, Nike, McDonald's, KFC são exemplos de empresas organizadas em redes no mundo todo. Trata-se de uma abordagem revolucionária e que torna difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.<sup>19</sup>

## Vantagens da organização em redes

As vantagens da estrutura em redes são:

1. Competitividade em escala global, pois aproveita as vantagens no mundo todo e alcança qualidade e preço em seus produtos e serviços.
2. Flexibilidade da força de trabalho e habilidade em fazer as tarefas onde elas são necessárias. Apresenta flexibilidade para mudar rapidamente sem restrições ou limitações de fábricas próprias ou de equipamentos fixos. A organização pode redefinir-se continuamente em direção a novos produtos e novas oportunidades de mercado.
3. Custos administrativos reduzidos, pois pode ter uma hierarquia simples de apenas dois ou três níveis hierárquicos contra dez ou mais das organizações tradicionais.

### DICAS

#### Organização em redes

As empresas multinacionais adotam a organização em redes para poderem deitar suas raízes pelo mundo todo: os motores de uma indústria automobilística são produzidos em um país, as carrocerias em outro, a parte eletrônica em um terceiro. Não só a empresa, mas os próprios carros são multinacionais.<sup>20</sup> Cada vez mais, as organizações deixam de ser organizadas em nacionais e internacionais para atuarem como transnacionais, por meio de uma rede mundial na qual cada uma das tarefas distintas – pesquisa, projeto, engenharia, desenvolvimento, testes, manufatura e marketing – é organizada de maneira transnacional.

## Desvantagens da organização em redes

As possíveis desvantagens da estrutura em redes são:

1. Falta de controle global, pois os gerentes não têm todas as operações dentro de sua empresa e dependem de contratos, coordenação, negociação e mensagens eletrônicas com outras empresas para tocar tudo em conjunto.
2. Maior incerteza e potencial de falhas, pois se uma empresa subcontratada deixa de cumprir o contrato, o negócio pode ser prejudicado. A incerteza é maior porque não existe o controle direto sobre todas as operações.
3. A lealdade dos empregados é enfraquecida, pois as pessoas sentem que podem ser substituídas por outros contratos de serviços. A cultura corporativa torna-se frágil. Com produtos e mercados mutáveis, a organização pode precisar mudar os empregados para poder adquirir o composto adequado de novas habilidades e competências humanas.

## Aplicações da organização em redes

A abordagem em redes apresenta algumas alternativas:

1. **Modularidade:** constitui uma alternativa em que áreas ou processos da organização são módulos completos e separados. Cada módulo funciona como um bloco em um caleidoscópio, permitindo conectividade, arranjos, transferências e, principalmente, agilidade nas mudanças.
2. **Sistema celular:** constitui uma combinação de processos e arranjos de produtos, nos quais as pessoas e as máquinas são agrupadas em células autônomas e autossuficientes contendo todas as ferramentas e as operações requeridas para produzir um produto particular ou uma família de produtos. Cada célula de produção tem total autonomia para trabalhar.

## Organizações virtuais

A TI abriu espaço para o início da Era da Informação, proporcionou um ambiente informacional cooperativo, rompeu com as tradicionais fronteiras organizacionais e facilitou o aparecimento das organizações virtuais, que não requerem espaço e recursos físicos, nem os tradicionais conceitos de tempo e duração. São organizações não físicas que fazem uso intensivo da TI para a coordenação interorganizacional de seus negócios e interagir no ciberespaço. Na maior parte das vezes, as organizações virtuais são verdadeiros consórcios organizacionais frutos da integração de competências entre organizações independentes para oferecer algo em tempo rápido e custo baixo, o que não seria possível com apenas um dos parceiros ou aliados envolvidos. Constituem um arranjo sistêmico de redes virtuais temporárias de pessoas, organizações ou bancos de dados feito pela TI para atender rapidamente as oportunidades emergentes e interligar demandas e recursos.

As organizações virtuais não estão presentes fisicamente, mas estão coletivamente disponíveis umas para as outras. Na era digital, a competitividade organizacional passa pela minimização do conceito de tempo de criação e exploração de oportunidades. E o mercado recompensa as organizações capazes de fazê-lo e pune aquelas que não o conseguem. Na verdade, as organizações virtuais são alianças oportunistas de competências essenciais para atender determinada demanda ou explorar determinada oportunidade.<sup>21</sup> As organizações virtuais desempenham atividades em comum por meio de um leque de relacionamentos.<sup>22</sup> São organizações altamente flexíveis e em constante mudança.

A internet está constituindo um poderoso fator modificador nos formatos organizacionais e na maneira de agir e trabalhar. As organizações virtuais não se limitam às fronteiras de espaço nem de tempo, pois estão presentes em qualquer lugar e em qualquer momento graças aos

seguintes aspectos:

- a. Utilização intensiva da TI como plataforma que permite maior capacidade de armazenamento de dados, fluxos multidirecionais de informação e velocidade de transmissão na *web*.
- b. Utilização da TI para unir organizações, pessoas, conhecimentos e bens de maneira interativa e dinâmica, sem necessidade de juntá-las em um mesmo espaço físico ou ao mesmo tempo. Constitui o cenário predominante da Era da Informação e do Conhecimento.
- c. Integração e concentração de uma enorme variedade de competências essenciais oferecidas por vários e diferentes parceiros por meio de uma intensa coordenação interorganizacional.
- d. Capilaridade em termos de acesso e cobertura global, e não apenas local ou regional, tomando a localização geográfica sem importância.
- e. Poucos investimentos em recursos físicos ou concretos tradicionais (como prédios, edifícios, instalações físicas, locais de atendimento).
- f. Utilização de redes colaborativas e interativas para oferecer vários e diferentes serviços por meio de parcerias com outras organizações, cada qual oferecendo sua competência essencial para obter maior vantagem competitiva.
- g. Elevada flexibilidade, adaptabilidade, mutabilidade e agilidade para inovar, crescer, encolher ou desaparecer.

As organizações virtuais têm por base a informação e estão trazendo novas concepções sobre:

- a. Comércio eletrônico (*e-business*) envolvendo transações comerciais, financeiras, imobiliárias, acionárias, etc.
- b. Teletrabalho ou trabalho remoto.
- c. Ensino a distância (EAD).
- d. Teleconferências.
- e. Informação, conhecimento e relacionamento (redes sociais) por meio de *sites* de jornais, revistas, enciclopédias, anúncios, *blogs*, etc.

O conceito de organização está mudando fortemente, e as tradicionais fronteiras organizacionais estão se tornando cada vez mais indefinidas. É impressionante a enorme difusão de uma incrível variedade de organizações virtuais em todo o planeta e que fazem *e-business*, educação a distância, vendas, noticiário, redes de relacionamentos, entretenimento e uma infinidade de possibilidades de viver a vida com uma qualidade melhor.

## HOMEM COMPLEXO

Para a Teoria da Contingência, as concepções anteriores a respeito da natureza humana contam apenas uma parte da história e não consideram toda a complexidade do homem e os fatores que influenciam a sua motivação para alcançar os objetivos organizacionais. Os autores propõem uma concepção contingencial a que denominam “homem complexo”: o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele opera como um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente. Esse sistema interno se desenvolve em resposta à pressão do indivíduo de solucionar os problemas apresentados no seu defrontamento com o ambiente externo, seja na família, com os amigos, nas organizações em que atua, etc.<sup>23</sup>

### DICAS

#### A complexidade humana

Na realidade, o ser humano não é somente complexo, mas variável e tem muitas motivações dispostas em uma hierarquia sujeita a mudanças. Os motivos se inter-relacionam e se combinam em perfis motivacionais complexos. A motivação é um processo, e não um evento isolado. Motivação é consequência, não causa. O homem é capaz de aprender novas motivações por meio de suas experiências e de sua interação.

Alguns pontos são essenciais para se compreender o *homem complexo*:

1. **O homem é um ser transacional:** ele não só recebe insumos do ambiente, como reage a eles e adota uma posição proativa, antecipando-se e provocando mudanças no seu ambiente. Ou seja, o homem é um modelo de sistema aberto.<sup>24</sup>
2. **O homem tem um comportamento dirigido para objetivos:** o homem é um sistema individual que desenvolve seus próprios padrões de percepções, valores e motivos. As percepções se referem à informação que cada sistema individual recolhe do seu ambiente. Os valores são o conjunto de crenças e convicções sobre a realidade externa. Os motivos são os impulsos ou necessidades que se desenvolvem inconscientemente à medida que o indivíduo experimenta sucesso ou fracasso ao dominar seu ambiente. Essas três variáveis – percepções, valores e motivos – são inter-relacionadas: o que um indivíduo percebe em uma situação é influenciado pelos seus valores e motivos; e o desenvolvimento de valores e motivos é influenciado pelo processo de percepção, que determina qual a informação que o sistema deve recolher do ambiente.
3. **Os sistemas individuais não são estáticos:** eles estão em desenvolvimento contínuo, embora sempre mantendo sua identidade e individualidade ao longo do tempo. A maneira pela qual um indivíduo é motivado a se comportar em uma situação é função tanto da história do desenvolvimento do seu sistema individual como da natureza do contexto ambiental em que se encontra.

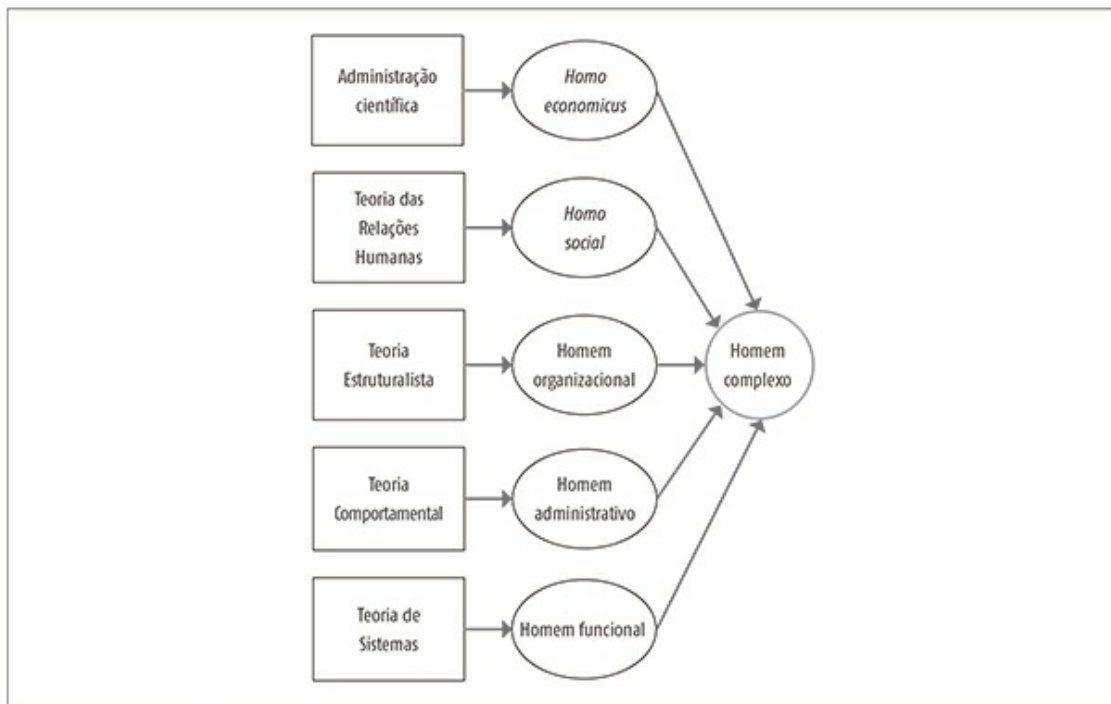


Figura 21 Origens do conceito de homem complexo.

## DICAS

### A variabilidade humana

O homem complexo é genérico e particular. Ele é ativo e reflexivo. Mais do que isso, o ser humano é sujeito ativo, e não objeto da ação. Foi com a Teoria da Contingência que se passou a aceitar a enorme variabilidade humana dentro das organizações: em vez de selecionar as pessoas e padronizar o comportamento humano, passou-se a realçar as diferenças individuais e a respeitar a personalidade das pessoas, aproveitando e canalizando as suas diferentes habilidades e capacidades.

## MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO

Os autores da contingência substituem as tradicionais teorias de McGregor, Maslow e de Herzberg, baseadas em uma estrutura uniforme, hierárquica e universal de necessidades humanas, por novas teorias que rejeitam ideias preconcebidas e que reconhecem tanto as diferenças individuais como as diferentes situações em que as pessoas estão envolvidas.



Figura 22 Três dimensões básicas da motivação.

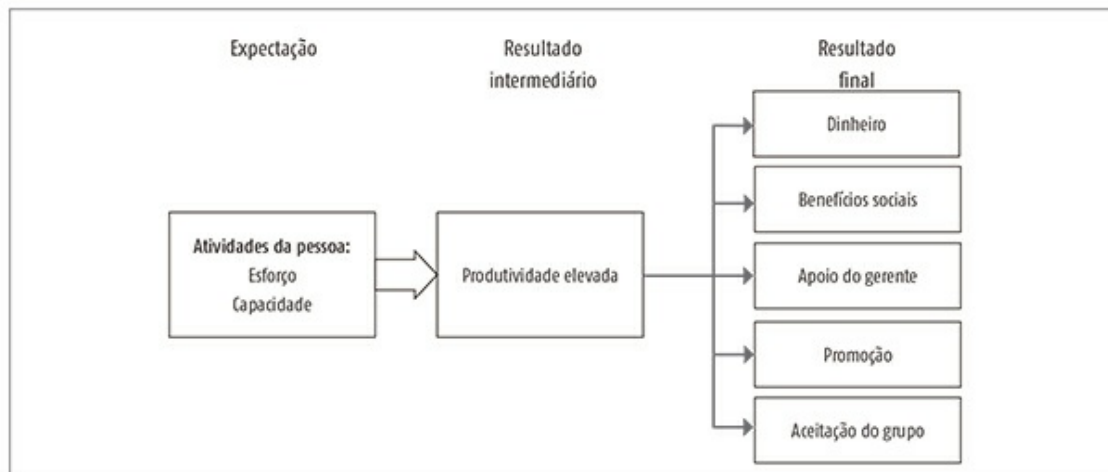


Figura 23 Modelo de expectância.

## Modelo de Vroom

O modelo contingencial proposto por Victor H. Vroom<sup>25</sup> mostra que o nível de produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo:

1. **Expectativas:** são os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objetivos.
2. **Recompensas:** é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.
3. **Relações entre expectativas e recompensas:** é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre. O modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento (resultados intermediários) para alcançar um determinado resultado final. Os resultados intermediários compõem uma cadeia de relações entre meios e fins. Quando a pessoa deseja alcançar um objetivo individual (resultado final), ela o busca alcançando vários resultados intermediários que funcionam como objetivos gradativos (*path-goal*) para chegar ao seu objetivo final.

O modelo contingencial de Vroom se baseia em objetivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins. Quando o indivíduo procura um resultado intermediário (p.ex., como produtividade elevada), ele está buscando meios para alcançar um resultado final (como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

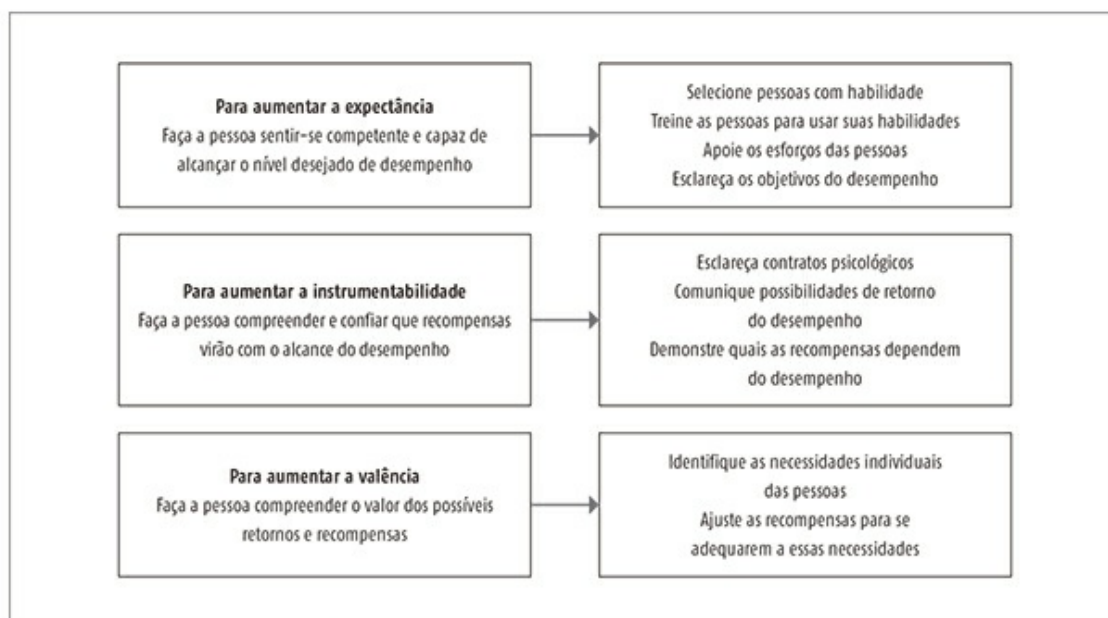


Figura 24 Implicações gerenciais da teoria da expectância.

## DICAS

### Instrumentalidade

Cada indivíduo tem preferências quanto a determinados resultados finais que pretende alcançar ou evitar. Esses resultados adquirem valências. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar certo resultado final, enquanto uma valência negativa indica um desejo de fugir ou evitar um resultado final. Em consequência, os resultados intermediários também

adquirem valências em função de sua relação percebida com os resultados finais. A relação causal entre resultados intermediários e resultados finais recebe o nome de instrumentalidade. A instrumentalidade apresenta valores que variam de +1,0 a -1,0 de valência, da mesma forma que os coeficientes de correlação entre duas variáveis. Se o indivíduo perceber que não há relação alguma entre um resultado intermediário e o resultado final, a instrumentalidade será igual a zero. Ou seja, de nada adiantará uma elevada produtividade, por exemplo, para alcançar dinheiro ou apoio do supervisor.

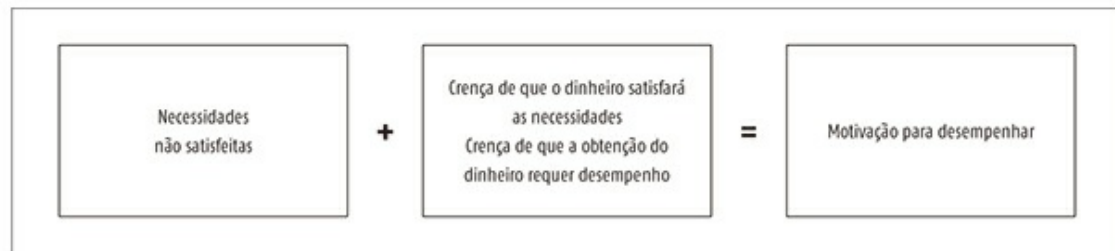


Figura 25 Teoria da expectância.

## DICAS

### O impacto do dinheiro

O dinheiro foi bastante criticado como fator motivador desde os tempos da Administração Científica, quando os incentivos salariais e prêmios de produção foram abusivamente utilizados no sentido de elevar a produtividade. Desde então, o dinheiro tem sido afigurado como o vilão da história, que compra a dedicação do empregado. Lawler encontrou evidências de que o dinheiro motiva não somente o desempenho excelente, mas também o companheirismo, o relacionamento com colegas e a dedicação ao trabalho. O dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional face à sua incorreta aplicação pela maior parte das empresas. O dinheiro é um resultado intermediário com elevada expectância para o alcance de resultados finais.

## Modelo de Lawler

O modelo proposto por Vroom foi desenvolvido por Lawler III que o relacionou com o dinheiro.<sup>26</sup> As conclusões de Lawler III são as seguintes:<sup>27</sup>

1. As pessoas desejam o dinheiro porque ele permite a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança (alimentação, conforto, padrão de vida, etc.), como também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais (relacionamentos, amizades, etc.), de estima (*status*, prestígio) e de autorrealização (realização do potencial e talento individual).
2. Se as pessoas creem que a obtenção do dinheiro (resultado final) depende do desempenho (resultado intermediário), elas irão se dedicar a esse desempenho, pois ele terá valor de expectativa quanto ao alcance do resultado final.

## Modelo de impulsos motivacionais

A motivação humana é muito mais complexa do que se pensava, e os modelos que procuram explicá-la abordam apenas algumas de suas características. Para compreendê-la melhor, voltaremos às ideias de Maslow e Herzberg para abordar quatro classes de impulsos básicos que dirigem o comportamento humano:

- **Impulso de adquirir:** relacionado com possuir, ter, ganhar, conquistar. Tem a ver com as necessidades psicológicas.
- **Impulso de formar laços:** relacionado com a amizade, relacionamentos, aceitação social, reconhecimento, vida social e confiança. Tem a ver com as necessidades sociais.
- **Impulso de compreender:** relacionado com conhecimento, habilidade, competência, contribuição. Tem a ver com as necessidades de autorrealização.
- **Impulso de defender:** relacionado com segurança, proteção, garantia, equidade, justiça. Tem a ver com as necessidades de segurança.

Impulsos	Alavancas	Medidas importantes
Adquirir	Sistema de premiação	Diferenciar o bom do mau desempenho Vincular a recompensa com o desempenho e com os resultados Remuneração compatível com a competência e retribuição
Formar laços	Cultura	Valorizar a colaboração, as relações e o trabalho em equipe Promover confiança recíproca Incentivar a amizade e camaradagem entre as pessoas Compartilhar melhores práticas
Compreender	Desenho do trabalho	Desenhar tarefas inteiras, distintas, relevantes e importantes Organizar o trabalho com sentido e significado Criar um senso de contribuição e de solidariedade
Defender	Processo de gestão do desempenho	Aumentar a transparência dos processos administrativos Enfatizar a justiça e a equidade nos processos Conquistar a confiança das pessoas Clareza no reconhecimento e nas recompensas

**Figura 26** Impulsos humanos e alavancas organizadoras.

Todos esses impulsos estão intimamente interligados e interagem entre si. Para satisfazer a esses impulsos humanos, as organizações costumam utilizar quatro alavancas organizacionais básicas:

- **Sistema de premiação e recompensas:** para satisfazer ao impulso de ganhar, adquirir, incrementar o merecimento, reconhecimento e autoestima das pessoas.
- **Cultura organizacional:** para satisfazer ao impulso de formar laços sociais, relacionamentos, amizades, ambiente social, reconhecimento, clima, confiança e compromisso das pessoas.
- **Desenho do trabalho:** para satisfazer o impulso de compreender, entender, desenvolver, melhorar, refletir, contribuir, criar, inovar.
- **Gestão do desempenho:** para satisfazer o impulso de defender, ter o seu lugar e papel, ampliar, melhorar, garantir, competir e obter justiça e equidade.

As medidas mais utilizadas para dinamizar essas quatro alavancas organizacionais estão na Figura 26.

Esses são os ingredientes do bolo. O desafio está em dosá-los adequadamente e integrá-los para que produzam um contexto agradável e incentivador para as pessoas. Além disso, o segredo do engajamento das pessoas para que elas possam pensar grande, enfrentar desafios, participar ativamente das mudanças e alcançar objetivos está em dar-lhes autonomia. E autonomia significa liberdade para pensar, decidir, agir e executar. A autonomia está relacionada com quatro aspectos fundamentais nas organizações:

- Tarefa: o quê?
- Tempo: quando?
- Processo: como?
- Equipe: com quem?

Sem dúvida, a administração constitui a maior invenção do século XX, mas ela somente é otimizada quando consegue que as pessoas façam as coisas de maneira correta, inteligente, eficiente, cada vez melhor e eficaz e cada vez mais agradável e gratificante.

## Clima organizacional

O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos. Assim, as dimensões do clima organizacional são:

1. **Estrutura organizacional:** pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas, por meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização, etc. Quanto mais liberdade, melhor o clima organizacional.
2. **Responsabilidade:** pode coibir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais, etc. Quanto mais incentivo, melhor o clima organizacional.
3. **Riscos:** a situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos ou pode ser impulsionadora no sentido de assumir desafios novos e diferentes. Quanto mais impulsionadora, melhor o clima organizacional.
4. **Recompensas:** a organização pode enfatizar críticas e punições ou pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Quanto mais estímulo a recompensas e incentivos, melhor o clima organizacional.
5. **Calor e apoio:** a organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho ou pode criar calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal. Quanto mais calorosa, melhor o clima organizacional.
6. **Conflito:** a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões ou pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais incentivo a diferentes pontos de vista, melhor o clima organizacional.

Estas são as principais dimensões do clima organizacional. Diferentes climas organizacionais podem ser criados por meio de variações em algumas dessas dimensões. O importante é que o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação no trabalho.

## TEORIA CONTINGENCIAL DA LIDERANÇA

A Teoria da Contingência enfatiza que a liderança precisa ser suficientemente flexível e adaptável às circunstâncias e situações. Assim, a liderança é considerada de maneira ampla e vasta em função das inúmeras variáveis envolvidas. O líder precisa ler e interpretar cada situação e definir o estilo mais adequado que permita alcançar expectativas e objetivos e oferecer resultados não somente para a organização como também para os envolvidos e para ele próprio. O líder eficaz é aquele que consegue o melhor para todos os atores envolvidos. Satisfaz expectativas de todos. Tudo isso mostra as funções motivacionais do líder em seu dinâmico relacionamento com sua equipe.<sup>28</sup> A liderança é muito mais do que uma soma total de traços de personalidade, como mente e coração, coragem e moral: ela pode ser aprendida e desenvolvida.<sup>29</sup>

## MODELO DE FIEDLER

O modelo contingencial de liderança proposto por Fiedler<sup>30</sup> baseia-se no fato de que não existe um estilo único e melhor (*the best way*) de liderança para toda e qualquer situação. Os estilos eficazes de liderança são contingenciais. Para ele, há três dimensões situacionais que influenciam a liderança eficaz:

1. **Relações líder-membros:** refere-se ao sentimento de aceitação do líder pelos membros do grupo e vice-versa. As relações podem ser boas (em um extremo do *continuum*) ou pobres (no outro extremo). É uma dimensão mais importante do que o poder da posição do líder.
2. **Estrutura da tarefa:** refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (estruturado) ou vago e indefinível (não estruturado) nos extremos do *continuum*.
3. **Poder da posição do líder:** refere-se à dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, independentemente do seu poder pessoal. Pode ser forte (em um extremo do *continuum*) ou pode ser fraca (no outro extremo).

Essas três dimensões se apresentam em várias combinações e graduações, proporcionando oportunidades favoráveis (favorabilidade) ou desfavoráveis (desfavorabilidade) para que o líder obtenha bons resultados. Além disso, o líder pode apresentar duas orientações:

1. **Orientação para as relações humanas:** quando tende a uma abordagem democrática, não diretiva e participativa com seus subordinados.
2. **Orientação para a tarefa:** quando tende a uma abordagem diretiva e controladora, focalizada na atividade e no resultado da tarefa.

A Figura 27 mostra as oito diferentes combinações em que as três dimensões podem aparecer. Todos os pontos abaixo da linha horizontal divisória indicam uma relação negativa (correlação negativa) entre estilo de liderança e desempenho no trabalho. Isso significa que um líder orientado para a tarefa obtém melhor desempenho do que um líder orientado para relações humanas. O oposto é válido para todos os pontos situados acima da linha divisória: um líder orientado para relações humanas é mais eficaz do que um líder orientado para a tarefa.

Assim, a liderança eficaz depende das três dimensões: das relações entre líder e subordinados, do poder da posição formal ocupada pelo líder e da estruturação da tarefa. Essas três dimensões situacionais definem a favorabilidade ou desfavorabilidade da situação para o líder. Isso significa que o líder deve ajustar seu estilo a essas dimensões situacionais para obter êxito. Contudo, quando as circunstâncias não podem ser facilmente mudadas, Fiedler sugere que o líder deve ser intercambiado e posicionado na situação mais favorável ao seu estilo pessoal de conduzir os subordinados.



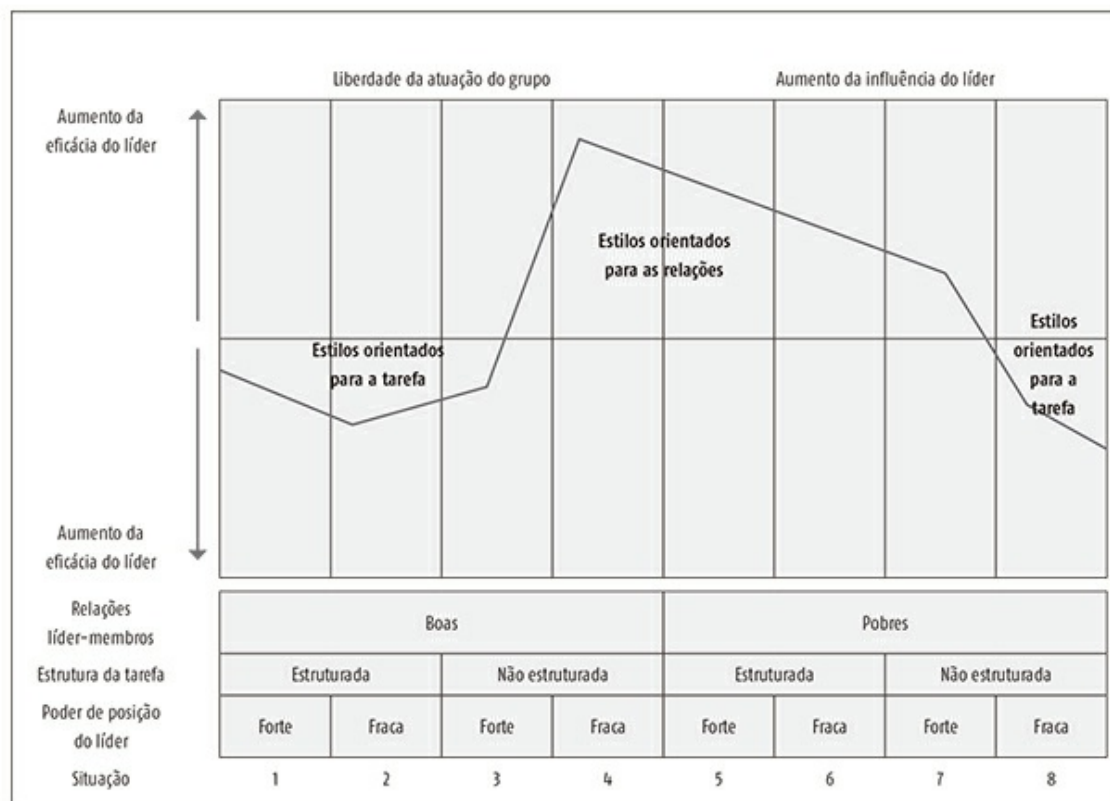


Figura 27 Liderança eficaz.

## Outros modelos de liderança

A Teoria da Contingência mostra que liderança reúne uma ampla variedade de aspectos, como:<sup>31</sup>

1. Comportamento e relacionamentos do líder.
2. Visão e leitura da situação e direcionamento estratégico.
3. Comunicação e compartilhamento.
4. Valores e cultura.
5. Motivação e *empowerment*.
6. Criação e desenvolvimento de equipes.
7. Foco em metas e resultados.
8. Paixão, consistência e muito tutano.

Nesse sentido, os principais desafios da liderança são:<sup>32</sup>

1. **O que o líder faz e o que os componentes esperam:** como se relacionar com sua equipe e obter credibilidade e confiança.
2. **Como o líder modela seu caminho:** como afinar sua voz, definir valores a compartilhar, ensinar os outros e dar o exemplo a todos.
3. **Como inspirar uma visão compartilhada:** mirando o futuro, imaginando as possibilidades, buscando um propósito comum, envolvendo os outros, apelando para um ideal comum e animando a visão.
4. **Como desafiar o processo:** buscando oportunidades, impulsionando a iniciativa das pessoas, experimentando e assumindo riscos, gerando pequenas vitórias e aprendendo com a experiência.
5. **Como habilitar os outros a agir por sua conta:** incrementando a colaboração, criando um clima de confiança, facilitando os relacionamentos, fortalecendo os outros, incrementando a autodeterminação e desenvolvendo competências, convicção e ousadia.

Em resumo, a liderança precisa ser entendida como algo conceitual e prático no sentido de inspirar, engajar e motivar em direção a um futuro em um mundo turbulento e mutável, mas a um futuro que não se pode descrever, pois ele está na cabeça do líder.

## EXERCÍCIO

### O novo desenho organizacional da Colmeia

Para manter a competitividade da empresa, a diretoria da Colmeia está debruçada sobre o futuro desenho organizacional a ser adotado. A estrutura departamentalizada e funcional não tem mais fôlego e torna-se necessário migrar para um novo formato organizacional ágil, flexível, dinâmico e inovador. Nícia Medina foi incumbida de explicar aos diretores da Colmeia quais são as novas alternativas organizacionais, seus pontos positivos e suas limitações para que eles possam fazer suas opções. Se você estivesse no lugar de Nícia, como você procederia?

## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A abordagem contingencial trouxe novos ares para a estratégia organizacional. Em primeiro lugar, a estratégia deixa de ser um processo formal,

rígido e sequencial que seguia etapas preestabelecidas a fim de definir os meios necessários para alcançar os objetivos. Ela passa a ser um comportamento global e contingente em relação aos eventos ambientais. Em segundo lugar, ela deixa de ser uma ação organizacional unilateral pura e simples para tentar compatibilizar todas as condições internas da organização às condições externas e ambientais para definir alternativas de comportamento da organização no sentido de tirar vantagens das circunstâncias e evitar possíveis ameaças ambientais. O quadro referencial passa a envolver ambiente e organização. As mais importantes abordagens contingenciais à estratégia organizacional são: a escola ambiental, a escola do *design* e a escola do posicionamento.

## Escola ambiental

Os autores da teoria da contingência visualizam o ambiente mais como um ator, e não um fator. Como consequência, consideram a organização como o elemento passivo e que reage a um ambiente que estabelece as condições do jogo. A formulação da estratégia funciona como um processo reativo às forças ambientais. O ambiente é um complexo conjunto de forças vagas e é delineado por um conjunto de dimensões abstratas. A organização deve localizar seu nicho ecológico no qual ela possa competir com entidades como ela mesma. O conceito de nicho para a escola ambiental corresponde ao de mercado para a escola de posicionamento. As principais características da escola ambiental são:<sup>34</sup>

- O ambiente constitui um conjunto de forças gerais e é o agente central no processo de geração da estratégia.
- A organização precisa responder a essas forças ambientais ou será eliminada.
- A liderança na organização deve saber ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. É a chamada resposta estratégica.
- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem. Trata-se de uma espécie de isomorfismo institucional para descrever a convergência progressiva por meio da imitação entre as organizações.

### Quadro 9 Possíveis respostas estratégicas

Estratégia	Táticas	Exemplos
Aquiesscência	Habituar-se	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Aceder	Obedecer às regras e acertar normas
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de vários públicos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com interessados institucionais
Evitação	Ocultar	Disfarçar a não conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar metas, atividades ou domínios
Desafio	Contestar	Ignorar normas e valores explícitos
	Descartar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Assaltar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

## Escola do design

A escola do *design* ou do desenho estratégico é a abordagem mais influente sobre o processo de formação da estratégia organizacional. É também chamada abordagem de adequação, pois procura compatibilizar aspectos internos da organização e aspectos externos do ambiente. A formulação da estratégia funciona como um processo de concepção, ou seja, como um processo deliberado de pensamento consciente voltado para objetivos previamente definidos. A responsabilidade pela estratégia pertence ao executivo principal: o presidente é o estrategista da organização. Permanece ainda a mentalidade de comando e de controle. O modelo da formação da estratégia deve ser simples e formal e a estratégia deve ser única e feita sob medida para cada organização.

As premissas básicas da escola de *design* são as seguintes:<sup>34</sup>

- Mapeamento ambiental:** o modelo começa com um diagnóstico externo para verificar as oportunidades (que devem ser exploradas) e as ameaças ambientais (que devem ser neutralizadas). Em suma, o que existe no ambiente.
- Avaliação interna da organização:** a seguir, faz-se um diagnóstico interno para verificar os pontos fortes (que devem ser ampliados) e os pontos fracos (que devem ser corrigidos ou melhorados) da organização. Em suma, o que existe na organização.

<p><b>Pontos fortes (strengths)</b></p> <p>Competências distintivas Recursos financeiros Liderança no mercado Tecnologia avançada Inovação nos produtos Administração eficaz</p>	<p><b>Pontos fracos (weakness)</b></p> <p>Problemas operacionais Posição deteriorada Baixa lucratividade Tecnologia obsoleta Falta de talentos Desvantagem competitiva</p>
<p><b>Oportunidades (opportunities)</b></p> <p>Novas linhas de produtos Diversificação de produtos Poucos concorrentes no mercado Novas tecnologias Novos clientes potenciais Novas estratégias</p>	<p><b>Ameaças (threats)</b></p> <p>Produtos substitutivos no mercado Poucos fornecedores Pressões competitivas Concorrência desleal Novas necessidades dos clientes Redução de mercados</p>

Figura 28 Exemplo de matriz SWOT.

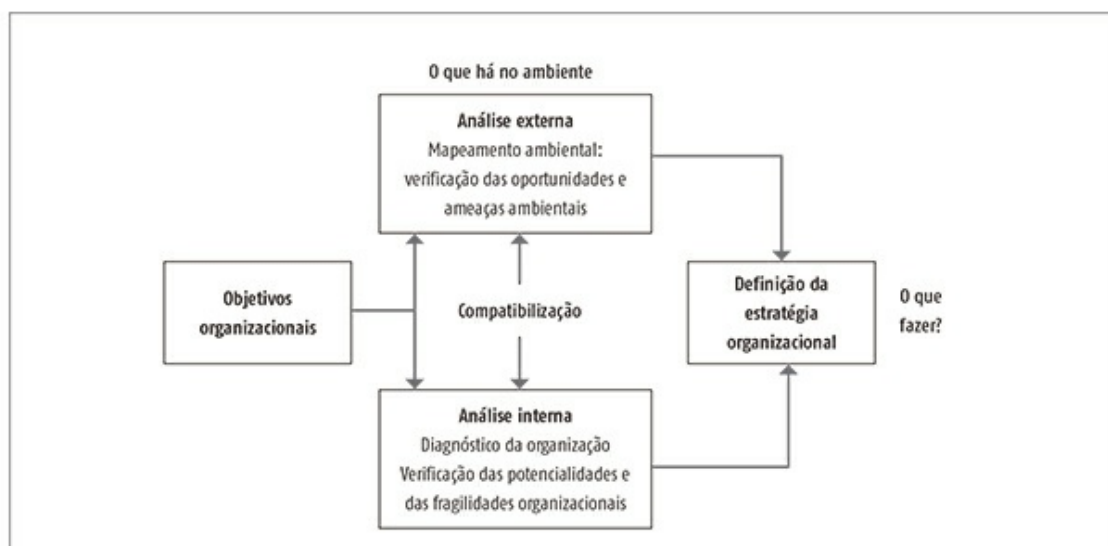


Figura 29 Escolha estratégica na abordagem contingencial.

O mapeamento ambiental e a análise interna proporcionam os meios para a criação da tabela SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*):

- Compatibilização:** feito esse duplo diagnóstico, passa-se à prescrição, ou seja, a maneira de compatibilizar os aspectos internos (endógenos) com os aspectos externos (exógenos) da melhor maneira possível.
- Definição da estratégia organizacional:** finalmente, a ação, ou seja, a mudança estratégica. Assim, a estrutura organizacional, a cultura, os produtos e serviços, os processos internos, etc. seguem a estratégia que proporciona a vigia mestra da organização e os rumos que esta deverá seguir a longo prazo.

### Escola do posicionamento: modelo do Boston Consulting Group (BCG)

O BCG é uma empresa de consultoria estratégica que montou um modelo de posicionamento estratégico para atender aos seus clientes corporativos.<sup>47</sup> O modelo BCG parte da premissa de que a organização precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição do portfólio é função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer, enquanto produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente. O modelo está baseado em quatro tipos de produtos, que determinam o fluxo de caixa de um produto:<sup>34</sup>

- Vacas-leiteiras:** são produtos com alta participação de mercado e crescimento lento. Produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para manter a participação. Esse excesso não precisa nem deve ser reinvestido nesses produtos. São produtos que fornecem fundos para o crescimento futuro da organização.
- Vira-latas:** são produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento. Podem apresentar lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido neles para manter sua participação, nada sobrando em caixa. São evidências de fracasso e desnecessários ao portfólio, pois não têm valor, exceto em liquidações. Todos os produtos acabam se tomando vacas-leiteiras ou vira-latas.
- Crianças-problema:** são produtos de baixa participação de mercado e alto crescimento. Quase sempre exigem mais dinheiro do que podem gerar. Se este não for aplicado, eles irão cair e morrer. São produtos que podem ser convertidos em estrelas com os fundos

adicionais.

d. **Estrelas:** são produtos de alta participação e alto crescimento. Quase sempre apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa. São produtos que garantem o futuro.

Toda organização necessita de um portfólio de negócios integrado e equilibrado para aproveitar oportunidades de crescimento: produtos nos quais deve investir e produtos que geram caixa. Todo produto deve vir a ser um gerador de caixa, pois, caso contrário, ele não tem valor.<sup>35</sup>

Na prática, o BCG simplificou as coisas: tomou as duas principais categorias do modelo da escola do *design* (ambiente externo e capacidades internas), selecionou uma dimensão-chave para cada uma (crescimento do mercado e participação relativa do mercado), ordenou-as ao longo dos dois eixos de uma matriz, dividida em alto e baixo, e inseriu rótulos em cada um dos campos para as quatro estratégias genéricas resultantes. Tudo o que a organização tem a fazer é demarcar sua condição e selecionar sua estratégia ou então sequenciar suas estratégias ao passar pela matriz, transferindo dinheiro de um negócio para outro da maneira prescrita. Isso é melhor do que um livro de receitas.<sup>36</sup>

### Escola do posicionamento: modelo de Porter de análise competitiva

Uma terceira abordagem contingencial à estratégia foi proposta por Porter.<sup>38</sup> Porter não é autor da teoria da contingência e sua inclusão neste capítulo foi baseada apenas no seu foco no mercado e na busca por relações entre condições externas e estratégias internas. Sua preocupação foi analisar o ambiente, ao qual dá o nome de indústrias.

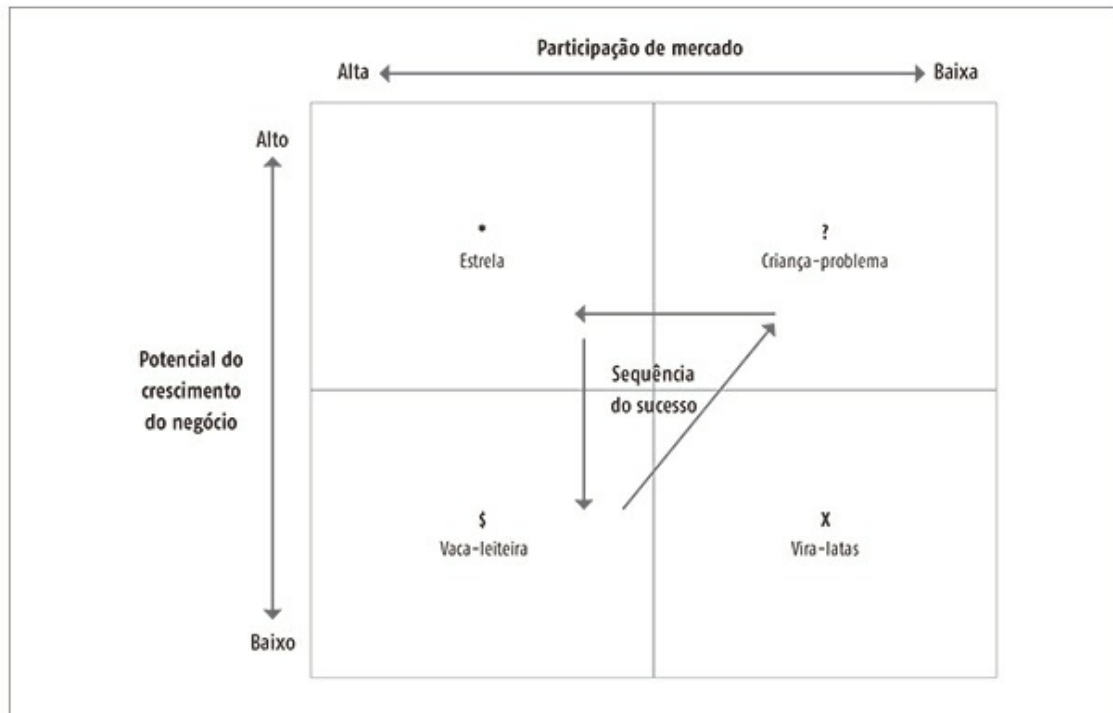


Figura 30 Matriz de crescimento-participação do BCG.

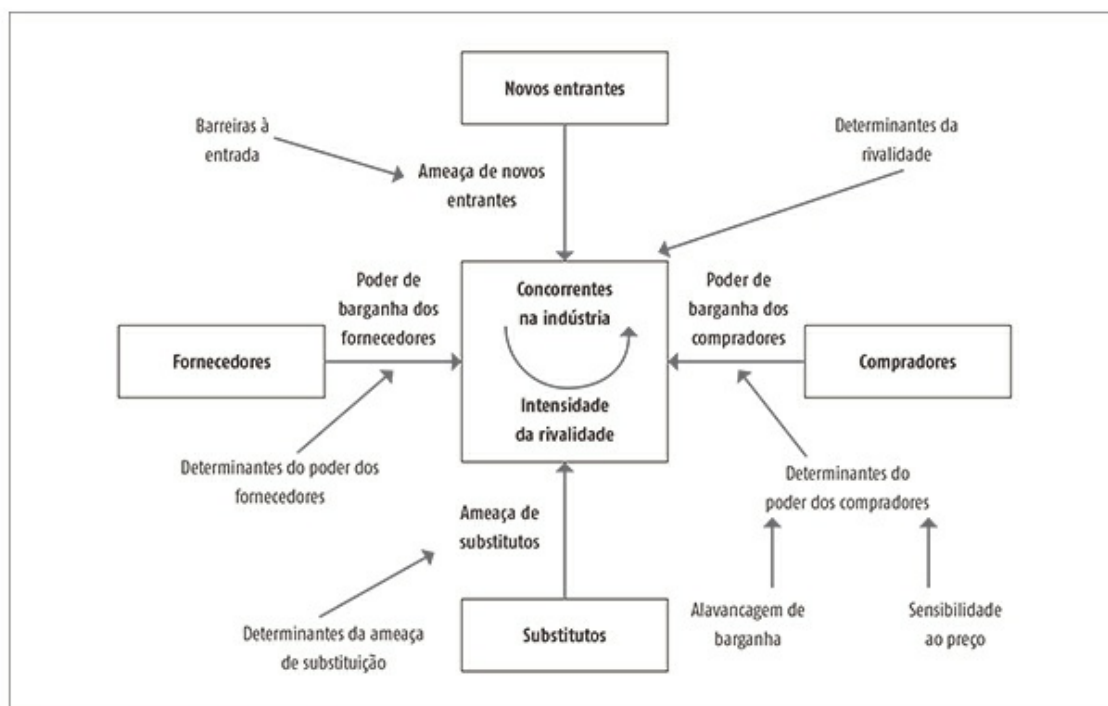


Figura 31 Elementos que constituem uma indústria.<sup>37</sup>



Figura 32 Cadeia de valor genérica de Porter.<sup>37</sup>

Para ele, a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam. No fundo, Porter tomou a abordagem da escola do *design* e aplicou-a ao ambiente externo da organização, utilizando os procedimentos típicos da escola do planejamento (que vimos na Teoria Neoclássica).

O modelo de Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência:

- Ameaça de novos entrantes:** para entrar em uma indústria, as empresas precisam superar as barreiras à entrada, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital, de lealdade dos clientes às marcas estabelecidas, etc. Barreiras elevadas desencorajam a entrada de novos concorrentes. Barreiras baixas conduzem a uma elevada competição.
- Poder de barganha dos fornecedores da organização:** como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis pelos seus produtos, surge a luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções ou com menos a perder com o término da relação.
- Poder de barganha dos clientes da organização:** os clientes querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade de consegui-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar outras opções, etc.
- Ameaça de produtos substitutos:** como ninguém é insubstituível, a concorrência depende da extensão em que os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Os serviços postais concorrem com os serviços de mensageiros, os quais concorrem com máquinas de fax, as quais concorrem com o correio eletrônico e assim por diante. Quando uma indústria inova, as outras podem sofrer.
- Intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes:** todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que constitui um cruzamento entre a guerra aberta e a diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem atacar-se umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, talvez até formando alianças.

## DICAS

### A integração sistêmica da Teoria Contingencial

A Teoria da Contingência leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro do prisma da Teoria de Sistemas. Os conceitos das teorias anteriores são atualizados, redimensionados e integrados dentro da abordagem sistêmica para

permitir uma visão conjunta, molar e abrangente. Como dizem Scott e Mitchell, “a visão contingencial das coisas parece ser algo mais do que colocar vinho velho em garrafas novas”.<sup>14</sup> A relação entre a abordagem contingencial e a Teoria de Sistemas é paralela à relação existente entre a abordagem neoclássica e a abordagem clássica. Os neoclássicos tentaram estender a Teoria Clássica adicionando aspectos das teorias comportamentais, mantendo intactas as premissas básicas da Teoria Clássica. A abordagem contingencial fez o mesmo com relação à Teoria de Sistemas: aceitou as premissas básicas da Teoria de Sistemas a respeito da interdependência e natureza orgânica da organização, do caráter aberto e adaptativo das organizações e da necessidade de preservar sua flexibilidade em face das mudanças ambientais. No entanto, como a Teoria de Sistemas é abstrata e de difícil aplicação a situações gerenciais práticas, a abordagem contingencial permite meios para mesclar a teoria com a prática dentro de uma integração sistêmica.

#### Quadro 10 Teorias administrativas e seus fundamentos básicos

Ênfase	Teorias administrativas
Tarefas	Administração Científica
Estrutura	Teoria Clássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista Teoria Neoclássica
Pessoas	Teoria das Relações Humanas Teoria Comportamental
Tecnologia	Teoria da Contingência
Ambiente	Teoria de Sistemas Teoria da Contingência

As características de cada uma dessas forças ambientais explicam por que as organizações adotam uma determinada estratégia. Se o poder de barganha dos fornecedores é alto, uma empresa pode seguir uma estratégia de integração vertical para trás – fornecendo a si mesma. Como a gama das forças externas é elevada, a gama de estratégias possíveis também é. Contudo, Porter assume a posição oposta: apenas umas poucas estratégias “genéricas” sobrevivem à concorrência em longo prazo. Essa noção parecida com a dos blocos de construção de Clausewitz é que define a escola do posicionamento. As empresas precisam fazer uma opção entre três estratégias genéricas para alcançar desempenho acima da média na indústria: liderança em custo, diferenciação e foco. A empresa que se engaja em duas estratégias genéricas, mas não consegue alcançar nenhuma delas, está atolada no meio. As estratégias genéricas de Porter são:

- Liderança em custo:** visa à produção de baixo custo da indústria. É realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (como programas de *downsizing* e gerenciamento da qualidade total).
- Diferenciação:** envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca do cliente. A empresa pode oferecer uma qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas. Qualquer desses fatores pode justificar preços mais elevados.
- Foco:** o escopo estreito procura atender segmentos de mercado definidos e estreitos. A empresa pode focalizar grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado desejado, ou de foco na liderança em custo, pelo qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e de suas competências.

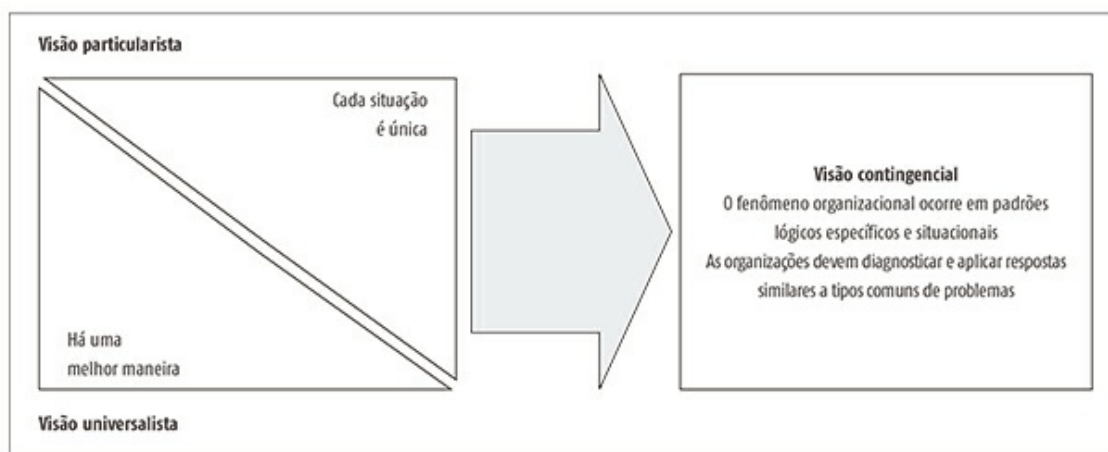


Figura 33 A prática administrativa é situacional.



**Figura 34** Várias dimensões bipolares e contínuas.

Porter introduziu também o conceito de cadeia de valor. Ele sugere que a organização pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada (recebimento, armazenagem, etc.), operações (ou transformações), logística de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc.), *marketing*, vendas e serviços (instalação, reparos, etc.). As atividades de suporte apoiam as atividades primárias e incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infraestrutura da organização, incluindo finanças, contabilidade, etc. A palavra *margem* indica que as organizações alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor.

## APRECIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência representa a mais recente abordagem da teoria administrativa. Muito embora suas raízes remontem aos primeiros estudos de Woodward,<sup>7</sup> de Burns e Stalker,<sup>5</sup> de Chandler,<sup>4</sup> de Emery e Trist,<sup>39</sup> de Sherman<sup>40</sup> e Evan,<sup>41</sup> somente em 1967, com o trabalho de Lawrence e Lorsch,<sup>3</sup> é que passou a constituir uma preocupação consolidada e coerente.

Os principais aspectos críticos da Teoria da Contingência encontram-se a seguir:

### Relativismo em administração

A Teoria da Contingência rechaça os 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 intercamiam com 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 a resolução de problemas situacionais.

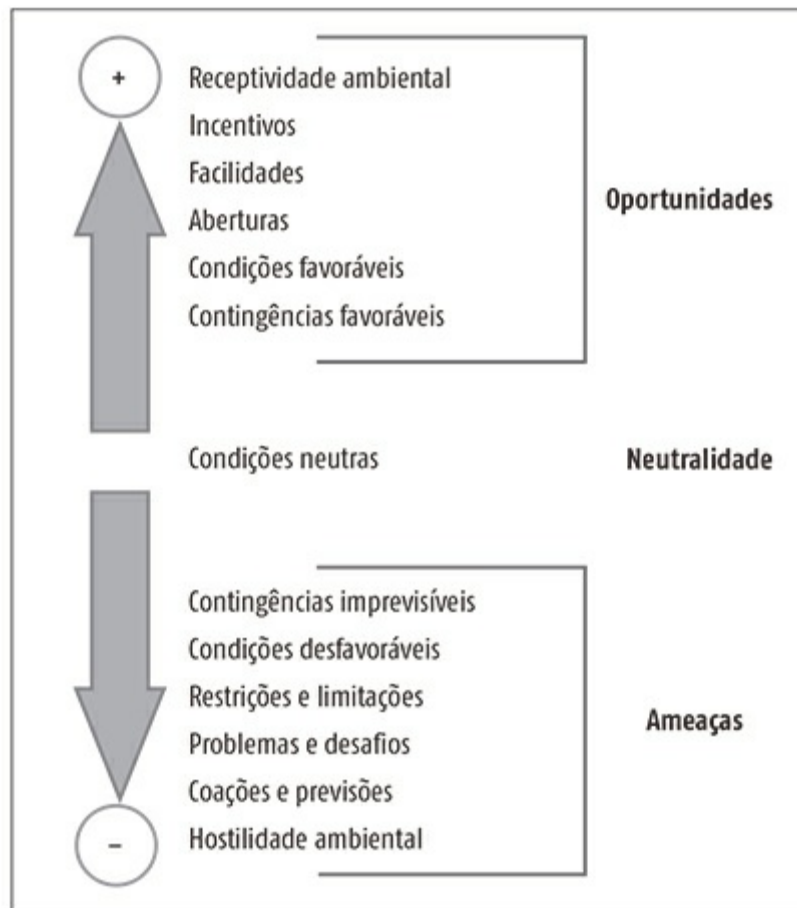
### Bipolaridade contínua

Os conceitos básicos da Teoria da Contingência são utilizados em termos relativos, em um *continuum*. Os autores dessa abordagem não utilizam conceitos únicos e estáticos e em termos absolutos e definitivos, mas conceitos dinâmicos e que podem ser abordados em diferentes situações e circunstâncias, sobretudo, em diferentes graus de variação.

### 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 é um exagero, o fato é que a abordagem contingencial mostra a influência ambiental na estrutura e no comportamento das organizações.





**Figura 35** Lados opostos do ambiente: fonte de oportunidade e de ameaças.

#### DICAS

##### **Consonância entre organização e ambiente**

A Teoria da Contingência enfatiza a necessidade de consonância entre a organização e seu ambiente. Não há uma só e única maneira melhor de organizar. Cada organização requer sua própria estrutura organizacional dependendo das características de seu entorno e de sua tecnologia. Para os autores da contingência, a organização, para ser bem-sucedida, precisa ajustar-se continuamente e adequadamente às demandas e características do ambiente onde opera. De um lado, o ambiente oferece oportunidades e recursos para a organização, mas, por outro, o ambiente impõe coações, contingências e ameaças à organização. Para ser bem-sucedida, a organização deve localizar e aproveitar rapidamente as oportunidades antes que outras organizações o façam e, simultaneamente, localizar e neutralizar as ameaças que provêm do ambiente. Esse jogo de cintura – ir de embalo em direção às favorabilidades ambientais, e, ao mesmo tempo, evitar e escapar dos perigos e dificuldades ambientais – constitui o aspecto central da estratégia organizacional.

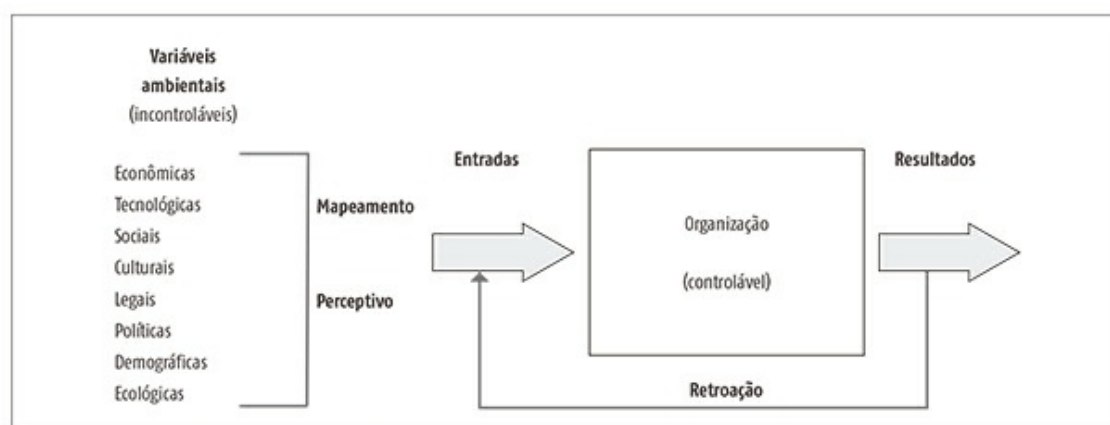


Figura 36 Consonância da organização com o ambiente.

### Quadro 11 Diferenças entre abordagens mecanicista e orgânica

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgânicos
Rigidez	Flexibilidade
Permanência	Mudança
Definitivo	Adaptabilidade
Certeza	Incerteza
Previsibilidade	Imprevisibilidade
Ambiente estável	Ambiente mutável
Teorias tradicionais	Teoria da Contingência
Burocracia	Adhocracia

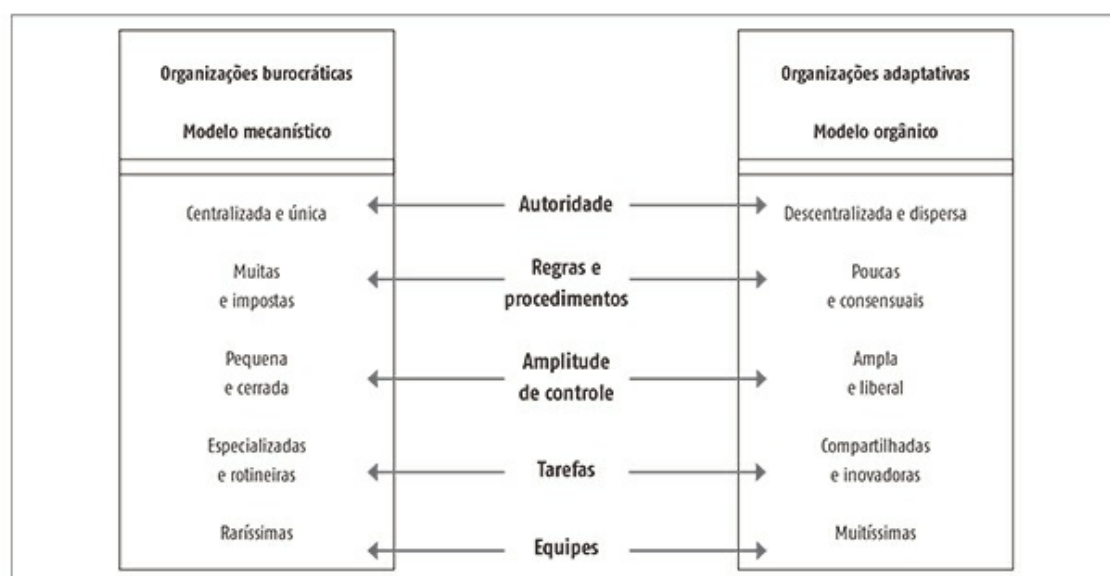


Figura 37 Organizações burocráticas e organizações adaptativas.

### DICAS

#### Organizações como sistemas abertos e fechados simultaneamente

As organizações são, ao mesmo tempo, sistemas abertos dotados de componentes de sistemas fechados. Elas se confrontam com a incerteza (ambiente) e, ao mesmo tempo, necessitam de certeza e previsibilidade em suas operações (tecnologia). Cada organização requer sua própria estrutura organizacional dependendo das características de seu entorno e da tecnologia adotada. A ação administrativa, isto é, o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, além de ser contingencial, é totalmente diferente conforme o nível organizacional considerado.

Subsistema organizacional	Principal tarefa administrativa	Contexto	Comportamento	Preocupação básica	Lógica
Nível institucional	Relacionar a empresa com o ambiente	Imprevisibilidade e incerteza	Extroversivo	Eficácia	Sistema aberto
Nível intermediário	Integrar e coordenar atividades internas	Amortecimento da incerteza	Elo de ligação	Integração	Bifocal
Nível operacional	Cumprir as metas e os programas cotidianos	Previsibilidade e certeza	Introversivo	Eficiência	Sistema fechado

**Figura 38** Características dos três níveis organizacionais.

Subsistema organizacional	Visão predominante	Perspectiva	Ponto de vista	Processos gerais	Decisão
Nível institucional	Longo prazo	Futuro e destino da organização	Satisfatório	Não programados	Julgamental
Nível intermediário	Médio prazo	Condições de presente e futuro	Meio-termo	Não programados e programáveis	Meio-termo
Nível operacional	Curto prazo	Presente e o cotidiano	Otimizante	Programáveis	Computacional

**Figura 39** Características dos três níveis organizacionais.

## 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 organizacionais, 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.

Níveis	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Institucional	Estratégico e global Objetivos organizacionais	Desempenho organizacional	Direção	Estratégico e global
Intermediário	Tático e departamental Objetivos intermediários	Desenho departamental	Gerência	Tático e departamental
Operacional	Operacional e cotidiano Programas e metas	Desenho de cargos e de tarefas	Supervisão	Operacional e detalhado

**Figura 40** Processo administrativo nos três níveis organizacionais.

## Compatibilidade entre abordagens de sistema 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 – a Teoria Clássica, de Relações Humanas e o modelo burocrático –, já que suas perspectivas eram contraditórias e opostas. A

Teoria da Contingência mostrou que as abordagens mecanísticas se preocuparam com os aspectos internos e íntimos da organização, enquanto as abordagens orgânicas voltaram-se 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 mecanísticas e orgânicas. Enquanto os níveis inferiores e situados no âmago da organização trabalham 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.

### Caráter eclético e integrativo

A abordagem contingencial é eclética e integrativa, absorvendo os conceitos das teorias administrativas no 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 dada 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 que compõem a TGA.

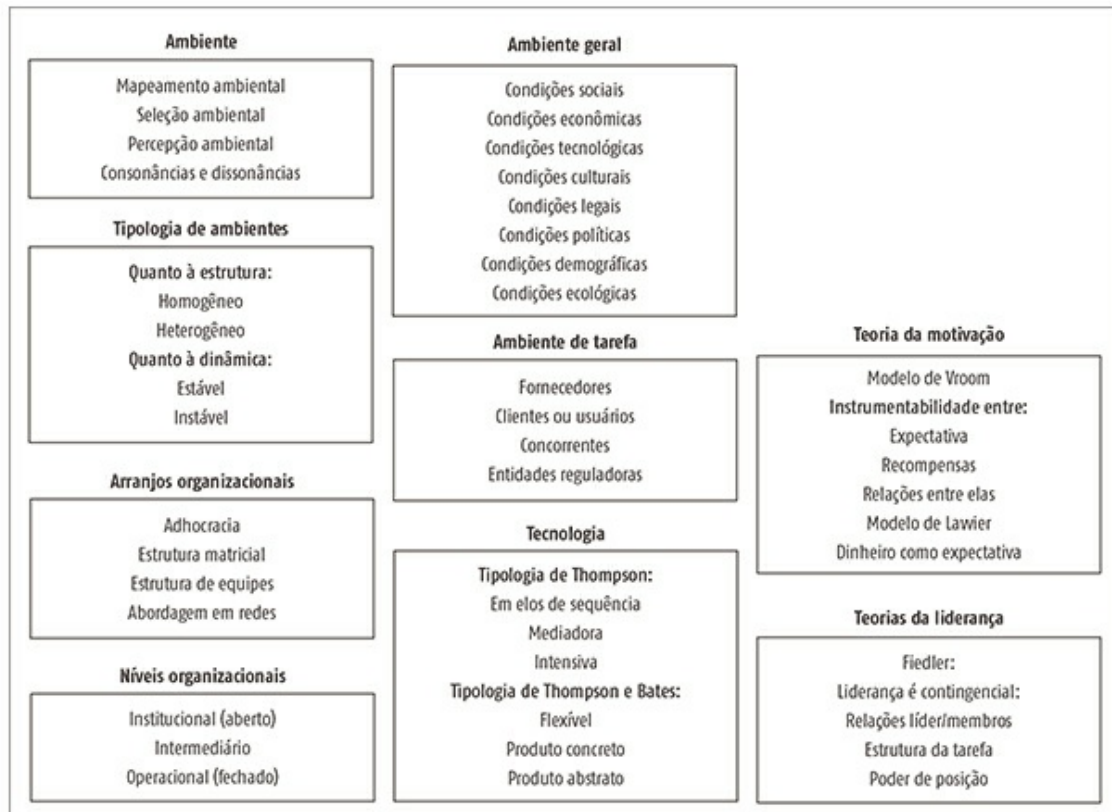
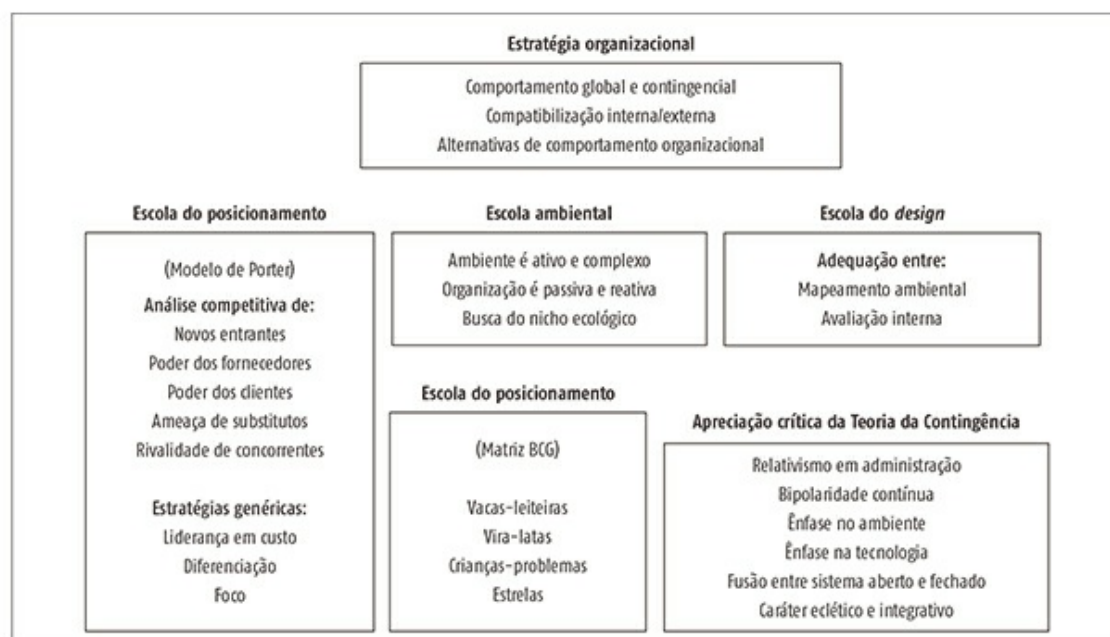


Figura 41 Mapa mental 1 da Teoria da Contingência.



**Figura 42** Mapa mental 2 da Teoria da Contingência.

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: tarefas, 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 incertas por conta de um crescente e pujante intercâmbio de ideias e conceitos. Isso mostra que, no futuro, a TGA tende a ser cada vez mais uma teoria integrada e única, em vez de um emaranhado de teorias individualizadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luthans F. Introduction to management. A contingency approach. Nova York, McGraw-Hill, 1976. p. 24, 31.
2. Schein EH. Psicologia de la organización. Madri, Prentice/Hall Internacional, 1972. p. 125-7.
3. Lawrence PR, Lorsch JW. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis, Vozes, 1973. p. 210.
4. Chandler Jr. A. Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises. Cambridge, The MIT, 1976. p. 41, 380-96.
5. Burns T, Stalker GM. The management of innovation. Londres, Tavistock, 1961. p. 5-6.
6. Lodi JB. História da administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p. 206-10.
7. Woodward J. Management and technology. Londres, Her Majesty's Stationery Office, 1958.
8. Woodward J. Industrial organizations: behavior and control. Londres, Oxford University, 1970.
9. Woodward J (ed.). Industrial organization: theory and practice, op. cit., 1970.
10. Hall RH. Organizaciones: estructura y proceso. Madri, Prentice-Hall, 1973. p. 276-300.
11. Thompson JD. Dinâmica organizacional. Fundamentos sociológicos da teoria administrativa, op. cit., p. 30-3, 87-95.
12. Costa JF. "Condições e fatores determinantes para uma política nacional de desenvolvimento tecnológico: aspectos externos". Revista de Administração de Empresas 1974;14(3):83.
13. Thompson JD, Bates FL. Technology, organization and administration. Ithaca, Business and Public Administration School, Cornell University, 1969.
14. Scott WG, Mitchell TR. Organization theory: a structural and behavioral analysis. Homewood, Richard D. Irwin, 1976, p. 67, 307-8.
15. Parsons T. "Some ingredients of a general theory of formal". In: Structure and process in modern society, cit.
16. Adaptado de: Kast FE, Rosenzweig JE. Contingency views organizations and management. Chicago, Science Research Associates, 1973. p. 314-5.
17. Toffler A. O choque do futuro. Rio de Janeiro, Artenova, 1972. p. 101-24.
18. Katzenbach JR. "The works of teams". Harvard Business Review Book, 1998.
19. Tapscott D. "Creating value in the network economy". Harvard Business Review Book, 1999.
20. Castells M. A sociedade em rede. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
21. Goldman SL, Nagel RN, Preiss K. Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer. Nova York, Thomson, 1995.
22. Davidow WH, Malone MS. The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. Nova York, Harper Collins, 1995.
23. Schein EH. Organizational psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970. p. 60-1.
24. Lawrence PR, Lorsch JW. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e a  o. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. p. 74.
25. Vroom HH. Work and motivation. Nova York, John Wiley & Sons, 1964.
26. Lawler III EE. Pay and organizational effectiveness. Nova York, McGraw-Hill, 1971.
27. Porter LW, Lawler III EE. Managerial attitudes and performance. Nova York, McGraw-Hill, 1977.
28. Yukl G. Leadership in organizations. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998. p. 270.
29. Maddock RC, Fulton RL. Motivation, emotions and leadership: the silent side of management. Westport, Quorum, 1998. p. 141-76.
30. Fiedler FE. "Engineer the job to fit the manager". Harvard Business Review, Sep./Oct. 1965, p. 115-22.
31. Daft RL. Leadership: theory and practice. Orlando, The Dryden, 1999.
32. Kouzes JM, Posner BZ. The leadership challenge. San Francisco, Jossey-Bass, 2007.
33. Ghemawat P. Strategy and the business landscape: text and cases. Reading, Addison Wesley, 1999. p. 75-110.
34. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre,

Bookman, 2000. p. 27-42, 76-81, 209-20.

35. Henderson BD. Henderson on corporate strategy. Cambridge, ABT Books, 1979.

36. Mische MA. Strategic renewal: becoming high-performance organization. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2001. p. 96-126.

37. Porter ME. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989. p. 4-5, 54.

38. Porter ME. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986. p. 23.

39. Emery FE, Trist EL. "The causal texture of organizational environments". Human Relations 1965;8:21-32.

40. Sherman H. It all depends: a pragmatic approach to organization. Alabama, University of Alabama, 1967.

41. Evan WM. "Organization set: toward a theory of interorganizational relations". In: Thompson JD (org.). Approaches to organizational design. Pittsburgh, The University of Pittsburgh, 1966.

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Adhocracia:** é uma estrutura organizacional que enfatiza tomada de decisão descentralizada, extrema especialização horizontal, poucos níveis administrativos, ausência virtual de controles formais e poucas regras, políticas e procedimentos escritos.

**Ambiente:** constitui tudo o que envolve externamente uma organização.

**Ambiente de tarefa ou microambiente:** é o ambiente de operações específico de cada organização. Constitui o segmento ambiental que está mais imediato e próximo à organização, do qual ela obtém suas entradas (fornecedores) e onde deposita suas saídas (clientes e consumidores). Além disso, o ambiente de tarefa abrange os concorrentes (tanto de entradas como de saídas) e as agências regulamentadoras.

**Ambiente estável:** é o ambiente de tarefa que apresenta regularidade e poucas mudanças, que geralmente são previsíveis, requerendo pouca mudança organizacional.

**Ambiente geral ou macroambiente:** é o ambiente geral comum a todas as organizações.

**Ambiente heterogêneo:** é o ambiente de tarefa constituído de fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores com características diferentes, requerendo diferenciação das atividades organizacionais.

**Ambiente homogêneo:** é o ambiente de tarefa constituído de fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores com características semelhantes, requerendo padronização das atividades organizacionais.

**Ambiente mutável ou incerto, turbulento ou instável:** é o ambiente de tarefa que apresenta muitas mudanças, geralmente são imprevisíveis, requerendo muita adaptabilidade organizacional.

**Célula de produção:** constitui uma unidade autônoma e autossuficiente, contendo todas as ferramentas e operações requeridas para produzir um determinado produto. Constitui uma combinação de processos e arranjos de produtos, nos quais estão presentes as pessoas e as máquinas necessárias.

**Contingência:** é algo que pode ou não acontecer, mas, quando acontece, passa a influenciar o comportamento da organização.

**Estabilidade:** é a situação do ambiente de tarefa que se caracteriza pela ausência relativa de flutuações ou alterações.

**Estratégia:** significa os meios organizacionais utilizados para alcançar objetivos globais e finais.

**Expectância:** em motivação significa a probabilidade de que os esforços de uma pessoa conduzam a um desempenho.

**Forças-tarefa:** são grupos de membros organizacionais que interagem uns com os outros para realizar tarefas não rotineiras e transitórias.

**Homem complexo:** é a visão do homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele opera como um sistema aberto capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente.

**Imperativo ambiental:** é a ideia de que a estrutura e o comportamento da organização devem ser ajustados ao ambiente externo, se ela pretende ser bem-sucedida.

**Imperativo tecnológico:** é a ideia de que a estrutura e o comportamento da organização devem ser ajustados à tecnologia, se ela pretende ser bem-sucedida.

**Instabilidade:** é a situação do ambiente de tarefa que se caracteriza por mudanças e transformações.

**Instrumentalidade:** é a correlação percebida entre desempenho bem-sucedido e a obtenção de recompensas.

**Matriz:** é o mesmo que organização matricial.

**Meios-objetivos:** é o processo de encadear objetivos intermediários para o alcance de objetivos finais que dependem deles.

**Modelo de expectativa:** é o modelo de motivação que enfatiza que as necessidades provocam o comportamento humano e que a força da motivação depende do grau de desejo de um indivíduo em desempenhar um comportamento.

**Modularidade:** constitui uma alternativa de organização em redes, em que áreas ou processos da organização constituem módulos completos e separados, para permitir intercâmbio, conectividade, transferências, mudanças e agilidade.

**Organização matricial:** é a superposição de uma ou mais formas de departamentalização sobre a estrutura organizacional existente. É uma estrutura organizacional tradicional modificada com o propósito de completar algum tipo específico de projeto.

**Organização virtual:** é uma organização que existe apenas por meio de uma rede temporária ou aliança com outras companhias independentes para, conjuntamente, alcançarem objetivos particulares e comuns.

**Produção em massa:** é um tipo de processo de produção que utiliza uma linha de montagem e métodos padronizados, máquinas especializadas para produzir grandes volumes de itens padronizados.

**Reforço positivo:** é a administração de consequências positivas que tendem a aumentar a vontade de repetir o comportamento em situações similares.

**Sistema celular:** é uma combinação de processos e arranjos de produtos, nos quais as pessoas e máquinas são agrupadas em células contendo todas as ferramentas e operações requeridas para produzir um particular produto ou família de produtos.

**Sistema mecânico:** é uma estrutura organizacional rígida que enfatiza a especialização vertical (hierarquia) e horizontal (departamentos), a centralização das decisões, a utilização do princípio da unidade de comando e muitas regras, políticas e procedimentos escritos.

**Sistema orgânico:** é uma estrutura organizacional flexível que enfatiza a comunicação horizontal, a descentralização das decisões, a utilização intensa de coordenação e poucas regras, políticas e procedimentos escritos.

**Tecnologia:** é o conjunto de conhecimentos, técnicas, ferramentas e atividades utilizadas para transformar os insumos organizacionais em saídas ou resultados.

**Teoria da Contingência:** é a abordagem que enfatiza que a administração depende de um determinado conjunto de circunstâncias – uma situação.

---

\* Daí o nome de Neoestruturalismo dado por Schein e autores como Lawrence, Lorsch, Galbraith, etc., pela abordagem inicialmente dada à estrutura organizacional como respostas às demandas ambientais.

\*\* Tom Burns e G. M. Stalker, do Tavistock Institute of Human Relations de Londres.

\*\*\* A pesquisa envolveu 100 firmas: 24 de produção unitária, 31 de produção em massa, 25 de produção por processo e 20 sistemas combinados de produção.

\*\*\*\* Do latim *ad hoc* = pessoa ou coisa preparada para determinada missão ou circunstância; para isto ou para este fim.





## PARTE X

### Novas abordagens da administração

A teoria administrativa está atravessando um período de intensa e profunda revisão e crítica. Desde os tempos da teoria estruturalista não se via tamanha onda de revisionismo. O mundo mudou e também a teoria administrativa está mudando. Mas, para onde? Quais os caminhos? Algumas dicas podem ser oferecidas pelo que está acontecendo com a ciência moderna, que também está passando por uma forte revisão em seus conceitos. Afinal, a teoria administrativa não fica incólume ou distante desse movimento de crítica e renovação.

Na verdade, a teoria administrativa passou por três períodos em sua trajetória:

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 René Descartes. Foi um período que se iniciou no começo do século XX até a década de 1960, 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 1960. 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 no mundo das 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.

## PARADOXOS DAS CIÊNCIAS

As ciências sempre guardaram um íntimo relacionamento entre si. Principalmente depois da revolução sistêmica e cibernética: o que ocorre em uma área científica logo permeia as demais, provocando um desenvolvimento científico que, se não é homogêneo, pelo menos se torna relativamente concomitante ou se faz com relativo atraso. Um acontecimento na biologia no século XIX e cinco outros acontecimentos na física no início do século XX estão produzindo intensa influência na teoria administrativa no início do século XXI.

### Darwinismo organizacional

No século XIX, após coletar uma enorme massa de informações, Charles Darwin (1809-1882) escreveu seu famoso livro *As origens das espécies*, no qual apresenta a sua teoria da evolução das espécies. Concluiu que todo organismo vivo – seja planta ou animal – é resultado, não de um ato criador isolado ou

de um evento estático no tempo, mas de um processo natural que vem se desenrolando há bilhões de anos. Tudo evolui gradativamente desde os sistemas simples até os mais complexos. A complexidade organizada dos seres vivos ocorre sem necessidade da intervenção de qualquer força não natural. Em outras palavras, a vida vem se transformando continuamente ao longo do tempo. A evolução é orientada por um mecanismo incrível chamado seleção natural das espécies. Esse mecanismo seleciona os organismos mais aptos a sobreviver e elimina automaticamente os demais. Não são os mais fortes da espécie os que sobrevivem, nem os mais inteligentes, mas os que se adaptam melhor às mudanças ambientais.<sup>1</sup> O raciocínio de Darwin é o seguinte: se, em uma espécie, existem variações nas características que os indivíduos herdam de uma geração para outra, e se algumas dessas características são mais úteis do que outras, então, estas últimas vão se disseminar mais amplamente na população e, com o tempo, vão acabar predominando. O conjunto da população acabará tendo essas características mais eficientes na arte da reprodução, e essa espécie pode tornar-se completamente diferente daquilo que já foi.<sup>2</sup> Para que esse mecanismo seletivo possa atuar, são necessárias três condições:

1. Deve haver variação, ou seja, as criaturas não podem ser idênticas.
2. Deve haver um meio ambiente em que nem todas as criaturas possam sobreviver e no qual algumas se darão melhor que outras.
3. Deve haver algum mecanismo por meio do qual a cria herda características dos pais.

A evolução pela seleção natural das espécies explica o mundo vivo. O ser humano é o último passo da caminhada evolutiva de um determinado tipo de chimpanzé. Passados quase duzentos anos de sua divulgação, a ideia da evolução também está sendo aplicada às organizações como organismos vivos.

## DICAS

### A corrida pela evolução

Parodiando os seres vivos, não são mais as organizações grandes que engolem as pequenas. Hoje, tamanho não é documento. São as organizações mais ágeis que ultrapassam as organizações lentas de qualquer tamanho. Importa o dinamismo da organização, não o seu tamanho. Nessa corrida sem fim, ocorre uma verdadeira seleção darwiniana. Adaptação, aprendizagem e mudança são os ingredientes básicos das espécies organizacionais bem-sucedidas.

## Teoria dos quanta

No ano de 1900, o cientista alemão Max Planck (1858-1947) apresentou a sua teoria dos quanta que iria operar uma completa revolução na física tradicional. Planck descobriu que, no mundo das partículas subatômicas, as leis de Newton não funcionam. Até então, a física clássica de Isaac Newton estabelecia uma exata correspondência entre causa e efeito. O mundo newtoniano e previsível como um mecanismo de relojoaria passou a ser entendido como aleatório tanto quanto um jogo de dados. Era como se Deus fosse um excelente jogador. A física quântica deixou de ser determinística para ser probabilística.

Ao estudar os problemas que envolviam trocas de energia e emissão de radiações térmicas, Planck chegou à conclusão de que a quantidade de energia emitida ou absorvida é igual a um múltiplo inteiro de certa quantidade mínima, a que denominou *quantum* (significa uma quantidade de alguma coisa) elementar de ação. Para a teoria quântica, a energia é algo descontínuo e discreto, ou seja, o seu crescimento se faz por acréscimos constantes, tais como um muro feito de tijolos que só pode aumentar segundo múltiplos inteiros de um tijolo. Em outras palavras, a energia é transmitida em pequenos pacotes – os quanta – e não de modo contínuo.

A física quântica mostra que, no nível subatômico, não há partículas estáveis nem blocos de

construção de matéria, mas apenas ondas de energia em contínuo movimento que podem, em certas condições, formar partículas. Todos os fenômenos subatômicos podem atuar como onda (vibrações) ou como partículas (com posição localizada no espaço e no tempo). É a energia – e não a matéria – a substância fundamental do universo. Contudo, os efeitos do mundo quântico não se limitam apenas ao pequeno. Einstein apontou seus efeitos macroscópicos no universo.

## DICAS

### Os reflexos na teoria administrativa

A moderna teoria administrativa passou a descrever as mudanças organizacionais em termos de quantum. A mudança quântica significa uma mudança de vários elementos ao mesmo tempo, em contraposição à tradicional mudança gradativa – um elemento por vez, como na estratégia e depois na estrutura e nos processos. A mudança quântica é complexa, imprevisível, intangível, dinâmica e auto-organizante.

## Teoria da Relatividade

Em 1905, Albert Einstein (1879-1955) aplicou a hipótese quântica ao efeito fotoelétrico para obter uma explicação para o fenômeno. Admitiu que cada elétron é liberado por um *quantum* de luz, denominando-o fóton, a que está ligada uma energia proporcional à respectiva frequência. Assim, a luz tem um caráter dual: ela é onda e é partícula ao mesmo tempo, o que confundia totalmente os cientistas. Daí surgiu a Teoria da Relatividade, vinculada às noções de espaço e de tempo e aos métodos de medida dessas duas grandezas. Einstein demonstrou que:

**Tabela 1 Duas visões do mundo: clássica e quântica<sup>3</sup>**

Perspectiva newtoniana	Perspectiva quântica
Mundo material, visível e concreto	Mundo intangível, invisível e abstrato
Estático, estável, preciso, inerte	Dinâmico, vibratório, em contínua mudança
Previsível, controlável	Imprevisível, indeterminado
Não afetado pela observação. A realidade é objetiva	Sujeito ao impacto da consciência do observador A realidade é subjetiva
Uma máquina; as coisas são mais bem compreendidas quando reduzidas em suas partes mais simples. São as partes que determinam o todo	Um sistema; tudo é parte de um todo inter-relacionado O todo é que determina as partes
Localmente controlado. Causa e efeito são claramente discerníveis	Afetado por aquilo que escapa aos olhos. As coisas acontecem a partir de certa distância
Dependente de fontes externas de energia. Sem a força externa, tudo se desagrega	Pleno de energia. A energia é intrínseca à vida e aos seus sistemas

**Tabela 2 Duas visões organizacionais diferentes<sup>3</sup>**

Visão mecanística As organizações são:	Visão sistêmica As organizações são:
<b>Semelhantes a uma máquina.</b> Máquinas são construídas com partes padronizadas; portanto, são orientadas com base na estrutura	<b>Organismos vivos,</b> nos quais não há partes idênticas; são orientadas com base no processo
<b>Estáticas,</b> estáveis, passivas e inertes	<b>Dinâmicas,</b> em contínua mudança
<b>Previsíveis.</b> Funcionam de acordo com uma cadeia linear de causa e efeito. Rupturas são facilmente identificáveis	<b>Imprevisíveis.</b> Funcionam de acordo com padrões cíclicos de informações (laços de retroação). Rupturas são causadas pela interação de vários fatores intervenientes
Externamente controladas por meio de estreita observação	<b>Auto-organizadoras.</b> A ordem é criada internamente e é permitida ampla autonomia
São mais bem entendidas se forem reduzidas às suas partes mais simples; as partes determinam o todo. Análise	São mais bem entendidas quando se observa o todo; o todo determina as partes. Síntese
<b>Sistemas fechados.</b> Procedem em direção à entropia; obedecem à segunda lei da termodinâmica	<b>Sistemas abertos.</b> Interagem continuamente com o ambiente; evoluem em direção a níveis cada vez mais elevados de ordem e de complexidade; renovam-se e transcendem a si mesmos

- A massa é uma forma de energia variante em função da velocidade ( $e = mc^2$ ). Isso liquidou a noção de objetos sólidos. Segundo essa fórmula, a energia (força) contida na matéria é equivalente à massa dessa matéria multiplicada pela velocidade da luz ao quadrado. Portanto, até mesmo a menor partícula de matéria contém um imenso potencial de energia concentrada. O espaço assemelha-se a um oceano invisível fervilhante de atividade, uma teia ou rede de campos de energia subatômicos.
- O espaço e o tempo estão em permanente interação, ou seja, são relativos e não absolutos, são dependentes do observador e constituem partes integrantes de um *continuum* quadridimensional – o espaço-tempo. Na medida em que a velocidade das partículas se aproxima da velocidade da luz, a descrição até então tridimensional precisa incorporar o tempo como uma quarta coordenada determinada relativamente ao observador. Ocorre então uma espacialização do tempo.
- A força da gravidade tem o efeito de curvar o espaço-tempo. Isso derrubou a geometria euclidiana e o conceito de espaço vazio.

## DICAS

### **Tudo é relativo. Nada é absoluto**

Einstein demonstra que as noções de tempo e de espaço são relativas. Para ele, a relatividade governa o mundo. Nos sistemas físicos mais complexos – como o universo, o clima ou o mar – existem padrões ou regularidades por trás do comportamento aleatório. Tanto no espaço intergaláctico como no mundo subatômico, a física clássica, para ele, não funciona.

## Princípio da incerteza

Werner Heisenberg (1901-1976) criou a mecânica quântica em substituição à mecânica clássica de Newton para o estudo das partículas subatômicas em movimento. Essas partículas nunca são estáticas e estão sempre em contínuo movimento em inexplicáveis e inesperados saltos quânticos provocando a imprevisibilidade e a indeterminação. Daí o princípio da incerteza – ou princípio da indeterminação: o processo de observar um fenômeno altera esse fenômeno. Ou seja, a observação de qualquer fenômeno

equivale a alterar a posição e a velocidade dessas partículas. A substância fundamental do universo é a energia, e não a matéria. Isso enterrou o velho determinismo da física clássica de Newton. A objetividade newtoniana é substituída pela subjetividade quântica. A velha visão mecanicista, determinística e reducionista do mundo cai por terra. Isso demorou a ser percebido pela teoria administrativa. Além disso, as partículas não determinam o comportamento do todo, mas é o todo que determina o comportamento das partes, outro princípio que a teoria administrativa somente captaria décadas depois.

## DICAS

### A visão do mundo

O princípio da incerteza significa que a realidade depende daquilo que escolhemos para medi-la. Mais especificamente, depende do conjunto de lentes que escolhemos para olhar através delas. Se o mundo externo é visualizado através de uma lente cultural de paradigmas aprendidos, poderá apresentar uma realidade tridimensional concreta: um mundo de partículas que é composto de objetos naturais. Se o mundo externo é visualizado sem as distorções de nossa lente cultural, ele apresentará apenas ondas de possibilidades energéticas. Vivemos em um universo subjetivo, isto é, em um universo de que somos coautores por meio de nossas escolhas perceptivas. Fomos condicionados pela visão newtoniana do mundo a acreditar em uma realidade exterior objetiva. Essa crença tinha vantagens, como a abdicação da responsabilidade: vivemos em um mundo fixado, objetivo e somos vítimas de circunstâncias externas que estão além de nosso controle. Se o mundo tridimensional é subjetivo, então desempenhamos, como seres perceptivos, um importante papel como criadores de tudo isso que vemos e que vivenciamos.<sup>3</sup> Como dizia Prigogine, “o que quer que chamemos de realidade, ela só nos é revelada por intermédio de uma construção mental e ativa que adotamos para percebê-la e entendê-la”.<sup>4</sup>

## Teoria do Caos

Na década de 1960, Edward Lorenz, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), desenvolveu um modelo que simulava no computador a evolução das condições climáticas. Dados os valores iniciais de ventos e temperaturas, o computador fazia uma simulação da previsão do tempo. Lorenz imaginava que pequenas modificações nas condições iniciais provocariam alterações igualmente pequenas na evolução do quadro como um todo. A surpresa: mudanças infinitesimais nas entradas podem ocasionar alterações drásticas nas condições futuras do tempo. Como dizia Lorenz: uma leve brisa em Nevada, a queda de 1 grau em Massachusetts, o bater de asas de uma borboleta na Califórnia podem causar um furacão na Flórida um mês depois.<sup>5</sup> Uma estrambólica variação em cadeia do chamado efeito dominó. Da previsão do tempo ao mercado de ações, das colônias de cupins à internet, a constatação de que mudanças diminutas podem acarretar desvios radicais no comportamento de um sistema veio reforçar a nova visão probabilística da física. O comportamento dos sistemas físicos, mesmo os relativamente simples, é imprevisível.<sup>5</sup> O estado final de um sistema não é um ponto qualquer; certos percursos parecem ter mais sentido do que outros ou ocorrem com maior frequência. Os chamados atratores estranhos (*strange attractors*) permitem que os cientistas prevejam o estado mais provável de um sistema, embora não quando precisamente ele vai ocorrer. É o que acontece com a previsão do tempo ou de um maremoto, por exemplo.

A palavra “caos” tem sido tradicionalmente associada à desordem. Nas mitologias e cosmogonias antigas, caos era o vazio escuro e ilimitado que precede à criação do mundo.\* Desde tempos imemoriais, o ser humano se defronta com o desconhecido e o percebe como caótico e atemorizante. Desde os tempos de Descartes, a lógica e a racionalidade da ciência constituíram uma luta constante contra o caos: tornar o



mundo conhecido e reduzir a incerteza.\*\*

Contudo, na ciência moderna, caos significa uma ordem mascarada de aleatoriedade. O que parece caótico é, na verdade, o produto de uma ordem subliminar, na qual pequenas perturbações podem causar grandes efeitos por causa da não linearidade do universo.\*\*\* Para a ciência moderna, os fenômenos deterministas – que obedecem ao princípio da linearidade de causa e efeito – constituem uma minoria nos eventos naturais. Tudo na natureza muda e evolui continuamente. Nada no universo é passivo ou estável. A noção de equilíbrio – tão cara à Teoria de Sistemas – constitui um caso particular e pouco frequente. Na verdade, não existem mudanças no universo. O que existe é mudança. O estado de equilíbrio, o determinismo e a causalidade linear são casos muito singulares em um universo primordialmente evolutivo, onde tudo é fluxo, transformação e mudança. No decorrer do século XX, a ciência passou da visão clássica de uma realidade em permanente estado de equilíbrio para a visão de uma realidade sujeita a perturbações e ruídos, mas que tendia naturalmente a retornar ao equilíbrio, graças à abordagem sistêmica.

Para a Teoria do Caos, a desordem, a instabilidade e o acaso no campo científico constituem a norma, a regra, a lei. A influência dessas ideias na teoria administrativa é marcante. Afinal, estamos ainda buscando a ordem e a certeza em um mundo carregado de incertezas e instabilidade. Os modelos de gestão baseados na velha visão do equilíbrio e da ordem estão caducos. Além do mais, quando se faz um esforço para integrar a administração com outras ciências, os resultados caminham em uma direção completamente diferente.<sup>8</sup> A ciência moderna mostra que o sistema vivo é, para si, o centro do universo e sua finalidade é a produção de sua identidade. O sistema procura interagir com o ambiente externo sempre de acordo com uma lógica própria e singular.

## Teoria da Complexidade

Em 1977, Ilya Prigogine ganhou o Prêmio Nobel de Química ao aplicar a segunda lei da termodinâmica aos sistemas complexos, incluindo organismos vivos. A segunda lei estabelece que os sistemas físicos tendem espontânea e irreversivelmente a um estado de desordem ou de entropia crescente. Contudo, ela não explica como os sistemas complexos emergem espontaneamente de estados de menor ordem desafiando a tendência à entropia. Prigogine verificou que alguns sistemas quando levados a condições distantes do equilíbrio – à beira do caos – iniciam processos de auto-organização, que são períodos de instabilidade e de inovação dos quais resultam sistemas mais complexos e adaptativos. Exemplos desses sistemas adaptativos e auto-organizantes são os ecossistemas de uma floresta tropical, formigueiros, cérebro humano e a internet. São sistemas complexos que se adaptam em redes (*networks*) de agentes individuais que interagem para criar um comportamento autogerenciado, mas extremamente organizado e cooperativo. Esses agentes respondem à retroação (*feedback*) que recebem do ambiente e, em função dela, ajustam seu comportamento. Aprendem com a experiência e introduzem o aprendizado na própria estrutura do sistema. Em outras palavras, aproveitam as vantagens da especialização sem cair na rigidez burocrática. Se, em vez de formigas, abelhas ou neurônios, considerar seres humanos reunidos em redes cooperativas, verifica-se que essa descoberta científica ingressou na teoria administrativa com muito atraso, indicando que as organizações são sistemas complexos, adaptativos e que se auto-organizam até alcançarem um estado de aparente estabilidade.

**Tabela 3 Paradigmas cartesiano-newtoniano e holístico<sup>7</sup>**

Paradigma cartesiano-newtoniano	Paradigma holístico
Dualidade sujeito-objeto	Sujeito e objeto são indissociáveis
Universo é composto por partículas sólidas e distintas da luz	Universo é composto por energia. Partículas e luz têm a mesma natureza
Matéria, vida e informação são distintas	Matéria, vida e informação são indissociáveis. Todos os sistemas físicos, biológicos e psíquicos estão submetidos às leis de energia
Causalidade linear	Recursividade efeito-causa. Acausalidade
O todo contém as partes	O todo contém as partes e está contido nelas
O conhecimento independe da mente do sujeito	Conhecer, conhecido e conhecimento são indissociáveis

## DICAS

### **Organizações não são máquinas**

Na verdade, no início de sua história, a teoria administrativa concebeu as organizações para funcionarem como máquinas orientadas para a minimização da incerteza e do ruído. Ordem, controle, estabilidade, permanência, previsibilidade e regularidade eram fundamentais. Mais recentemente, as organizações passaram a ser vistas como sistemas sujeitos a pressões externas e oscilações que precisam ser amortecidas para que os sistemas possam retornar ao equilíbrio: o modelo universal é um sistema autorregulado, no qual os desvios são identificados por sinalizações de retroação e então compensados, corrigidos, atenuados ou neutralizados, sempre por meio de mudanças incrementais. A ciência estava orientada para a descoberta de certezas, e a desordem sempre foi depreciada. Todo conhecimento reduzia-se à ordem, e toda aleatoriedade era considerada fruto da ignorância humana.

## DICAS

### **Auto-organização**

Assim, o domínio quântico é um domínio de perpétuo movimento. As pesquisas realizadas em várias disciplinas científicas demonstram que o universo é, de fato, um sistema auto-organizador – um sistema que está evoluindo para níveis maiores de complexidade e de coerência – um sistema com inteligência codificada em sua própria estrutura – um sistema onde cada parte está infundida com a ordem implicada do todo. Para onde quer que olhemos, do microcosmo ao macrocosmo, vemos sinais de auto-organização. No nível microscópico, as bactérias estão continuamente se organizando em formas de vida sempre mais complexas. No nível cósmico, o universo progrediu desde o caos desordenado do Big Bang até uma estrutura complexa de galáxias e planetas.<sup>3</sup>

Prigogine elaborou a Teoria das Estruturas Dissipativas – também conhecida como Teoria do Não Equilíbrio – para explicar a ordem por meio das perturbações que governam o fenômeno da evolução. A evolução é, basicamente, um processo de criação de complexidade por meio do qual os sistemas se tornam progressivamente capazes de utilizar maiores quantidades de energia do ambiente para ampliação de suas atividades.

A palavra “complexidade” tem sido utilizada para representar aquilo que temos dificuldade de compreender e dominar. A complexidade constitui uma nova visão das ciências. A velha Cibernética despertou a curiosidade dos cientistas. O emaranhado das ciências interdisciplinares levou à constatação de que a realidade que nos cerca apresenta segredos ainda não totalmente desvendados para a inteligência humana.<sup>9</sup> As fronteiras do conhecimento exploradas pelas teorias da complexidade – principalmente pela teoria do caos e pela teoria das estruturas dissipativas – levam a conclusões impressionantes.

## DICAS

### **Paradoxos da atualidade**

Contudo, o paradoxo é que, ao mesmo tempo em que se discute o indeterminismo, a complexidade e a subjetividade, a Administração está recebendo uma preciosa ajuda dos sistemas inteligentes baseados em computadores. Os fabricantes de soluções



estão desenvolvendo ferramentas de apoio à tomada de decisão. O desenvolvimento tecnológico dos sistemas de gestão e a utilização da inteligência artificial estão proporcionando programas que imitam o processo de raciocínio usado pelas pessoas na solução de problemas e que são compostos de bancos de dados e de regras que os especialistas usam para fazer inferências sobre um problema e determinar o que precisa ser feito. Essas regras constituem o centro do sistema inteligente que funciona como base de apoio às decisões administrativas.<sup>10</sup> E, convenhamos, regras sempre constituem abordagens prescritivas e normativas típicas das antigas teorias administrativas. Isso significaria o retorno da TGA por meio de novos enfoques tradicionais proporcionados pela moderna tecnologia? Como dizia Giuseppe Lampedusa no seu livro *II Gattopardo*: é preciso sempre mudar as coisas para que elas permaneçam como estão. Há muito em jogo. A evolução da TGA promete ser profunda e inarredável.

A Teoria da Complexidade é a parte da ciência que trata do emergente, da física quântica, da biologia, da inteligência artificial e de como os organismos vivos aprendem e se adaptam. Ela é um subproduto da Teoria do Caos. No estudo do comportamento das partículas fundamentais que constituem todas as coisas do mundo, a física quântica proporciona conclusões ambíguas e indeterminadas: como pode a realidade se revelar ao ser humano por meio de um mundo de coisas concretas e determinadas se ela é constituída de aspectos indeterminados?<sup>11</sup> O mundo quântico tem as suas esquisitices. A lógica da ciência da complexidade substitui o determinismo pelo indeterminismo e a certeza pela incerteza. Os físicos tiveram de reconstruir as bases sobre as quais a ciência vinha se desenvolvendo desde o mundo mecânico, previsível e linear de Isaac Newton.<sup>12</sup> Há autores que pregam um paralelo entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios, mostrando que, da mesma forma, também a teoria administrativa terá de se estabelecer sobre bases novas que definam a nova lógica para a atuação das organizações.<sup>13</sup> Para abordar os movimentos ondulatórios dos negócios, seria necessária uma total recauchutagem da teoria administrativa?

Todas essas contribuições – o Darwinismo Organizacional, a Teoria dos Quanta, a Teoria da Relatividade, o Princípio da Incerteza, a Teoria do Caos e a Teoria da Complexidade – vieram trazer uma nova conceituação da ciência e da realidade em que vivemos. Em resumo, a ciência moderna não está apenas descobrindo novos campos científicos, mas está redefinindo o próprio sentido do que seja ciência, como:<sup>14</sup>

- a. A ciência abandona o determinismo e aceita o indeterminismo e a incerteza, inerentes ao homem e às suas sociedades.
- b. A ciência abandona a ideia de uma simplicidade inerente aos fenômenos do mundo natural e abraça a complexidade também inerente ao homem e suas sociedades.
- c. A ciência abandona o ideal de objetividade como única forma válida de conhecimento, assumindo, enfim, a subjetividade, marca maior da condição humana.

A complexidade significa a impossibilidade de se chegar ao conhecimento completo a respeito da natureza. A complexidade não pode trazer certeza sobre o que é incerto. Ela pode apenas reconhecer a incerteza e tentar dialogar com ela.<sup>14</sup>

## A QUINTA ONDA

A Era Industrial predominou em quase todo o século XX e cedeu lugar à Era da Informação. Nessa nova era, as mudanças e as transformações passam a ser gradativamente mais rápidas e intensas. Sobretudo, descontínuas. A descontinuidade significa que as mudanças não são mais lineares ou sequenciais nem seguem uma relação causal (causa-efeito). Elas são totalmente diversas e alcançam patamares diferentes do

passado. A simples projeção do passado ou do presente não funciona mais, pois as mudanças não guardam nenhuma similaridade com o que se foi. Como dizia Joseph Schumpeter: a economia saudável é aquela que rompe o equilíbrio por meio da inovação tecnológica.<sup>15</sup> Em vez de tentar otimizar o que já existe, a atitude produtiva é a de inovar por meio daquilo que ele chamou de destruição criativa. Destruir o velho para criar o novo. Na visão de Schumpeter, 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 que um novo ciclo possa começar.

O primeiro elemento central da quinta onda é a internet, a *world wide web* (www), a rede mundial que interliga centenas de milhões de computadores de pessoas, equipes e organizações.<sup>\*\*\*\*</sup> E a inquebrantável lógica dessa nova onda é de que não há mais lugar para se fazer as mesmas coisas do passado. Claro que precisamos conhecer o que foi feito no passado como base elementar para nosso conhecimento e para poder criar e inovar. Todavia, o que aprendemos no passado passa a ter pouco valor prático para o futuro que se aproxima cada vez mais rapidamente. Trata-se de uma nova dimensão de tempo e de espaço à qual ainda não estamos acostumados.

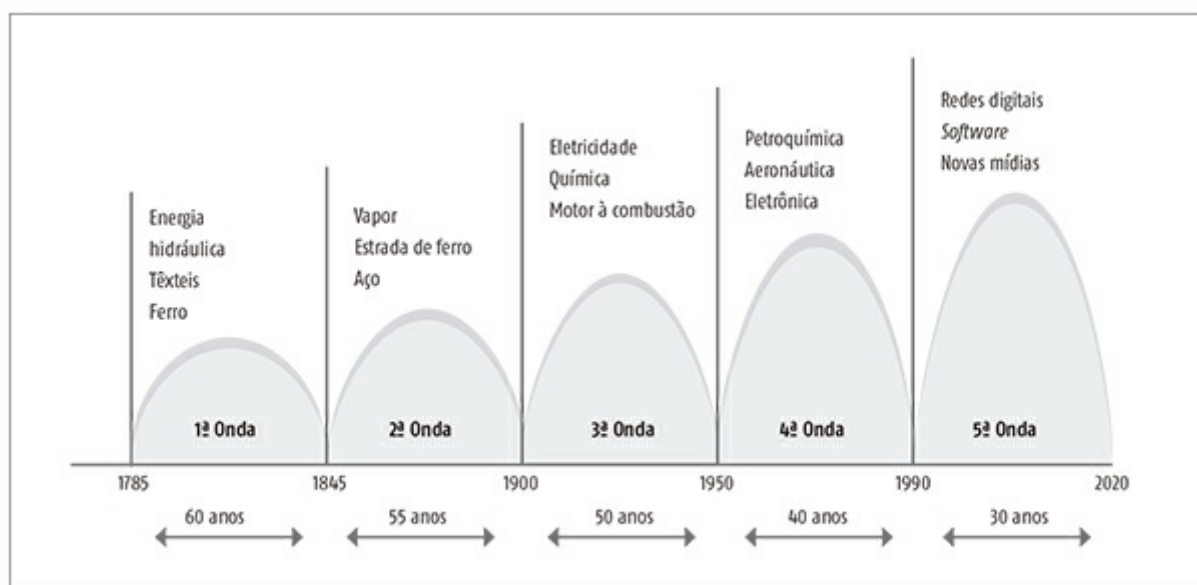


Figura 1 O crescente ritmo de inovação: as sucessivas ondas de Schumpeter.

O segundo elemento central da quinta onda é a globalização dos negócios. Ela é um processo de mudança que combina um número crescentemente maior de atividades por meio das fronteiras e da tecnologia da informação, permitindo a comunicação praticamente instantânea com o mundo. Além disso, promete dar a todas as pessoas em todos os cantos o acesso ao melhor do mundo. A globalização constitui uma das mais poderosas e difusas influências sobre nações, organizações, ambientes de trabalho, comunidades e vidas. Para Kanter,<sup>16</sup> quatro processos abrangentes estão associados à globalização:

- a. **Mobilidade de capital, pessoas e ideias:** os principais ingredientes de um negócio – capital, pessoas e ideias – estão adquirindo cada vez mais mobilidade. Estão migrando de um lugar para o outro com incrível rapidez e facilidade. A transferência de informações em alta velocidade torna o lugar irrelevante.
- b. **Simultaneidade – em todos os lugares ao mesmo tempo:** o processo de globalização significa uma disponibilidade cada vez maior de bens e serviços em muitos lugares ao mesmo tempo. O intervalo de tempo entre o lançamento de um produto ou serviço em um lugar e sua adoção em outros lugares está caindo vertiginosamente, em especial no que se refere às novas tecnologias.
- c. **Desvio – múltiplas escolhas:** a globalização é ajudada pela competição além das fronteiras, apoiada por um trânsito internacional mais fácil, desregulamentação e privatização de monopólios governamentais, que aumentam as alternativas. O desvio significa inúmeras rotas alternativas para atingir e servir os clientes. O surgimento de serviços de entrega de encomendas em 24 horas em

qualquer lugar do mundo substitui os serviços postais governamentais. O mesmo ocorre com o fax. Transferências eletrônicas de fundos substituem os bancos centrais. Os novos canais são mais universais, menos específicos ao local e podem ser explorados em qualquer lugar.

d. **Pluralismo – o centro não pode dominar:** no mundo inteiro, os centros monopolistas estão se dispersando e sofrendo um processo de descentralização. O pluralismo se reflete na dissolução e dispersão de funções para todo o mundo, independentemente do lugar.

Esses quatro processos juntos – mobilidade, simultaneidade, desvio e pluralismo – ajudam a colocar um número maior de opções nas mãos do consumidor individual e dos clientes organizacionais, que, em contrapartida, geram uma “cascata de globalização”, reforçando mutuamente os ciclos de retroação que fortalecem e aceleram as forças globalizantes. Ajudam a pensar como o cliente está se tornando a lógica global de negócios. Além disso, dois fenômenos ocorrem simultaneamente: o regulamentado está se tornando desregulamentado (o que reduz o controle político), enquanto o desorganizado está ficando organizado (o que aumenta a coordenação dos setores).

Para vencer em mercados globais e altamente competitivos, as organizações bem-sucedidas compartilham uma forte ênfase em inovação, aprendizado e colaboração por meio das seguintes ações:<sup>16</sup>

a. **As instituições organizam-se em torno da lógica do cliente:** atendem rapidamente às necessidades e desejos dos clientes em novos conceitos de produtos e serviços e transformam o conceito geral do negócio quando as tecnologias e mercados mudam.

b. **Estabelecem metas elevadas:** tentam definir os padrões mundiais nos nichos almejados e buscam redefinir a categoria a cada nova oferta.

c. **Selecionam pensadores criativos com uma visão abrangente:** definem seus cargos de forma abrangente e não de forma limitada, estimulam seus funcionários a adquirir múltiplas habilidades, trabalhando em vários territórios e dão a eles as melhores ferramentas para executar suas tarefas.

d. **Encorajam o empreendimento:** investem em equipes de *empowerment* para que elas possam buscar novos conceitos de produtos e serviços, deixam que elas coloquem em prática suas ideias e reconhecem fortemente a iniciativa.

e. **Sustentam o aprendizado constante:** promovem a ampla circulação de informações, observam os concorrentes e inovadores no mundo inteiro, medem seu próprio desempenho com base em padrões mundiais de qualidade e oferecem treinamento contínuo para manter atualizado o conhecimento das pessoas.

f. **Colaboram com os parceiros:** combinam o melhor de sua especialização e da de seus parceiros, desenvolvendo aplicações customizadas para os clientes.

Daí outros paradoxos: as organizações bem-sucedidas apresentam uma cultura que combina características aparentemente opostas: padrões rígidos e interesse pelas pessoas; ênfase em inovações proprietárias e uma habilidade de compartilhar com os parceiros. Seus principais ativos são os três Cs: conceitos, competência e conexões, que elas estimulam e repõem continuamente. Dessa maneira, as organizações bem-sucedidas estão criando o *shopping center* global do futuro e, no processo de globalização, elas se tornam classe mundial: focalizadas externamente, e não internamente, baseando-se no conhecimento mais recente e operando através das fronteiras de funções, setores, empresas, comunidades ou países em complexas redes de parcerias estratégicas.

## DICAS

### A sociedade de organizações

Assim, torna-se cada vez mais claro que o centro da sociedade moderna não é a tecnologia nem a informação. Estamos vivendo em uma sociedade de organizações que se torna cada vez mais complexa e interativa. O núcleo básico da sociedade

moderna é a organização administrada. A instituição social é a maneira pela qual a sociedade consegue que as coisas sejam inventadas, criadas, desenvolvidas, projetadas e feitas. E a administração é a ferramenta específica para tornar as organizações capazes de gerar resultados e satisfazer necessidades. Como diz Drucker,<sup>17</sup> a organização não existe apenas dentro da sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e sobretudo para modificá-la continuamente. O sucesso das organizações depende de administradores competentes; logo, avulta o papel do administrador. Ele não só faz as organizações funcionarem bem, como também as faz produzir resultados e agregar valor. Mais ainda: ele muda constante e continuamente as organizações para ajustá-las proativamente ao ambiente cada vez mais mutável e imprevisível. O administrador figura duplamente como agente catalizador de resultados e como agente de mudança. Agente de ação e agente de inovação. As novas abordagens da administração estão trilhando por esse caminho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dennett D. *Darwin's dangerous idea*. Nova York, Simon & Schuster, 1995.
2. Darwin F. (ed.). *The life and letters of Charles Darwin, including an autobiographical chapter*. Londres, John Murray, 1887.
3. Shelton C. *Gerenciamento quântico: como reestruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas*. São Paulo, Cultrix, 1997. p. 25, 39-41, 144, 159.
4. Siffert C. "O maremoto". *Negócios Exame* 2001; 731:44-7.
5. Lorenz EN. *The essence of chaos*. Seattle, University of Washington, 1993, p. 181-4.
6. Prigogine I, Stengers I. *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. Boulder, Shambhala, 1984. p. 38.
7. Adaptado de: Weil P. "Axiomática transdisciplinar para um novo paradigma holístico". In: Weil P, D'Ambrosio U, Crema R. *Rumo à nova transdisciplinariedade: sistemas abertos de conhecimento*. São Paulo, Sumus, 1993, p. 45-7.
8. Perrings C. *Biodiversity loss: economical and ecological issues*. Cambridge, Cambridge University, 1997.
9. Campbell J. *Grammatical man: information, entropy, language and life*. Nova York, Simon & Schuster, 1982.
10. Harmon P, King D. *Expert systems: artificial intelligence in business*. Nova York, John Wiley & Sons, 1985.
11. Kelly K. *Out of control: the new biology of machines, social systems, and the economic world*. Reading, Addison-Wesley, 1994.
12. Lindley D. *Where does the weirdness go?* Nova York, Basic Books, 1996.
13. Nóbrega C. *Em busca da empresa quântica*. Rio de Janeiro, Ediouro, 1996.
14. Bauer R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1999. p. 19, 233.
15. Schumpeter JA. "The creative response in economic history". *Journal of Economic History*. 1947;149-59.
16. Kanter RM. *Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro, Campus, 1996. p. 32-46, 55-6.
17. Drucker PF. *Management*. Nova York, Harper & Row, 1974.

\* A herança da cultura grega é muito forte. Para os antigos gregos, o estado primitivo do mundo era o caos, a matéria que existia desde toda a eternidade sob uma forma vaga, indefinível, indescritível, em que os princípios de todos os seres particulares estavam confundidos. Para a mitologia grega, o caos era uma divindade rudimentar, que só pode procriar pela intervenção de uma força divina e eterna como os elementos do próprio caos: Eros ou o amor. Eros é o deus da união e da afinidade, e nenhum ser pode escapar de sua influência. No entanto, ele tem um oposto, ou adversário: Anteros, isto é, a apatia, a aversão, que separa e desune. A tensão entre Eros e Anteros era o que garantia a evolução do mundo e o impedia de voltar ao caos. Desde o início dos tempos, o ser humano se defronta com o desconhecido que, como tal, é percebido como escuro, atemorizante, caótico. O medo do desconhecido – como o medo da morte – tem movido a humanidade na ciência, na arte e na filosofia. A busca tem sido sempre por tornar o mundo cada vez mais amplo, embora convivamos sempre com a noção de que o que conhecemos é infinitamente menor do que o que desconhecemos do mundo e da vida.

\*\* A metodologia de Descartes consistia em princípios gerais simples: aceitar somente aquilo que seja tão claro em nossa mente que exclua qualquer dúvida, dividir os grandes problemas em problemas menores, argumentar partindo do simples para o complexo e verificar o resultado final. Ao longo dos tempos, essa abordagem lógica e racional foi utilizada na ciência, principalmente nas ciências exatas e experimentais, com enorme êxito. Já nas ciências sociais e nos negócios, esse método demonstrou sérias limitações. Na teoria administrativa, o método cartesiano de análise foi intensamente utilizado. Esse tipo de abordagem (do mais geral para o mais específico) levou às estruturas hierarquizadas, modulares e departamentalizadas, tão comuns nas organizações tradicionais. Todavia, tem-se percebido a importância das relações entre os componentes da empresa, as mútuas influências nos processos de trabalho, a necessidade de visão integrada e a importância do lado emocional, afetivo, e não somente racional, no processo decisório. É a velha abordagem reducionista do passado.

\*\*\* Para os defensores da Teoria do Caos, todos os resultados têm uma causa. Essa precisa ser estudada pela Teoria das Probabilidades, e não pelo determinismo causal.

\*\*\*\* Tudo foi muito rápido. Em 1989, um físico nuclear inglês, Tim-Berners Lee, criou um programa que permitia que textos e figuras fossem transferidos e captados por qualquer computador ligado à rede: o hipertexto (nome abreviado como http – *hyper text transfer protocol*). Tim abre mão do lucro e torna sua criação domínio público. Em 1991, surge a *world wide web* (www ou *web*, que, em português, significa teia), o avanço tecnológico a partir do qual a internet se tornaria rapidamente um fenômeno mundial. Logo mais, em 1992, surge o primeiro *browser* – o Mosaic – que permite acesso à rede por meio do *mouse* e eliminando os códigos de programação. A partir de então, a *web* passou a proporcionar uma rede mundial cuja avalanche de dados provoca uma formidável explosão de informações. A chamada super-rodovia de informação virou as comunicações e o mundo dos negócios de pernas para o ar. Com isso, surgiu uma rede interativa chamada de ciberespaço (*cyberspace*, termo criado por William Gibson em seu livro *Neuromancer*, em 1984).

## 19

### PARA ONDE VAI A TGA?

#### Em busca da competitividade

##### **Objetivos de aprendizagem**

- Apresentar o impacto da Era da Informação e suas consequências na TGA.
- Expor as soluções emergentes, como: melhoria contínua, qualidade total, reengenharia, benchmarking, equipes de alto desempenho e novas dimensões das organizações.
- Identificar os principais problemas atuais da TGA, em função das correntes científicas atuais.
- Permitir algumas conclusões sobre os caminhos da TGA.

##### **O que veremos adiante**

- A Era da Informação: mudança e incerteza.
- As soluções emergentes.
- A nova lógica das organizações.
- O que está acontecendo.
- Estratégia organizacional.
- Ética e responsabilidade social.
- Apreciação crítica das novas abordagens.

A teoria administrativa tem pouco mais de cem anos. Essa jovem senhora é um produto típico do século XX. No decorrer do século, ela passou por grandes transformações. Agora, está enfrentando a forte turbulência da Era da Informação.

### **ERA DA INFORMAÇÃO: MUDANÇA E INCERTEZA**

O começo da década de 1990 marca o surgimento da Era da Informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante.

### **Influência da Tecnologia da Informação**

A Era da Informação surgiu graças ao impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação (TI). A TI é a união do computador com a televisão e as telecomunicações – invade a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações. Em primeiro lugar,

ela permite a compressão do espaço. A Era da Informação trouxe o conceito de escritório virtual ou não territorial. Prédios e escritório sofreram uma brutal redução em tamanho. A compactação fez os arquivos eletrônicos acabarem com o papelório e com a necessidade de móveis, liberando espaço para outras finalidades. A fábrica enxuta foi decorrência da mesma ideia aplicada aos materiais em processamento e à inclusão dos fornecedores como parceiros no processo produtivo. Os centros de processamento de dados (CPD) foram enxugados (*downsizing*) e descentralizados por meio de redes integradas de microcomputadores nas organizações. Surgiram as empresas virtuais conectadas eletronicamente, dispensando prédios e reduzindo despesas fixas que se tornaram desnecessárias. A miniaturização, a portabilidade e a virtualidade passaram a ser a nova dimensão espacial fornecida pela TI. Em segundo lugar, a TI permite a compressão do tempo. As comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior tempo de dedicação ao cliente. A instantaneidade passa a ser a nova dimensão temporal fornecida pela TI. O *just-in-time (JIT)* foi o resultado da convergência de tempos reduzidos no processo produtivo. A informação em tempo real e *on-line* permite a integração de vários processos diferentes nas organizações e passou a ser a nova dimensão temporal fornecida pela TI. Em terceiro lugar, a TI permite a conectividade. Com o *notebook*, *netbook*, celular, multimídia, redes sociais, surge o teletrabalho, em que as pessoas podem trabalhar juntas embora fisicamente distantes. A teleconferência e a telerreunião permitem maior contato entre as pessoas sem necessidade de deslocamento físico ou viagens para reuniões ou contatos pessoais.

A TI modifica profundamente o trabalho dentro das organizações e fora delas. A ligação com a internet e a adoção da intranet e redes internas de comunicação intensificam a globalização da economia por meio da globalização da informação. A internet – com suas avenidas digitais ou infôvias e a democratização do acesso à informação – é um sinal disso. Nessa nova era, quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e poderoso se torna o seu usuário, seja ele uma pessoa, organização ou país. A informação torna-se a principal fonte de energia da organização: seu principal combustível e o mais importante recurso ou insumo. A informação direciona todos os esforços e aponta os rumos a seguir.

## DICAS

### O papel da tecnologia

Com todas essas consequências, a tecnologia passa a constituir a principal ferramenta a serviço do homem, e não mais a variável independente e dominadora que impunha condições tanto à estrutura como ao comportamento das organizações, como ocorria nas duas eras industriais anteriores. Tecnologia servil e escrava, e não mais tecnologia dominadora e desumana. A tecnologia guarda, recupera, processa, divulga e propaga a informação. E é a informação que leva ao conhecimento. Na idade da informação instantânea, as coisas mudam rápida e incessantemente. Em uma economia globalizada, a administração torna-se artigo de primeira necessidade e não é mais possível implementar estratégias de terceira geração (para enfrentar desafios da Era da Informação) em estruturas empresariais de segunda geração (concebidas na Era Neoclássica), com executivos de primeira geração (treinados para trabalhar na Era Clássica).

## Desafios da Era da Informação

Na Era da Informação, existem onze temas básicos que diferenciam a nova economia em relação à velha economia:<sup>1</sup>

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, carros inteligentes, rodovias inteligentes, cartões inteligentes (*smart cards*), etc.

2. **Digitalização:** a nova economia é uma economia digital. A nova mídia é a internet. A informação está em formato digital em *bits*. 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 de 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 interligada em rede, integrando moléculas em grupos que são conectados a outros para criar riqueza. 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 *on-line* 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 a 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 *test-drives* em carros ou visualiza o cérebro de um paciente no outro lado do mundo.
9. **Imediatismo:** em uma economia baseada em *bits*, 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 = *electronic data interchange*) interliga sistemas de computadores entre fornecedores e clientes, proporcionando concomitância de decisões e ações.
0. **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.
1. **Discordância:** questões sociais sem precedentes estão emergindo, provocando traumas e conflitos que precisam ser administrados.

A Era da Informação trouxe um novo contexto e uma avalanche de problemas para as organizações. Pegou a maior parte das organizações totalmente despreparadas para a nova realidade. A velocidade e a intensidade das mudanças foram além do que se esperava. O diferencial entre o que as organizações estão fazendo e o que elas deveriam fazer tornou-se enorme e inultrapassável.<sup>2</sup> A solução? Recorrer a medidas extremas e rápidas para a busca da sobrevivência. E da excelência. Foi assim que começaram a surgir modismos na Administração.

## EXERCÍCIO

### Em busca da excelência

Peters e Waterman fizeram uma pesquisa sobre as empresas consideradas excelentes, como Coca-Cola, IBM, McDonald's, Hewlett-Packard e outras. Para eles, as oito características básicas das empresas excelentes são:<sup>3</sup>

1. **Propensão à ação:** as empresas bem-sucedidas valorizam a ação, o fazer e a implementação das ideias.
2. **Proximidade do cliente:** as empresas bem-sucedidas são orientadas para o cliente. O valor dominante é a satisfação do cliente, seja por meio de um excelente serviço ou da inovação do produto. Os gerentes entram em contato direto com os clientes e aprendem suas necessidades. Vendas e pós-vendas são extremamente valorizadas.
3. **Autonomia e espírito empreendedor:** a estrutura das empresas bem-sucedidas é desenhada para encorajar mudança e inovação. As unidades organizacionais são pequenas para criar um senso de pertencer e de adaptabilidade e dar plena liberdade às equipes para gerar novos produtos criativos.
4. **Produtividade por meio das pessoas:** as pessoas funcionam como raízes da qualidade e produtividade nas empresas bem-sucedidas. Elas são encorajadas a participar nas decisões de produção, marketing e novos produtos. A habilidade de trabalhar em consenso preserva a confiança e o sentimento de família, o que aumenta a motivação e facilita a inovação e a eficiência.
5. **Orientação para valores:** as empresas excelentes são explícitas quanto ao seu sistema de valores. Os gerentes e empregados sabem o que a empresa pretende. Os líderes proporcionam uma visão do que deve ser feito e dão um senso de propósito e significado ao pessoal. Eles se envolvem em problemas de todos os níveis.
6. **Focalização no negócio:** as empresas excelentes agarram firme o negócio que elas conhecem e compreendem. São intensamente focalizadas em seus negócios e fazem aquilo que sabem fazer melhor do que ninguém.
7. **Forma simples e staff enxuto:** a forma estrutural e sistêmica das empresas excelentes é elegante, simples e com pouco pessoal de staff. São subdivididas em pequenas divisões ou unidades estratégicas de negócios. A hierarquia vertical é reduzida.
8. **Propriedades simultaneamente soltas e apertadas:** parece um paradoxo, mas as empresas excelentes utilizam controles apertados e severos em algumas áreas (para assegurar os valores íntimos da empresa) e controles frouxos e soltos em outras (as pessoas são livres para experimentar, tentar, errar, inovar e assumir riscos). Mantêm seu código de ética, mas permitem que os funcionários possam ajudar a organização a atingir melhor os seus objetivos.

Na pesquisa, os autores notaram que nenhuma das empresas excelentes atingiu padrões máximos nas oito variáveis, mas a preponderância dessas variáveis constitui parte de sua cultura. Os oito aspectos relacionados com a excelência empresarial mostram uma nítida tendência para o enunciado de princípios universais de administração e, sem dúvida, um retorno à abordagem prescritiva e normativa que a Teoria da Contingência sempre renegou. Exponha a sua opinião sobre o assunto.

## Inovação

A mudança traz transformações que levam à inovação. A inovação (do latim *innovatio* = ideia, método ou objeto que se diferencia totalmente dos padrões atuais) é uma invenção transformada em consumo, uma solução diferente e melhor ou algo valioso e que não tem nada a ver com aquilo que já existe. A inovação tem a ver com ideias novas, novos conceitos, novidades, invenções, maior utilidade, vantagens agregadas, melhor proveito, economias. Assim, a inovação pode assumir diferentes significados, como:

1. Um novo produto ou um serviço diferente.
2. Um novo método ou processo de trabalho.
3. Um novo modelo de negócio.
4. Uma nova solução.
5. Uma cultura empreendedora e criadora.
6. Um novo modelo de administração.

Schumpeter (1883-1950)<sup>4</sup> desenvolveu a Teoria do Ciclo Econômico: a inovação provoca uma destruição criativa ao introduzir mudanças que provocam um processo de expansão e que altera o estado de equilíbrio do ponto de vista econômico. A inovação cria o novo ao destruir o atual tornando-o obsoleto e ultrapassado. Destruir o velho para criar o novo. A introdução de uma inovação no sistema econômico é chamada por ele de ato empreendedor que visa à obtenção de lucro.

Quando bem aproveitada, a inovação produz riqueza e gera competitividade para a organização. Em geral, costumamos admirar as novas tecnologias – celulares, computadores, TV, tocadores de música, carros, etc. – como símbolos da inovação. Contudo, esquecemo-nos de que esses artefatos são a consequência, e não a causa da inovação. A origem da inovação está nas organizações que criam, inventam, projetam, produzem e lançam esses artefatos no mercado. E o que leva as organizações a inovar? É a maneira como são administradas. Quase sempre é a administração que leva a organização a ser inovadora em seus produtos/serviços, métodos e processos, tecnologias adotadas e, principalmente, na sua cultura de excelência e inovação. Para isso, é indispensável que a organização saiba investir nas pessoas. São elas que têm imaginação, engenhosidade, ideias, criatividade: as matérias-primas da inovação. O segredo está em fazê-las florescer e dar frutos.

Embora possa também surgir por mero acaso, a inovação depende de uma série de aspectos organizacionais – como arquitetura organizacional flexível, cultura organizacional agradável e estilo de liderança participativo e democrático, além de uma maneira especial e envolvente de lidar com as pessoas – que precisa ser tratada de maneira sistêmica e integrada para que possa produzir um poderoso efeito sinérgico. A inovação depende da maneira pela qual a organização é administrada e de como as pessoas estão engajadas no processo de gerar ideias novas que trazem dinheiro.

Existem três tipos de inovação:

1. **Inovação evolucionária:** melhora e aperfeiçoa gradativamente a tecnologia ou produtos de maneira incremental e contínua.
2. **Inovação revolucionária:** traz rápidas e profundas mudanças nas tecnologias ou produtos atuais, rompe o *status quo* e torna rapidamente velho aquilo que é novo, abre novas fronteiras, traz novas soluções e novos negócios. É a inovação que rompe paradigmas e cria novas e diferentes expectativas.<sup>5</sup>
3. **Inovação disruptiva:** começa com uma tecnologia ou produto mais barato e com desempenho inferior para preencher um espaço de mercado que as atuais organizações líderes não estão dispostas a ocupar ou que não atendem para então gradativamente melhorar e aperfeiçoar e deslocar aquelas líderes. Em geral, as líderes de mercado não têm interesse em baixar seus atuais níveis de qualidade (e suas atuais margens de lucro) para produzir tecnologias ou produtos mais baratos. Essas organizações perdem a liderança porque não conseguem entender as tendências do mercado. Isso abre espaço para novos e iniciantes concorrentes que depois passarão a ameaçá-las.<sup>6</sup>

A inovação conduz o mundo a novos rumos e a um futuro diferente, mas a inovação mais importante é a que ocorre na administração. Não basta a inovação operacional nos métodos e processos para alcançar a excelência operacional, não basta a inovação em produtos ou serviços para alcançar ofertas excepcionais, como também não basta a inovação em estratégia para chegar a modelos arrojados de negócios – que

veremos adiante; é preciso inovar a administração das organizações para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. E isso significa transformar o administrador em um verdadeiro inventor. Pode?

## SOLUÇÕES EMERGENTES

Como a mudança chegou para valer, as organizações tatearam várias tentativas para acompanhá-la ou, pelo menos, não ficar muito longe dela. A sobrevivência delas estava em jogo. No final da Era Neoclássica, surgiram várias técnicas de intervenção e abordagens inovadoras de mudança organizacional. Algumas lentas e incrementais vindas da experiência japonesa (como a melhoria contínua e a qualidade total), outras pedagógicas e baseadas no mercado (como o *benchmarking*) e outras rápidas e revolucionárias como reação tipicamente norte-americana (como a reengenharia). O filão está em oferecer soluções práticas e que atendam às emergências impostas pelas mudanças e transformações.

### DICAS

#### **Círculos de qualidade**

A melhoria contínua começou com os círculos de qualidade ou círculos de controle de qualidade. Um círculo de qualidade é um grupo de 6 a 12 empregados voluntários que se reúnem semanalmente para decidir e resolver problemas que afetam suas atividades comuns de trabalho. A ideia-chave é que as pessoas que fazem o trabalho o conhecem melhor do que ninguém para propor recomendações que melhorem seu desempenho. Os círculos de qualidade empurram a tomada de decisões para os níveis mais baixos da organização. Seus membros são livres para coletar dados e fazer pesquisas.

## Melhoria contínua

A melhoria contínua teve seu início com autores vinculados com a Teoria Matemática. Ela começou com os primeiros trabalhos de implantação do controle estatístico de qualidade. Nenhum programa de melhoria organizacional decretado de cima para baixo é bem-sucedido. Todos os processos de mudança desenvolvidos com sucesso começaram pequenos. Na maioria dos casos, começaram apenas com uma equipe e de baixo para cima, ou seja, da base para a cúpula. A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e contínua, centrada nas atividades em grupo das pessoas. Visa à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas de longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual e o passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas. Trata-se de uma abordagem incremental e participativa para obter excelência na qualidade dos produtos e serviços a partir das pessoas.

A filosofia da melhoria contínua deriva do *kaizen* (do japonês *kai*, que significa mudança e *zen*, que significa bom). *Kaizen* é uma palavra que significava um processo de gestão e uma cultura de negócios e que passou a significar aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio do envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da organização no que ela faz e na maneira como as coisas são feitas. O *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre melhor. É uma jornada sem fim que se baseia no conceito de começar de um modo diferente a cada dia e que os métodos de trabalho podem ser sempre melhorados.<sup>7</sup> Todavia, a abordagem *kaizen* não significa somente fazer melhor as coisas, mas conquistar resultados específicos (como eliminação do desperdício – de tempo, material, esforço e dinheiro – e elevação da qualidade – de produtos, serviços, relacionamentos interpessoais e competências pessoais) para reduzir custos de fabricação, projetos, estoques e distribuição a fim de tornar os clientes mais satisfeitos.

Para o *kaizen*, nada é estático nem há manutenção do *status quo*, pois tudo deve ser revisto continuamente. As melhorias não precisam ser grandes, mas devem ser contínuas e constantes. A mudança é endêmica. Na realidade, o *kaizen* é uma maneira de pensar e agir baseada nos seguintes princípios:<sup>8</sup>

1. Promover aprimoramentos contínuos.
2. Enfatizar os clientes.
3. Reconhecer os problemas abertamente.
4. Promover a discussão aberta e franca.
5. Criar e incentivar equipes de trabalho.
6. Gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais.
7. Incentivar o relacionamento entre as pessoas.
8. Desenvolver a autodisciplina.
9. Comunicar e informar a todas as pessoas.
0. Treinar intensamente e capacitar todas as pessoas.

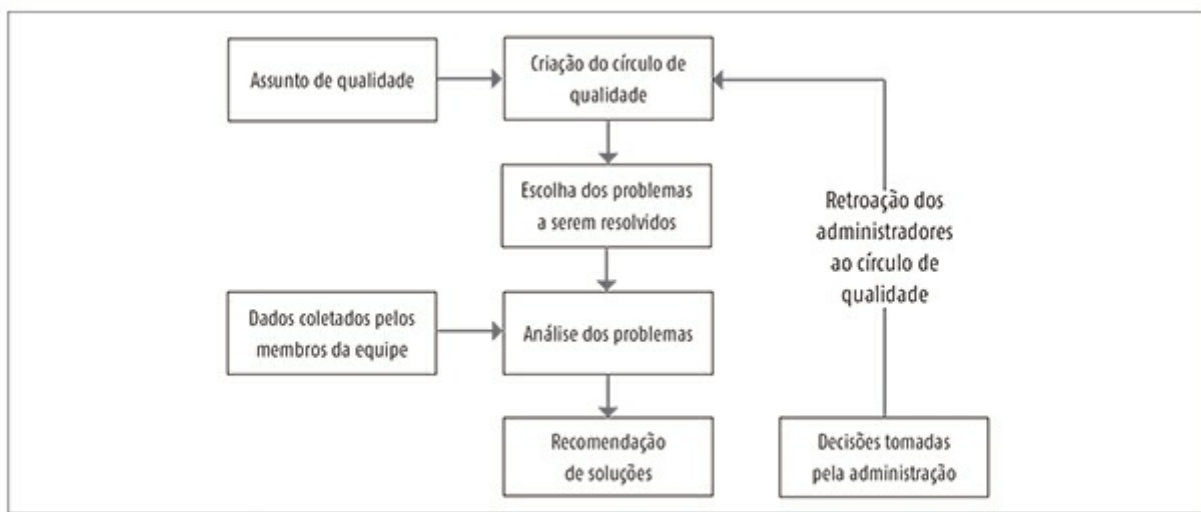


Figura 1 Processo dos círculos de qualidade.

O *kaizen* foi o primeiro movimento holístico que pregou a importância das pessoas e das equipes com sua participação e conhecimentos. O *kaizen* não se baseia em equipes de especialistas, como ocorre com a administração da qualidade total, mas com a participação de todos os funcionários. O trabalho em equipe é peça essencial, pois os assuntos não são exclusividade ou responsabilidade pessoais de alguém, mas de todas as pessoas. O *kaizen* requer pessoas incentivadas e treinadas para pensar crítica e construtivamente.

## EXERCÍCIO

### Os 14 pontos de Deming para a produtividade gerencial<sup>9</sup>

Para Deming, o programa de melhoria contínua deve basear-se nos seguintes pontos:

1. Criar e publicar, para todas as pessoas, os objetivos e propósitos da empresa quanto à melhoria do produto ou serviço. A alta direção deve demonstrar constantemente seu total apoio ao programa.
2. A alta administração e todas as pessoas devem aprender e adotar a nova filosofia: não mais conviver com atrasos, erros e defeitos no trabalho.
3. Conhecer os propósitos da qualidade, para melhorar os processos e reduzir custos.
4. Suspender a prática de fazer negócios apenas na base do preço.
5. Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços, identificando e solucionando problemas.

6. Instituir treinamento no trabalho.
7. Ensinar e instituir liderança para conduzir as pessoas na produção.
8. Eliminar o medo de errar. Criar a confiança e um clima para a inovação.
9. Incentivar grupos e equipes para alcançar os objetivos e propósitos da empresa.
0. Eliminar as barreiras funcionais entre departamentos.
1. Eliminar exortações à produtividade sem que os métodos não tenham sido providenciados.
2. Remover as barreiras que impedem as pessoas de orgulhar-se de seu trabalho.
3. Encorajar a educação e o autoaperfeiçoamento de cada pessoa.
4. Garantir a ação necessária para acompanhar essa transformação.

Discuta e reflita sobre os princípios de Deming.

## Qualidade total

A qualidade total é uma decorrência da aplicação da melhoria contínua. A palavra qualidade tem vários significados. Qualidade é o atendimento das exigências do cliente.<sup>7</sup> Para Deming, “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”.<sup>9</sup> Para Juran, representa a “adequação à finalidade ou ao uso”.<sup>10</sup> Para Crosby, é a “conformidade com as exigências”.<sup>11</sup> Feigenbaum diz que ela é “o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente”.<sup>12</sup> No fundo, os vários conceitos de qualidade falam o mesmo idioma por meio de vários dialetos. Por trás dos conceitos de qualidade está a figura do cliente, que pode ser interno ou externo. Na organização, existe uma infinidade de cadeias de fornecedores e clientes: cada empregado é um cliente do anterior (do qual recebe suas entradas) e um fornecedor para o seguinte (para o qual entrega suas saídas). A ideia de fornecedores/clientes internos e externos constitui o núcleo da qualidade total.<sup>13</sup>

Enquanto a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todos os níveis organizacionais, desde o pessoal de escritório e do chão da fábrica até a cúpula em um envolvimento total. A melhoria contínua e a qualidade total são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade dos produtos e processos. O objetivo é fazer acréscimos de valor continuamente. Ambas seguem um processo composto das seguintes etapas:<sup>14</sup>

1. **Escolha de uma área de melhoria:** por exemplo, redução da porcentagem de defeitos; redução no tempo de ciclo de produção; redução no tempo de parada de máquinas ou redução do absenteísmo do pessoal.
2. **Definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria:** a melhoria contínua e a qualidade total põem forte ênfase no trabalho em equipe. São técnicas participativas para mobilizar as pessoas na derrubada de barreiras à qualidade.
3. **Identificação dos *benchmarks*:** *benchmark* significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. O *benchmark* pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente). O *benchmark* serve como guia de referência.
4. **Análise do método atual:** a equipe de melhoria analisa o método atual de trabalho para comparar e verificar como ele pode ser melhorado para alcançar ou ultrapassar o *benchmark* focalizado. Equipamento, materiais, métodos de trabalho, pessoas, habilidades devem ser considerados nessa análise.
5. **Estudo piloto da melhoria:** a equipe desenvolve um esquema piloto para solucionar o problema e melhorar a qualidade e testa a sua relação de custo e benefício.



6. **Implementação das melhorias:** a equipe propõe a melhoria e cabe à direção assegurar sua implementação. A melhoria fortalece a competitividade da organização e aumenta a motivação das pessoas envolvidas no processo incremental.

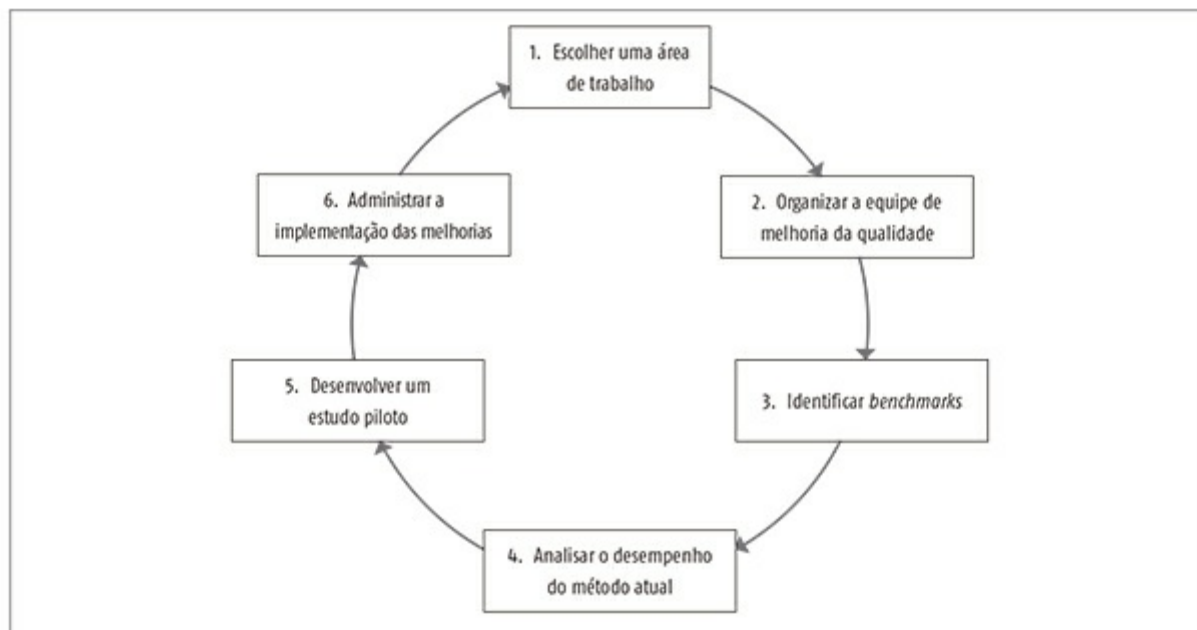


Figura 2 Processo de melhoria da qualidade.

Aspectos	Controle burocrático	Controle pelas pessoas
Propósito	Funcionários devem seguir as regras e regulamentos	Funcionários devem estar comprometidos com qualidade
Técnicas	Sistemas formais de controle, regras, hierarquia, inspetores de CQ, tecnologia	Cultura corporativa, equipes, autocontrole, socialização de pessoas
Desempenho	Padrões mensuráveis definem o desempenho mínimo Indicadores prefixados	Ênfase no alto desempenho e orientação dinâmica para mercado
Estrutura organizacional	Estrutura alta e verticalizada. Controles de cima para baixo. Regras e procedimentos de coordenação e controle. Autoridade da posição. Departamento de CQ monitora a qualidade	Estrutura baixa e horizontal. Influência mútua. Objetivos compartilhados. Valores e tradições. Autoridade do conhecimento. Todos monitoram a qualidade
Recompensas	Baseadas no resultado do funcionário e seu cargo	Baseada no resultado do grupo e na equidade
Participação	Formalizada e estreita	Informal e ampla

Figura 3 Controle burocrático e controle adhocrático.

O gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management – TQM*) é um conceito de controle que atribui às pessoas, e não somente aos gerentes e aos dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. O tema central da qualidade total é bastante simples: a obrigação de alcançar qualidade está nas pessoas que a produzem. Os funcionários, e não os gerentes, são os responsáveis pelo alcance de elevados padrões de qualidade. Com isso, o controle burocrático – rígido, unitário e centralizador – cede lugar para o controle pelas pessoas envolvidas – solto, coletivo e descentralizado.<sup>15</sup>

## DICAS

### Quem resolve os problemas de qualidade na organização?

A qualidade total muda o foco do controle externo para o interior de cada indivíduo. O objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio



desempenho e que todos se comprometam a atingir a qualidade de maneira altamente motivada. A pergunta que se fazia antigamente era: onde os problemas estão sendo resolvidos dentro da organização? Em que nível da estrutura organizacional? A triste constatação é de que em quase nenhum deles. Os níveis institucional e intermediário tendem a concentrar-se na solução dos problemas que representam prioridades na cúpula. Os problemas operacionais que ocorrem na base da organização recebem pequena ou nenhuma atenção, pois os gerentes do meio do campo tendem a ignorá-los em prol de sua ajuda à alta administração na solução dos problemas que são importantes para ela. A alta administração jamais fica sabendo de muitos dos problemas operacionais que impedem a produtividade nos níveis mais baixos e que ficam sem solução. A qualidade total focaliza os problemas operacionais.<sup>5</sup>

A qualidade total está baseada no empoderamento (*empowerment*) das pessoas. *Empowerment* significa proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomarem decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes. Significa também a habilitação dos funcionários para resolverem os problemas do cliente sem consumir tempo para aprovação do gerente. O *empowerment* traz uma diferença significativa na melhoria dos produtos e serviços, na satisfação do cliente, na redução de custos e de tempo, trazendo economias para a organização e satisfação das pessoas envolvidas.<sup>16</sup>

## EXERCÍCIO

### Os dez mandamentos da qualidade total<sup>17</sup>

1. **Satisfação do cliente:** o cliente deve ser a pessoa mais importante da organização. Jamais deve ser tratado como importuno ou um receptor passivo dos produtos ou serviços da organização. O que seria de uma organização sem os clientes?
2. **Delegação:** nas grandes organizações, tornou-se impossível administrar sem delegar competência. Delegar significa colocar o poder de decisão mais próximo da ação para evitar gargalos ou demora das soluções.
3. **Gerência:** na gestão pela qualidade, gerenciar significa liderar e não impor ou controlar. Liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em equipes integradas e autônomas.
4. **Melhoria contínua:** a organização precisa estar aberta às rápidas mudanças na sociedade, na tecnologia e às novas necessidades dos clientes. O aperfeiçoamento contínuo (kaizen) conduz à organização que se ultrapassa a cada momento. Quando a organização oferece mais do que lhe é cobrado, ganha a admiração de todos.
5. **Desenvolvimento das pessoas:** os funcionários buscam espaço e oportunidades na organização para demonstrar suas aptidões, capacidade profissional e reconhecimento. Ao satisfazer aspirações e necessidades das pessoas, a organização multiplica o potencial e a iniciativa delas.
6. **Disseminação de informações:** todos os planos, metas e objetivos devem ser de conhecimento comum dentro da organização. A participação coletiva nas decisões implica ação coletiva em busca dos resultados.
7. **Não aceitação de erros:** a busca da perfeição deve ser uma preocupação constante e o padrão de desempenho deve ser nenhum erro. Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar dos administradores e funcionários. Custa mais barato prevenir do que corrigir. Fazer certo pela primeira vez e fazer cada vez melhor

na sequência. A avaliação de cada etapa é importante, pois quanto mais avançado o projeto com erro, mais oneroso ele se torna. Quanto antes se descobrir o erro, melhor.

8. **Constância de propósitos:** a definição de propósitos e objetivos deve ser feita por meio de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes para obter comprometimento, confiança e convergência de ações na organização. Constância e perseverança são fundamentais.
9. **Garantia de qualidade:** a documentação escrita e acessível é fundamental para que se saiba qual é o caminho a percorrer e qual o caminho percorrido. É preciso investir em planejamento, organização e sistematização de processos.
10. **Gerência de processos:** as barreiras hierárquicas e departamentais devem ser eliminadas para facilitar a realização de mudanças. A gerência de processos deve utilizar o conceito de cadeia-fornecedor para eliminar barreiras entre as áreas da empresa, promovendo integração e eficiência no resultado final.

Discuta os dez mandamentos da qualidade total.

A qualidade total se aplica a todas as áreas e níveis da organização e deve começar no topo da empresa. O comprometimento da alta administração é indispensável para garantir uma profunda mudança na cultura da organização. O gerenciamento da qualidade total trouxe técnicas conhecidas, como:<sup>5</sup>

1. **Enxugamento (*downsizing*):** a qualidade total representa uma revolução na gestão da qualidade, porque os antigos Departamentos de Controle de Qualidade (DCQ) e os sistemas formais de controle é que detinham e centralizavam totalmente essa responsabilidade. A qualidade total provocou o enxugamento (*downsizing*) dos DCQ e sua descentralização para o nível operacional. O *downsizing* promove redução de níveis hierárquicos e enxugamento organizacional para reduzir as operações ao essencial (*core business*) do negócio e transferir o acidental para terceiros que saibam fazê-lo melhor e mais barato (*terceirização*). O enxugamento substitui a antiga cultura baseada na desconfiança – que alimentava um contingente excessivo de comandos e de controles – para uma nova cultura que incentiva a iniciativa das pessoas.<sup>16</sup> O policiamento externo é substituído pelo comprometimento e autonomia das pessoas, além do investimento em treinamento para melhorar a produtividade.
2. **Terceirização (*outsourcing*):** é uma decorrência da filosofia de qualidade total. A terceirização ocorre quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. As organizações transferem para outras organizações atividades como malotes, limpeza e manutenção de escritórios e fábricas, serviços de expedição, guarda e vigilância, refeitórios etc. Por essa razão, empresas de consultoria em contabilidade, auditoria, advocacia, engenharia, relações públicas, propaganda, etc., representam antigos departamentos ou unidades organizacionais terceirizados para reduzir a estrutura organizacional e dotar a organização de maior agilidade e flexibilidade. A terceirização representa uma transformação de custos fixos em custos variáveis. Na prática, uma simplificação da estrutura e do processo decisório das organizações e uma focalização maior no *core business* e nos aspectos essenciais do negócio.
3. **Redução do tempo do ciclo de produção:** o tempo de ciclo refere-se às etapas seguidas para completar um processo, como ensinar o programa a uma classe, fabricar um carro ou atender a um cliente. A simplificação de ciclos de trabalho, a queda de barreiras entre as etapas do trabalho e entre departamentos envolvidos e a remoção de etapas improdutivas no processo permite que a qualidade total seja bem-sucedida.<sup>17</sup> O ciclo operacional da organização torna-se mais rápido e o giro do capital mais ainda. A redução do ciclo operacional permite a competição pelo tempo, o atendimento mais rápido do cliente, etapas de produção mais encadeadas entre si, queda de

barreiras e obstáculos intermediários. Os conceitos de fábrica enxuta e *just-in-time* (JIT) são baseados no ciclo de tempo reduzido. Afinal, tempo é dinheiro e precisa também ser economizado e bem aproveitado.

## EXERCÍCIO

### Os dez passos para a qualidade<sup>18</sup>

Para Juran, o programa de qualidade total deve basear-se nos seguintes passos:

1. Promover a conscientização da necessidade e oportunidade de melhorias.
2. Estabelecer metas de melhoramentos.
3. Organizar para atingir as metas: criar um conselho de qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos e equipes, coordenadores.
4. Prover treinamento a todas as pessoas.
5. Executar os projetos para resolver os problemas.
6. Relatar e divulgar o progresso.
7. Demonstrar reconhecimento às pessoas.
8. Comunicar os resultados alcançados.
9. Conservar os dados obtidos.
0. Manter o entusiasmo fazendo da melhoria anual parte integrante dos sistemas e processos normais da empresa.

Refleta e discuta os princípios de Juran.

## Reengenharia

A reengenharia foi uma reação ao colossal abismo existente entre as mudanças ambientais velozes e intensas e a total inabilidade das organizações em ajustar-se a essas mudanças. Para reduzir a enorme distância entre a velocidade das mudanças ambientais e a permanência das organizações, tratou-se de aplicar um remédio forte e amargo. Reengenharia significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional. Representa uma reconstrução, e não simplesmente uma reforma total ou parcial da empresa. Não se trata de fazer reparos rápidos ou mudanças cosméticas na engenharia atual, mas de fazer um desenho organizacional totalmente novo e diferente. A reengenharia se baseia nos processos empresariais e considera que eles é que devem fundamentar o formato organizacional. Não se pretende melhorar os processos já existentes, mas sim substituí-los por processos inteiramente novos. Nem se pretende automatizar os processos já existentes. Isso seria o mesmo que sofisticar aquilo que é ineficiente ou buscar uma forma ineficiente de fazer as coisas erradas. Nada de pavimentar estradas tortuosas, que continuam tortas apesar de aparentemente novas, mas construir novas estradas modernas e totalmente remodeladas. A reengenharia não se confunde com a melhoria contínua: pretende criar um processo inteiramente novo e baseado na TI, e não aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual.

Para alguns autores, a reengenharia é o reprojetado dos processos de trabalho e a implementação de novos projetos,<sup>19</sup> enquanto para outros é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais visando a alcançar enormes melhorias no desempenho de custos, qualidade, atendimento e velocidade.<sup>20</sup> A reengenharia se fundamenta em quatro palavras-chave:<sup>20</sup>

1. **Fundamental:** busca reduzir a organização ao essencial e fundamental. As questões são: por que fazemos o que fazemos? E por que fazemos dessa maneira?

2. **Radical:** impõe uma renovação radical, desconsiderando as estruturas e os procedimentos atuais para inventar novas maneiras de fazer o trabalho.
3. **Drástica:** a reengenharia joga fora tudo o que existe atualmente na empresa. Destrói o antigo e busca sua substituição por algo inteiramente novo. Não aproveita nada do que existe.
4. **Processos:** a reengenharia reorienta o foco para os processos, e não mais para as tarefas ou serviços nem para pessoas ou para a estrutura organizacional. Busca entender o “o quê” e o “porquê”, e não o “como” do processo.

## DICAS

### Quais são os processos organizacionais mais importantes?

Em geral, os processos empresariais básicos são:<sup>21</sup>

- Desenvolvimento do produto/serviço.
- Atendimento ao cliente.
- Fabricação e manufatura/operações.
- Logística.
- Gerenciamento de pedidos.
- Gestão de pessoas.
- Planejamento e alocação de recursos.
- Monitoração do desempenho organizacional.

A reengenharia está preocupada em fazer cada vez mais com cada vez menos. Seus três componentes são: pessoas, TI e processos. Na verdade, a reengenharia focaliza os processos organizacionais. Um processo é o conjunto de atividades com uma ou mais entradas e que cria uma saída de valor para o cliente. As organizações estão mais voltadas para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas, mas não para os seus processos. Ninguém gerencia processos. Na realidade, as organizações são constituídas de vários processos fragmentados que atravessam os departamentos funcionais separados como se fossem diferentes feudos. Apenas melhorar tais processos não resolve. A solução é focalizar a empresa nos seus processos, e não nos seus órgãos. Daí, virar o velho e tradicional organograma de cabeça para baixo. Ou jogá-lo fora. A reengenharia trata de processos.

A reengenharia de processos direciona as características organizacionais para os processos. Suas consequências para a organização são.<sup>20</sup>

1. Os departamentos tendem a desaparecer e ceder lugar a equipes orientadas para os processos e para os clientes. A tradicional departamentalização por funções é substituída por redes de equipes de processos. A orientação interna para funções especializadas dos órgãos cede lugar para uma orientação voltada para os processos e clientes.
2. A estrutura organizacional hierarquizada, alta e alongada passa a ser nivelada, achatada e horizontalizada. É o enxugamento (*downsizing*) da organização para transformá-la de centralizadora e rígida em flexível, maleável e descentralizadora.
3. A atividade também muda: as tarefas simples, repetitivas, rotineiras, fragmentadas e especializadas, com ênfase no isolamento individual, passam a basear-se em equipes com trabalhos multidimensionais e com ênfase na responsabilidade grupal, solidária e coletiva.
4. Os papéis das pessoas deixam de ser moldados por regras e regulamentos internos para a plena autonomia, liberdade e responsabilidade.
5. A preparação e o desenvolvimento das pessoas deixam de ser feitos por meio do treinamento

específico, com ênfase na posição e no cargo ocupado, para se constituir em uma educação integral e com ênfase na formação da pessoa e nas suas habilidades pessoais.

6. As medidas de avaliação do desempenho humano deixam de se concentrar na atividade passada e passam a avaliar os resultados alcançados, a contribuição efetiva e o valor criado à organização e ao cliente.
7. Os valores sociais, antes protetores e visando à subordinação das pessoas às suas chefias, agora passam a ser produtivos e visando à orientação das pessoas para o cliente, seja ele interno ou externo.
8. Os gerentes – antes controladores de resultados e distantes das operações cotidianas – tornam-se líderes e impulsionadores, ficando mais próximos das operações e das pessoas.
9. Os gerentes deixam de ser supervisores dotados de habilidades técnicas e se tornam orientadores e educadores dotados de habilidades interpessoais.

## EXERCÍCIO

### Reengenharia da Casa de Flores

A reengenharia inova pelo fato de jogar fora processos anteriores e substituí-los por processos inteiramente novos e revolucionários. A Casa de Flores, uma empresa varejista, mudou toda a sua filosofia de venda de flores. Ela era freguesa de vários distribuidores e trabalhava com venda por catálogo. O seu processo era o seguinte: comprava flores de um distribuidor (que as comprava dos plantadores), montava os arranjos em caixas (conforme o catálogo de produtos) e os despachava para os clientes em caminhões. Era um processo caro e demorado, pois requeria um local para montar os pacotes e carros para a entrega aos clientes. Surgiu a ideia de fazer a reengenharia do processo por meio de alianças estratégicas: por que não instruir o plantador a embalar as flores conforme o catálogo e por que não bater à porta da Federal Express para fazer entregas rápidas levando o buquê direto do plantador para a casa do cliente? Assim, cortou intermediários, fechou a fábrica, vendeu os caminhões e dispensou pessoal. Fez alguns testes, imprimiu um novo catálogo e surgiu uma empresa enxuta que se resume a um pequeno escritório, onde os pedidos chegam por telefone e as ordens são expedidas tanto aos plantadores mais próximos do consumidor quanto à Federal Express, que transporta as flores durante a noite com seus carros praticamente vazios. O processo anterior levava nove dias, entre a entrega do plantador e a entrega ao consumidor. O novo processo reengenhado leva apenas dois dias, conforme a Figura 4.

Demonstre as economias envolvidas na Casa de Flores. Dê algumas ideias sobre como aplicar a reengenharia a outros processos empresariais.

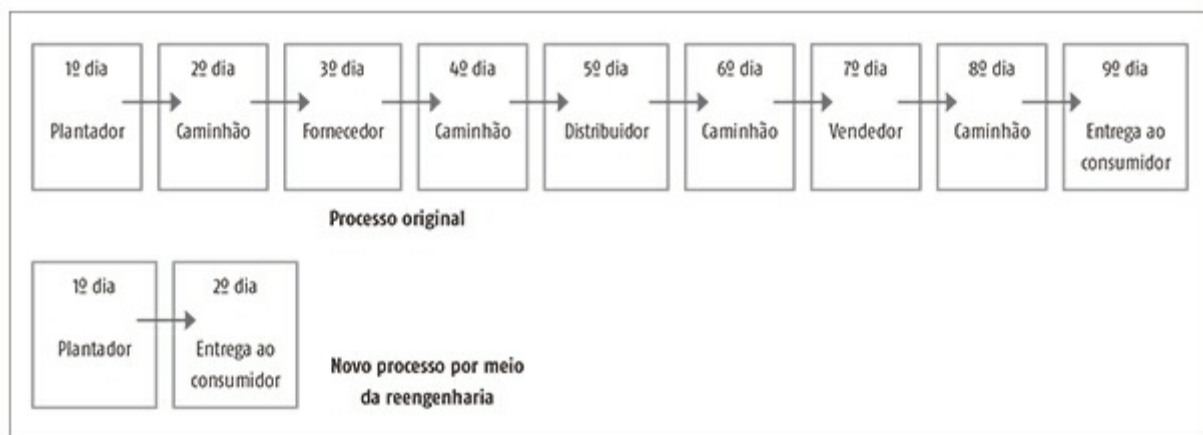


Figura 4 Reengenharia de processos da Casa de Flores.

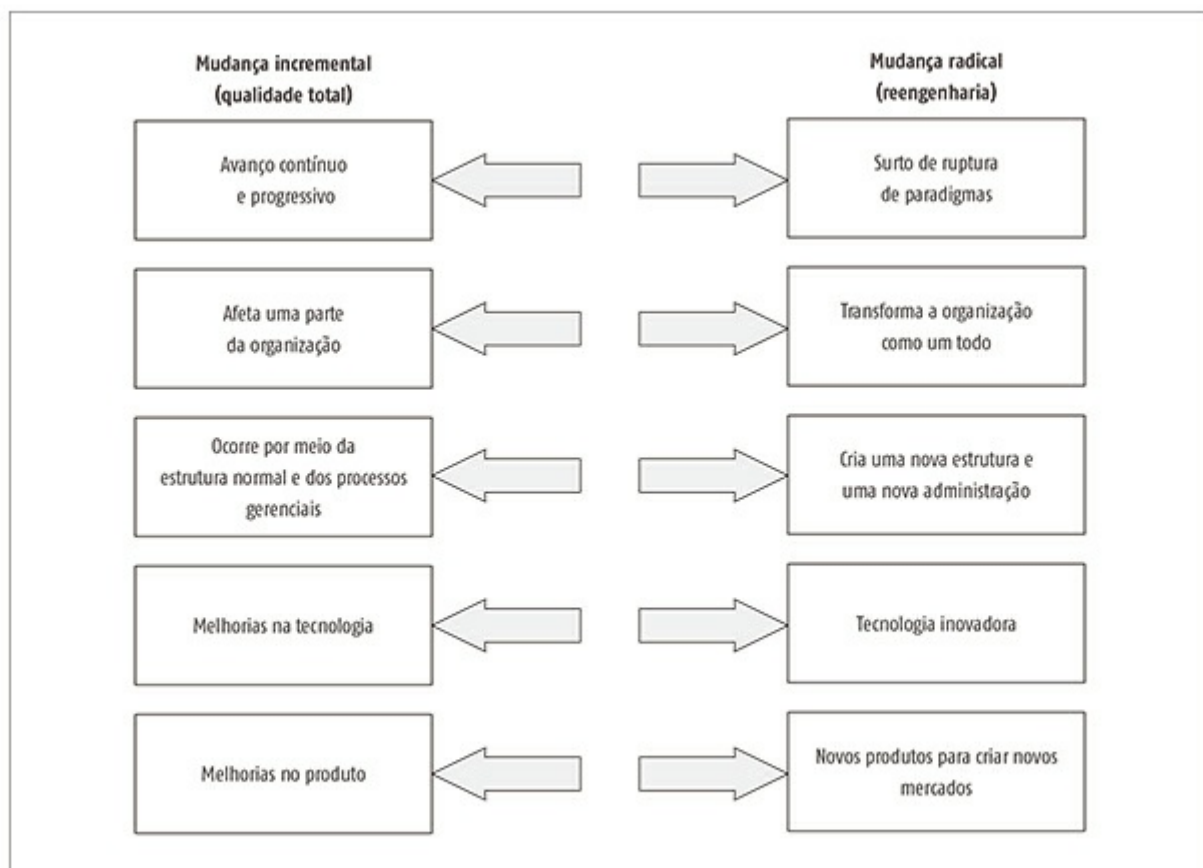


Figura 5 Mudança incremental versus mudança radical.<sup>22</sup>

A reengenharia nada tem a ver com a tradicional departamentalização por processos. Ela simplesmente elimina departamentos e os substitui por equipes.<sup>23</sup> Apesar de estar ligada a demissões em massa por causa do *downsizing* e da substituição de trabalho humano pelo computador, a reengenharia mostrou a importância dos processos horizontais das organizações e do seu tratamento racional.

## Benchmarking

O benchmarking foi introduzido em 1979 pela Xerox, como um “processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais”.<sup>24</sup> Spendolini agrega que o *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.<sup>25</sup> Isso permite comparações de processos e práticas administrativas entre empresas para identificar o “melhor do



melhor” e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. O *benchmarking* encoraja as organizações a pesquisar os fatores-chave que influenciam a produtividade e a qualidade. Essa visualização pode ser aplicada a qualquer função – como produção, vendas, recursos humanos, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, distribuição etc. – o que produz melhores resultados quando implementado na empresa como um todo.

O *benchmarking* visa a desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes (*benchmarks*) em certos aspectos, comparar as mesmas práticas vigentes na empresa focalizada, avaliar a situação e identificar as oportunidades de mudanças dentro da organização. A meta é definir objetivos de gestão e legitimá-los por meio de comparações externas. A comparação costuma ser um saudável método didático, pois desperta para as ações que as empresas excelentes estão desenvolvendo e que servem de lição, de exemplo, de guia e de orientação para as empresas menos inspiradas.<sup>26</sup>

O *benchmarking* exige três objetivos que a organização precisa definir:<sup>5</sup>

1. Conhecer suas operações e avaliar seus pontos fortes e fracos. Para tanto, deve documentar os passos e práticas dos processos de trabalho, definir medidas de desempenho e diagnosticar fragilidades.
2. Localizar e conhecer os concorrentes ou organizações líderes do mercado, para poder diferenciar as habilidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos e compará-los com seus próprios pontos fortes e fracos.
3. Incorporar o melhor do melhor adotando os pontos fortes dos concorrentes e, se possível, excedendo-os e ultrapassando-os.

O *benchmarking* é constituído por 15 estágios, todos focalizados no objetivo de comparar competitividade, como mostra a Tabela 1.

A principal barreira à adoção do *benchmarking* reside em convencer os administradores de que seus desempenhos podem ser melhorados e excedidos. Isso requer uma paciente abordagem e apresentação de evidências de melhores métodos utilizados por outras organizações. O *benchmarking* requer consenso e comprometimento das pessoas. Seu principal benefício é a competitividade, pois ajuda a desenvolver um esquema de como a operação pode sofrer mudanças para atingir um desempenho superior e excelente.

**Tabela 1 Os 15 estágios do *benchmarking***

	Estágios do <i>benchmarking</i>
Planejar	1. Selecionar órgãos ou processos para avaliar
	2. Identificar o melhor concorrente
	3. Identificar os <i>benchmarks</i>
	4. Organizar o grupo de avaliação
	5. Escolher a metodologia de coleta de dados
	6. Agendar visitas
	7. Utilizar a metodologia de coleta de dados
Analisar	8. Comparar a organização com seus concorrentes
	9. Catalogar as informações e criar um “centro de competência”
	10. Compreender os processos e as medidas de desempenho
Desenvolver	11. Estabelecer objetivos ou padrões do novo nível de desempenho
	12. Desenvolver planos de ação para atingir as metas e integrá-los na organização
Melhorar	13. Implementar ações específicas e integrá-las nos processos da organização
Revisar	14. Monitorar os resultados e os melhoramentos
	15. Revisar os <i>benchmarks</i> e as relações atuais com a organização-alvo



**Tabela 2 Vantagens do *benchmarking***

Objetivos	Sem <i>benchmarking</i>	Com <i>benchmarking</i>
Competitividade	Focalização interna Mudanças por meio da evolução	Conhecimento da concorrência Mudanças inspiradas nos outros
Melhores práticas empresariais	Poucas soluções Manutenção das práticas atuais	Muitas opções de práticas Desempenho superior
Definição dos requisitos do cliente	Baseada na história ou intuição Percepção subjetiva De dentro para fora	Baseada na realidade do mercado Avaliação objetiva De fora para dentro
Fixação de metas e objetivos	Focalização interna e subjetiva Abordagem reativa	Focalização externa e objetiva Abordagem proativa
Medidas de produtividade	Perseguição de estimativas Noção de forças e fraquezas Caminho de menor resistência	Solução de problemas reais Compreensão dos resultados Melhores práticas do mercado

## Equipes de alto desempenho

Nunca se falou tanto em equipes como agora. As organizações estão migrando velozmente para o trabalho em equipe. O objetivo é obter a participação das pessoas e buscar respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios, as quais permitam atender às crescentes demandas dos clientes.

### DICAS

#### Utilização de equipes

Drucker já apontava as razões pelas quais as organizações adotam o trabalho em equipes:<sup>27</sup>

1. As equipes permitem reunir no momento certo as pessoas certas de vários setores da estrutura formal para conjugar mais possibilidades contra a concorrência em casa e fora de casa.
2. As equipes ajudam as organizações a modificar sua estrutura de custos porque eliminam as burocracias tradicionais ou impedem a criação de novas burocracias.
3. Com as ferramentas de computação de grupos de trabalho interligados em rede, a pirâmide corporativa pode ser substituída por equipes interligadas em rede.
4. O foco desloca-se do indivíduo que se reportava ao gerente para equipes que funcionam como unidades integradas de serviços.
5. As equipes são, ao mesmo tempo, clientes e fornecedores de outras equipes internas e externas à organização. Como clientes, elas recebem insumos e informações das equipes de suprimentos e suporte e acrescenta-lhes valor para fornecer e servir a outras equipes. Como fornecedores, seu produto com valor agregado é consumido por outros clientes.

Vimos anteriormente que a administração é uma ciência social e que o administrador não é um mero

executor: ele faz as coisas por meio das pessoas, ou melhor, com a equipe que lidera e conduz. A equipe é o meio pelo qual o administrador trabalha, leva adiante as atividades, atende clientes, alcança metas e objetivos e produz resultados para a organização. A equipe de um presidente são os diretores, a equipe de cada diretor são os gerentes, a equipe de cada gerente são os colaboradores. Assim, a equipe é essencial para o trabalho do administrador em qualquer nível organizacional em que esteja situado. Sem ela, o administrador nada consegue e nada realiza. Destarte, o primeiro cuidado do administrador está em identificar os talentos necessários e construir sua equipe com todas as competências necessárias para o trabalho. Isso envolve selecionar e escolher pessoas, preparar, educar e capacitar continuamente, apontar rumos, definir desempenho e objetivos, negociar meios e recursos, acompanhar, liderar, comunicar, motivar, entusiasmar, reconhecer e recompensar, sempre cuidando para que haja espírito de equipe, colaboração, cooperação, engajamento, comprometimento, camaradagem. No entanto, tudo isso não basta. É necessário levá-las a um desempenho excelente.

Os principais atributos de equipes de alto desempenho são:<sup>28</sup>

1. **Participação:** todos os membros estão comprometidos com o *empowerment* e a autoajuda. Motivo: buscar sinergia de esforços.
2. **Responsabilidade:** todos os membros se sentem responsáveis pelos resultados do desempenho. Motivo: alcançar solidariedade.
3. **Clareza:** todos os membros compreendem e apoiam o propósito da equipe. Motivo: desenvolver o esforço conjunto.
4. **Interação:** todos os membros comunicam-se em um clima aberto e confiante. Motivo: buscar maior comunicação.
5. **Flexibilidade:** todos os membros desejam mudar para melhorar o desempenho. Motivo: tentar a adaptação rápida a novas circunstâncias.
6. **Foco:** todos os membros estão dedicados a alcançar expectativas de trabalho. Motivo: buscar melhoria e aperfeiçoamento contínuos.
7. **Criatividade:** todos os talentos e ideias dos membros são usados para beneficiar a equipe. Motivo: incentivar inovação e mudança.
8. **Velocidade:** todos os membros agem prontamente sobre problemas e oportunidades. Motivo: buscar competitividade ao longo do tempo.

## Gestão de projetos

Todas as organizações desempenham algum tipo de trabalho. Esse trabalho geralmente envolve operações (trabalhos continuados e constantes) e projetos (trabalhos únicos e temporários) que se superpõem e se entrelaçam. Na verdade, operações e projetos compartilham muitas características comuns, como:

- São desempenhados por pessoas.
- São limitados por recursos escassos e restritos.
- São planejados, executados e controlados.

Contudo, operações e projetos se diferenciam por dois aspectos: temporariedade e unicidade. As operações são constantes e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e únicos. O projeto é um desafio definido para criar um único produto ou serviço. É temporário porque cada projeto tem um começo e um fim definidos. Único porque o produto ou serviço é diferente e distinto dos demais produtos ou serviços. A temporariedade do projeto não significa curta duração, pois muitos projetos se estendem por anos, mas, em todos os casos, sua duração é finita. Assim, os projetos são meios para responder aos requisitos que não podem ser atendidos dentro dos limites operacionais normais das organizações.

## DICAS

### Características dos projetos<sup>29</sup>

- Os projetos são únicos.
- Os projetos são de natureza temporária e têm datas definidas de início e fim.
- Os projetos estarão concluídos quando as metas forem alcançadas.
- Um projeto bem-sucedido é aquele que atende ou excede as expectativas dos stakeholders.

Os projetos são implementados em todos os níveis da organização: podem envolver uma única pessoa ou milhares de pessoas. Sua duração pode variar de poucas semanas a mais de cinco anos. Podem envolver uma só unidade da organização ou cruzar as fronteiras organizacionais por meio de parcerias ou empreendimentos conjuntos. Os projetos podem envolver:

- Criação e desenvolvimento de um novo produto.
- Mudança na estrutura ou na cultura organizacionais.
- Desenvolvimento ou aquisição de um novo sistema de informação.
- Construção de um novo edifício.
- Implementação de um novo procedimento ou processo de negócio.

## DICAS

### A organização como um estúdio cinematográfico

Você já percebeu que todo final de um filme, novela ou noticiário de televisão termina com uma longa relação de protagonistas que rola na tela indicando quem participou de sua criação e execução? O elenco começa com o nome do produtor (que reúne todos os recursos necessários), o diretor (que escolhe os participantes ou atores), o escritor ou redator, o elenco de protagonistas e coadjuvantes, roteiristas, cenaristas, cenografistas, iluminadores, modelistas, maquiadores, sonoristas e uma infindável relação de outros participantes que cuidam da adaptação, música, merchandising, etc. Quando o filme ou novela está concluído, toda essa equipe se dissolve, mas é provável que, no futuro, alguns membros dela se reencontrem com papéis diferentes em outra oportunidade. É que cada filme ou novela funciona como um projeto que tem início e fim definidos. O negócio está em juntar múltiplas competências em cada projeto específico para que ele seja bem-sucedido no mercado. O futuro dirá se muitas organizações venham a se parecer com um estúdio cinematográfico que escolhe projetos e define equipes de elevada competência para tocá-los com sucesso. Muitas organizações já estão fazendo isso.

O projeto significa fazer algo que ainda não foi feito antes e que é único e singular. Por isso, tem início e fim definidos. O fim é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando fica claro que seus objetivos não podem ser atingidos. Os objetivos dos projetos e das operações são fundamentalmente diferentes. O objetivo de um projeto é alcançar sua finalidade e finalizar o projeto. O objetivo de uma operação é normalmente sustentar o negócio indefinidamente. Uma importante característica do projeto é a sua elaboração progressiva. Cada projeto é único e as características que distinguem seu produto ou

serviço são progressivamente elaboradas por meio de etapas sucessivas que agregam continuamente as características que se- rão alcançadas.

## A NOVA LÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES

A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto ao ajustamento e à adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios. Desde que o enfoque sistêmico substituiu os princípios universais clássicos e cartesianos em que se basearam as teorias administrativas anteriores, está havendo uma nova abordagem e uma nova visão do futuro das organizações.

### Tendências organizacionais

As tendências organizacionais no mundo moderno se caracterizam por:

1. **Cadeias de comando mais curtas:** a velha cadeia escalar de comando está na berlinda. A tendência atual é de enxugar níveis hierárquicos na busca de organizações não hierárquicas, enxutas e flexíveis. Compressão ou eliminação da hierarquia para proporcionar estruturas horizontais ou achatadas, que representam uma enorme vantagem competitiva em termos de fluidez e flexibilidade.
2. **Menos unidade de comando:** o tradicional princípio de que uma pessoa só pode reportar-se a um único superior está sendo atualmente questionado. A ascendência vertical (subordinação ao chefe) está sendo substituída pelo relacionamento horizontal (em direção ao cliente, seja ele interno ou externo). A ênfase horizontal no processo está ocupando o lugar da hierarquia vertical. A tendência atual é de utilizar equipes funcionais cruzadas, forças-tarefa e estruturas horizontais para aproximar o funcionário do cliente.
3. **Maiores amplitudes de controle:** as organizações estão partindo para amplitudes administrativas maiores, que reduzem a supervisão direta, facilitam a delegação de responsabilidade e proporcionam maior autonomia às pessoas.
4. **Mais participação e empowerment:** a participação é o processo de transferir responsabilidades e decisões às pessoas. Os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis para que elas possam tomar todas as decisões que afetam o seu trabalho. Com o *empowerment*, proporciona-se maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar mais livremente e com um mínimo de supervisão direta.
5. **Staff como consultor; e não como executor:** o *staff* especializado executava serviços técnicos especializados ou assessoria na solução de problemas para a organização, assumindo, muitas vezes, o papel da linha. A tendência atual é transformar o *staff* de prestador e executor de serviços em consultor interno. Quem deve executar é a linha. A função do *staff* é orientar a linha para que ela faça todo o seu trabalho, e não substituí-la em certas atividades.
6. **Ênfase nas equipes de trabalho:** os antigos departamentos e divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho definitivas ou transitórias. Esta aparente “desorganização” do trabalho significa uma orientação rumo à flexibilidade, à agilidade, à mudança e à inovação.
7. **A organização como um sistema de unidades de negócios interdependentes:** cada vez mais, as organizações estão se estruturando sobre unidades autônomas e autossuficientes de negócios, cada qual atuando como um centro de lucro específico, com metas e resultados a alcançar. Para que isso aconteça, torna-se necessário um sistema de informação que proporcione a integração do todo organizacional.
8. **Infoestrutura:** a nova arquitetura organizacional está interligada por meio da TI. A infoestrutura permite uma organização integrada sem necessariamente estar concentrada em um único local. As pessoas podem trabalhar em suas casas ou em qualquer lugar. Ela dispensa também a antiga hierarquia porque os níveis gerenciais não são mais necessários, pois a informação está

instantaneamente disponível no formato eletrônico e é oferecida para toda a organização para tomada de decisões e ações competitivas. Cada equipe ou unidade de negócio funciona como cliente ou fornecedor (ou servidor) ligado em rede e trabalhando em uma estrutura molecular, ágil e flexível.

9. **Abrandamento dos controles externos às pessoas:** cada vez mais, as organizações estão preocupadas com os fins (alcance de objetivos, resultados ou metas) e não com o comportamento variado das pessoas. Isso significa que os antigos controles externos (regras, regulamentos, procedimentos, horário de trabalho, etc.) estão sendo substituídos por conceitos como valores organizacionais, missão da organização, foco no cliente e que permitem orientar (e não fiscalizar ou bitolar) o comportamento das pessoas.
10. **Foco no negócio básico e essencial (*core business*) e consequente eliminação do acessório, supérfluo ou acidental:** programas de enxugamento e terceirização são realizados para eliminar as aparas e reorientar a organização para aquilo que realmente ela foi criada: seu negócio e seu cliente.
1. **Consolidação da economia do conhecimento:** a economia do conhecimento representa uma porcentagem cada vez maior da força de trabalho. Significa a presença maior do trabalho mental e cerebral, na qual predomina a criatividade e a inovação na busca de soluções novas, produtos novos, processos novos para agregar valor à organização e oferecer soluções criativas às necessidades do cliente. Significa que as pessoas deixam de ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio, à organização e ao cliente.
2. **Construção de competências essenciais:** para alcançar vantagens competitivas, as organizações estão focando suas competências no sentido de criá-las, desenvolvê-las e aplicá-las rentavelmente. Essas competências constituem ativos intangíveis e precisam ser desdobradas em competências funcionais (nas diversas áreas da organização), administrativas (nos diversos níveis da organização) e individuais.
3. **Envolvimento de terceiros:** cada vez mais as organizações estão dando conta das expectativas e exigências – não somente dos *shareholders* – dos *stakeholders* direta ou indiretamente relacionados com o negócio. Não se trata apenas de satisfazer os clientes e os acionistas.
4. **Governabilidade:** a governança corporativa está em ascensão. O administrador precisa prestar contas a uma entidade supraorganizacional: o Conselho Administrativo, que representa os proprietários e principais acionistas do negócio.

## EXERCÍCIO

### Amazon: uma empresa virtual

Você quer comprar um livro, CD ou um brinquedo pela internet e sem sair de casa? Conecte-se com a Amazon.com. É a maior livraria virtual do mundo. Mas ela não tem lojas físicas, nem prateleiras, estandes ou estoques de artigos. A megastore virtual e global chegou a valer US\$ 33 bilhões na bolsa de valores norte-americana. Em pouco menos de três meses, o seu valor no mercado de capitais despencou para US\$ 14 bilhões. Um ajuste técnico já esperado pelo mercado, pois não tem sentido uma empresa valer na bolsa cerca de 45 vezes o seu patrimônio verdadeiro. Tanto mais uma empresa como a Amazon, que nunca deu um dólar de lucro em sua curta e estrepitosa existência.<sup>30</sup> Tente explicar por que razão essa empresa vale tanto no mercado?

## O QUE ESTÁ ACONTECENDO

A teoria administrativa está passando por uma profunda e intensa revisão. O mundo mudou e muita gente acha que ela também deve mudar. Certamente. Mas, para onde? Em que direção? Algumas abordagens a seguir poderão mostrar os caminhos futuros da teoria administrativa.

## Gestão do conhecimento

Na Era da Informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente. O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. E onde está o conhecimento? Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Os recursos são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento. O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido pela interação social, estudo, trabalho e lazer.<sup>31</sup> Assim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência.<sup>32</sup> A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento. E o que é gestão do conhecimento? Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. Para tanto, não é qualquer conhecimento que interessa, mas se trata de decidir qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização. A organização bem-sucedida é aquela que consegue aplicar e rentabilizar seu conhecimento.

### DICAS

#### A urgência do conhecimento

Há um sentido de urgência a respeito do conhecimento, em virtude de cinco tendências:<sup>36</sup>

1. **Intensidade do conhecimento:** o aumento do conteúdo de conhecimento incorporado em produtos e serviços está se tornando um fator crítico de produção. Em muitas indústrias, o conhecimento está se tornando mais importante do que os tradicionais fatores de produção, como natureza, capital e trabalho. Cada vez mais, as organizações estão dependendo do conhecimento para melhorar seus produtos, serviços, processos, reduzir seus tempos de ciclo, etc.
2. **Obsolescência do conhecimento:** ao mesmo tempo em que a intensidade do conhecimento está aumentando nas organizações, também estamos experimentando um encurtamento do ciclo de vida de alguns conhecimentos específicos, que se tornam rapidamente ultrapassados e obsoletos. No passado, poucas coisas mudavam. As pessoas ocupavam cargos durante todo o seu tempo de trabalho, e a sua carreira e seus conhecimentos se associavam indissolúvelmente a esses cargos. Atualmente, o trabalho das pessoas requer contínua aprendizagem de novos conhecimentos para sobreviver. O conhecimento está se tornando uma variável e o aumento gradativo do índice de mudança está provocando um forte estresse nas pessoas.
3. **Conexões globais:** estamos experimentando um aumento da velocidade e

compressão do tempo, especialmente na internet. Os ciclos são medidos em meses, e não mais em anos. Por meio da internet, temos um mundo conectado. O conceito de “aldeia global” de Marshall McLuhan tornou-se realidade. A internet elimina demoras em todos os níveis – entre trabalhadores, entre trabalhadores e gerentes, entre negócios e consumidores, entre parceiros e fornecedores de organizações, etc.

4. **Aumento da produtividade no trabalho:** as pressões da concorrência global fazem as organizações se tornarem seletivas e focalizarem quais os negócios em que pretendem se manter e quais os ativos intelectuais que devem ser competitivos. Em consequência, a melhoria e o aumento da produtividade do conhecimento por meio da força de trabalho está se tornando o principal desafio dos negócios no século XXI.
5. **Foco no crescimento:** a razão pela qual a produtividade do conhecimento está se tornando tão importante é que a inovação passou a ser o termo do crescimento na equação dos negócios. A busca por redução de custos e aumento da produtividade está se tornando um estilo de vida, e o crescimento está sendo o objetivo global a ser perseguido. Por essa razão, o conhecimento está se constituindo em uma tendência fundamental para as organizações.

## Capital intelectual

Contudo, o conhecimento é um recurso diferente. Ele não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível.<sup>33</sup> Em uma organização do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio.<sup>34</sup> Existem ativos intangíveis – ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos da contabilidade – que são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e “nossa organização”. Sveiby propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, respectivamente, e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro. Assim, o capital intelectual é constituído por três aspectos intangíveis.<sup>35</sup>



Figura 6 Capital intelectual, segundo Sveiby.



**Tabela 3 Princípios da organização baseada no conhecimento<sup>37</sup>**

Item	Paradigma da Era Industrial	Paradigma da Era do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte do poder gerencial	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimentos
Luta de poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Recurso e ferramenta para comunicação
Produção	Operários que processam recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento que convertem conhecimento em ativos intangíveis
Fluxo de informação	Por meio da hierarquia organizacional	Por meio de redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Sequencial. Direcionado por máquinas	Caótico. Direcionado pelas ideias
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo produtivo	Economia de escopo das redes
Relações com clientes	Unidirecionais por meio do mercado	Interativas por meio de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valor de mercado (das ações)	Decorrente dos ativos tangíveis	Decorrente dos ativos intangíveis

## DICAS

### Como convergir os conhecimentos interno e externo

As ferramentas para a supply chain (cadeia de fornecedores) e business intelligence estão trabalhando um conceito novo: a filosofia de que a base está não somente na organização do conhecimento da empresa, mas também em como visualizar e utilizar todas as informações internas e externas em prol dos negócios, para tornar a empresa mais produtiva, dinâmica e competitiva. O supply chain management cuida do gerenciamento de toda a cadeia de fornecimento para uma operação ou empresa: todo o fluxo de informações, materiais e serviços envolvido no negócio – desde o fornecimento de matéria-prima pelos fornecedores até o usuário final, passando pelos produtores e distribuidores ou intermediários. Nenhum negócio consegue viver isolado: é como se cada parte envolvida fosse uma peça de um grande quebra-cabeça, que precisa ser encaixada corretamente para montá-lo. Permanece a visão sistêmica: o objetivo é reduzir a incerteza e os riscos na cadeia de fornecimento, para aumentar o nível de serviços, processos, estoques, etc.

1. **Nossos clientes:** baseado no valor proporcionado pelo crescimento, pela força e pela lealdade dos clientes. Refere-se à estrutura externa, isto é, ao relacionamento com os clientes e seu impacto nos retornos e na imagem e como essa estrutura pode ser expandida para incluir novas relações externas.
2. **Nossa organização:** baseado no valor derivado de nossos sistemas, processos, criação de novos produtos e estilo administrativo. Refere-se à estrutura interna que inclui sistemas e processos, ferramentas de negócios, marcas registradas e cultura organizacional.
3. **Nossas pessoas:** baseado no valor da organização proporcionado pelo crescimento e pelo desenvolvimento das competências das pessoas e como essas competências são aplicadas às necessidades dos clientes. Refere-se às competências e às habilidades dos funcionários para agirem eficazmente em uma ampla variedade de situações.

As organizações bem-sucedidas utilizam indicadores (como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade) para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, pois o valor deles supera muitas vezes o valor dos seus ativos tangíveis. Mais ainda: percebeu-se que administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas, instalações, etc.<sup>31</sup> Por essa razão, o investimento maior está sendo feito não em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento das pessoas. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.

## Educação corporativa

Para garantir condições de acompanhar as mudanças no ambiente e viabilizar a inovação, as organizações precisam atualizar rápida e permanentemente o conhecimento corporativo, isto é, o conhecimento absorvido pelas pessoas que delas participam. Para tanto, as organizações precisam incentivar a aprendizagem dos seus participantes. No nível individual, aprendizagem significa mudança de comportamento em função de novos conhecimentos, habilidades e experiências pessoais no sentido de melhorar o desempenho e de se adaptar melhor ao meio ambiente. A aprendizagem individual conduz à aprendizagem organizacional: a maneira como a organização como um todo aprende, adapta-se às circunstâncias externas, melhora seu comportamento e garante seu desempenho e sucesso. Isso requer uma abordagem dinâmica e integrada de educação corporativa. Pessoas e redes sociais são indispensáveis para a aprendizagem e principalmente para o sucesso organizacional sustentado.<sup>38</sup> Geus<sup>39</sup> lembra que as companhias mais longevas são aquelas que se veem mais como comunidades humanas do que como máquinas de gerar lucros. O lucro é necessário em qualquer negócio, mas, sem a colaboração das pessoas, as organizações não alcançam a longevidade.

Muitas organizações adotam o conceito de universidade corporativa que difere da universidade acadêmica pelo seu foco nos objetivos e nas estratégias organizacionais. Sua missão não é salvar dinheiro, mas cultivar a aprendizagem individual e organizacional, divulgar o conhecimento, proporcionar maior consistência na linguagem comum, na cultura, nos valores internos e nos sistemas e nas estratégias da organização. Para tanto, utiliza a TI cada vez mais poderosa. As melhores organizações são baseadas em redes sociais de colaboração e aprendizagem.

Os principais objetivos da educação corporativa são:<sup>40</sup>

1. A universidade corporativa é um processo de aprendizagem e não necessariamente um local físico.
2. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes.
3. Oferecer um currículo fundamentado em três Cs: cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas.
4. Treinar toda a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituições de ensino superior, etc.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
7. Assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
8. Obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em novos mercados.

### DICAS

#### O investimento em pessoas

O aumento do interesse no desenvolvimento de pessoas em todos os níveis da

organização pode ser atribuído a três fatores:<sup>38</sup>

1. Nas organizações de aprendizagem, as pessoas estão assumindo responsabilidades cada vez mais abrangentes. Os gerentes enfrentam um ambiente completamente novo e são responsáveis por um número maior de pessoas trabalhando em uma organização orientada para os processos. As habilidades e os comportamentos pertinentes no passado já não funcionam mais. É preciso mudar radicalmente ou enfrentar o fracasso.
2. Está havendo um crescente número daquilo que Drucker chama de trabalhadores do conhecimento. Isso significa que há vantagens para a organização em possuir pessoas com expertise e habilidades de alta qualidade. Por essa razão, o mercado está exigindo profissionais altamente qualificados.
3. Está havendo um forte reconhecimento a respeito da importância de recrutar, manter e desenvolver talentos nas organizações. Em um ambiente turbulento, nunca foi tão importante ter as pessoas certas para o trabalho e mantê-las, motivá-las e desenvolvê-las continuamente. É preciso desenvolver habilidades sempre, independentemente de quem a pessoa seja, do que faça, para quem faça ou onde faça.

## Organizações de aprendizagem

O conhecimento não pode ficar ao sabor do acaso. Nem das oportunidades. Na verdade, o aprendizado e o desenvolvimento devem ser feitos nas atividades do dia a dia para associar o que se aprende ao que se faz na prática, e não podem ficar restritos a algumas semanas por ano durante cursos específicos de treinamento. O aprendizado deve ser organizado e contínuo, afetando e envolvendo todos os membros da organização, e não apenas alguns deles. As organizações bem-sucedidas estão se transformando em verdadeiros centros de aprendizagem. Por essa razão, recebem o nome de organizações de aprendizagem. São organizações que aprendem por meio de seus membros.

Um dos pioneiros da aprendizagem organizacional foi Argyris.<sup>41</sup> Para ele, a aprendizagem organizacional ocorre em duas condições básicas. Primeiro, quando uma organização alcança o que pretende, isto é, quando passa a existir uma correspondência entre seu plano de ação e o resultado real. Segundo, quando uma defasagem entre o objetivo pretendido e o resultado alcançado é identificada e corrigida, isto é, a defasagem é transformada em correspondência. O aprendizado ocorre quando são criadas as correspondências ou quando as defasagens são corrigidas, primeiro por meio da análise e da mudança das variáveis e, em seguida, por intermédio das ações. Argyris salienta que a TI tem um papel crucial no sentido de ampliar a aceitação e a prática do aprendizado nas organizações. No passado, a abordagem de cima para baixo ganhou força com base no fato de que boa parte do comportamento não é transparente. A TI torna as transações transparentes. Portanto, o comportamento não é mais velado nem oculto. A TI cria verdades fundamentais onde essas verdades não existiam antes. Em outras palavras, a TI está estimulando e incrementando a ética e o aprendizado nas organizações.<sup>42</sup>

## As cinco disciplinas

O conhecimento depende da aprendizagem. Peter Senge (n. 1947) propõe cinco disciplinas de aprendizagem como um conjunto de práticas para construir a capacidade de aprendizagem nas organizações. A aprendizagem organizacional é feita a partir dessas cinco disciplinas capazes de levar pessoas e grupos a conduzirem as organizações para a mudança e a renovação contínuas. As cinco disciplinas para a organização de aprendizagem são:<sup>43</sup>

1. **Domínio pessoal:** é uma disciplina de aspiração. Envolve a formulação de um conjunto coerente de resultados que as pessoas desejam alcançar como indivíduos (sua visão pessoal) em um alinhamento realístico com o estado atual de suas vidas (sua realidade atual). Aprender a cultivar a tensão entre a visão pessoal e a realidade externa aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos.
2. **Modelos mentais:** é uma disciplina de reflexão e habilidades de questionamento. Focalizam o desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas. Ao refletirem continuamente, falando a respeito e reconsiderando aspectos internos do mundo, as pessoas ganham mais capacidade de governar suas ações e decisões.
3. **Visão compartilhada:** é uma disciplina coletiva. Estabelece um foco sobre propósitos mútuos. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compromisso em um grupo ou organização desenvolvendo imagens do futuro que pretendem criar e os princípios e as práticas orientadores, os quais esperam alcançar.
4. **Aprendizagem de equipes:** é uma disciplina de interação grupal. A aprendizagem é feita por meio de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns e desenvolver uma inteligência e uma capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.
5. **Pensamento sistêmico:** é uma disciplina de aprendizagem. Por meio dela, as pessoas aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações. Pensamento sistêmico é baseado na retroação e na complexidade. Trata-se de mudar sistemas na sua totalidade, e não apenas os detalhes.

## DICAS

### Aprender fazendo

O ciclo de aprendizagem vivencial envolve as seguintes fases:

1. **Vivência:** significa a atividade, o fazer e o viver. Aqui se utilizam técnicas de sensibilização, dinâmica de grupo, simulações, jogos lúdicos, jogos de empresa, técnicas experimentais ao ar livre, estudos de casos para trabalhar com conceitos, experiências e afetividade das pessoas, para promover mudanças no comportamento.
2. **Relato:** é o compartilhamento de sentimentos e reações e as observações com o grupo.
3. **Processamento:** é a análise da experiência vivenciada.
4. **Generalizações:** é a inferência de princípios sobre o mundo real.
5. **Aplicação:** é o planejamento de comportamentos mais eficazes e da utilização de novos conceitos no cotidiano da atividade profissional.

## DICAS

### Aprendendo a aprender

Para Geus, a organização bem-sucedida é aquela que aprende eficazmente. A habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável. Quando a aprendizagem é encorajada, as pessoas se tornam capazes de:<sup>39</sup>

1. **Desenvolver novas competências:** compreender o negócio e as causas e efeitos de certas decisões estratégicas.
2. **Adquirir novos insights:** como os clientes poderão reagir diante de esforços de marketing ou como a missão da organização influencia as decisões cotidianas em todos os níveis.
3. **Visualizar novos horizontes:** combinando os novos insights e competências para ajudar as pessoas a verem mais claramente o que elas devem alcançar e como devem alcançar.
4. **Sentirem-se recompensadas em seu trabalho:** aprendendo e desenvolvendo suas habilidades e talentos, as pessoas sentem-se mais satisfeitas e realizadas com aquilo que fazem. Quando as pessoas se sentem recompensadas por seu trabalho, elas tendem a se tornar excelentes e comprometidas com os objetivos da organização – um fator que contribui para o desenvolvimento e o sucesso no longo prazo das organizações.

A aprendizagem organizacional é feita a partir dessas cinco disciplinas capazes de fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e a renovação contínuas.<sup>38</sup>

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam. Assim, é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como a sua principal vantagem competitiva.<sup>44</sup>

Toda organização precisa inovar e aprender para enfrentar os desafios que bloqueiam o seu progresso. A vantagem competitiva de uma organização somente é sustentável por meio do que ela sabe, como ela consegue utilizar aquilo que sabe e a rapidez com que aprende algo novo. A aprendizagem organizacional requer uma cadeia integrada de líderes e de todas as pessoas que possuem o conhecimento adequado às necessidades da organização para que se construa uma organização maior do que a soma de suas partes e que ultrapasse os resultados esperados.<sup>39</sup> O conceito tradicional de ensinar é diferente do conceito de aprender: ensina-se transmitindo informações e aprende-se com as vivências. No primeiro, usamos somente o pensamento. No segundo, usamos os sentimentos e os pensamentos. A aprendizagem humana é o resultado dinâmico de relações entre as informações e os relacionamentos interpessoais.

Assim, a aprendizagem organizacional busca desenvolver o conhecimento e as habilidades que capacitem as pessoas a compreender e a agir eficazmente dentro das organizações. Uma organização de aprendizagem constrói relações colaborativas no sentido de dar força a conhecimentos, experiências, capacidades e maneiras de fazer as coisas que as pessoas devem utilizar. Trata-se de repensar e revitalizar as organizações em direção ao sucesso e em sua identidade futura. Melhorar os processos de comunicação que levam as pessoas a articular e refinar suas aspirações e objetivos para melhor alcançá-los.<sup>44</sup>

Em resumo, as organizações bem-sucedidas serão as organizações que aprendem eficazmente. Em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias se proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos virtualmente da noite para o dia; organizações bem-sucedidas são aquelas que criam o novo conhecimento de modo consistente, disseminam-no amplamente pela organização e rapidamente o incorporam às novas tecnologias e aos produtos.<sup>45</sup> Contudo, a aprendizagem organizacional é algo mais do que simplesmente adquirir novos conhecimentos e percepções. É também crucial e mais difícil desaprender os antigos que perderam relevância.<sup>46</sup>

## EXERCÍCIO



### A Duke University

A Duke University tem uma excelente reputação acadêmica e um centro médico mundialmente reconhecido. Ela considera as comunicações uma ferramenta crítica para a gestão da informação e utiliza intensamente a videoconferência no compartilhamento e no intercâmbio de informações ao redor do mundo todo. O prestígio da Duke University põe os médicos do staff da faculdade em contínua demanda. A videoconferência é a chave para acessar esses experts em uma gama de audiências, incluindo a mídia e os centros médicos de outras universidades, permitindo que os educadores possam interagir entre si e com toda a comunidade acadêmica. Por meio do ensino a distância, a Duke maximiza o poder da tecnologia em suas atividades de telemedicina. As aplicações de teleconsulta e telerradiografia proporcionam acesso imediato ao conhecimento médico por parte de parceiros regionais e globais. E os pacientes podem beneficiar-se da consulta médica e do diagnóstico remoto. A Duke é uma famosa organização de aprendizagem.

## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nos últimos tempos, os conceitos de estratégia organizacional estão se tornando voláteis. A estratégia é o padrão ou plano que integra os objetivos globais de uma organização e as políticas e ações em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada permite alocar e integrar os recursos organizacionais em uma postura única e viável baseada em suas competências internas para antecipar-se às mudanças ambientais e mover-se de maneira contingencial frente aos oponentes inteligentes.<sup>47</sup> Quanto mais o ambiente se torna dinâmico e mutável, mais necessária se torna a estratégia, principalmente quando os demais atores inteligentes disputam os mesmos clientes e fornecedores afetando os objetivos organizacionais desejados. Dentro dessa nova abordagem, a estratégia se apresenta em três orientações: um padrão de comportamento, uma posição desejada e uma perspectiva futura. Daí, as três orientações – escola empreendedora, escola de aprendizado e escola de configuração – que passaram a predominar no campo da estratégia organizacional. Vejamos cada uma delas.

**Tabela 4** Duas diferentes orientações estratégicas<sup>48</sup>

O administrador típico tende a perguntar	O empreendedor tende a perguntar
Quais recursos eu controlo?	De que recursos eu necessito? Como posso ganhar maior controle sobre eles?
Qual estrutura determina o relacionamento de nossa empresa com seu mercado?	Qual é a melhor estrutura?
Como posso minimizar o impacto das outras empresas no meu desempenho?	Onde está a oportunidade?
Qual oportunidade é apropriada?	Como devo melhor aproveitá-la?

## DICAS

### Missão e visão

Há de se distinguir dois conceitos básicos: missão e visão. A missão se refere à finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Ela significa a razão de existência de uma organização. Na prática, a missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Assim, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. Se os membros

não conhecem a missão de sua organização, eles desconhecem por que ela existe e para onde ela pretende ir.

Por outro lado, a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Geralmente, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que realmente ela é. Dentro dessa perspectiva, a visão significa o projeto do que a organização gostaria de ser dentro de um determinado prazo e o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. Assim, a visão organizacional representa o destino que se pretende transformar em realidade.<sup>49</sup>

## Escola empreendedora

É uma abordagem parecida com a Escola do *Design* que vimos no Capítulo 18 sobre a Teoria da Contingência. A Escola Empreendedora coloca o processo de formação de estratégia no líder máximo da organização – o presidente. Além disso, enfatiza aspectos subjetivos como intuição, julgamento, experiência e critérios. O processo de formação da estratégia não é coletivo nem cultural: ele é obra do presidente.<sup>50</sup> A figura do presidente como empreendedor tem papel fundamental no processo. O espírito empreendedor é cultuado, pois focaliza oportunidades, enquanto os problemas são secundários. Como lembra Drucker, “cada um dos grandes construtores de empresas que conhecemos – desde os Médici e os fundadores do Banco da Inglaterra até Thomas Watson da IBM – tinha uma ideia definida, uma clara ‘teoria do negócio’, a qual instruía todas as suas decisões e ações”.<sup>51</sup> Para Drucker, a própria empresa é uma instituição empreendedora.

A escola empreendedora conceitua a estratégia como um processo visionário. O conceito fundamental é a visão: uma representação mental de estratégia que existe na cabeça do líder principal. A visão serve como inspiração e também como senso ou ideia-guia daquilo que precisa ser feito. A visão costuma ser mais uma imagem mental do que um plano articulado em palavras e em números.

As premissas básicas da escola empreendedora são:<sup>50</sup>

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, um senso de direção no longo prazo, uma visão do futuro da organização.
2. O processo de formação da estratégia é semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
3. O líder promove a visão de forma decidida e até obsessiva, mantendo controle pessoal da sua implementação para poder reformular aspectos específicos, quando necessário.
4. Assim, a visão estratégica é maleável e tende a ser deliberada (na visão geral) e emergente (na maneira pela qual os detalhes se desdobram).
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples e sensível às diretivas do líder.
6. A estratégia tende a assumir a forma de um nicho, com um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência direta.

## Escola de aprendizado

De acordo com essa escola, as organizações aprendem, ao longo do tempo, a se comportar frente a um ambiente que as circunda. A formação da estratégia é um processo emergente e incremental de aprendizagem, tanto individual como coletivo. O aprendizado é visualizado sob o ponto de vista de



processo, com seu foco principal no gerenciamento de mudanças, e não da estratégia. Weick<sup>52</sup> salienta que a administração está ligada aos processos de compreensão da experiência passada. O comportamento de aprendizado funciona assim: agir primeiro – fazer algo – depois descobrir e selecionar o que funciona – compreender em retrospecto essas ações; finalmente, reter apenas aqueles comportamentos que parecem desejáveis. Toda compreensão se origina na reflexão e no exame do passado. Assim, a realidade emerge da interpretação e da atualização constantes de nossa experiência passada. Aprender não é possível sem agir. Em suma, o mundo é decretado pela cognição da pessoa.

As premissas fundamentais da escola de aprendizado são:<sup>50</sup>

1. A formação da estratégia é um processo de aprendizado da organização ao longo do tempo. A natureza complexa e imprevisível do ambiente e o conhecimento necessário à estratégia impedem um controle prévio.
2. Embora o líder deva aprender por ser o principal aprendiz, em geral, é o sistema coletivo que aprende.
3. O aprendizado ocorre de forma emergente por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se compreenda a ação.
4. O papel da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual as estratégias podem emergir, e não preconceber estratégias deliberadas.
5. Assim, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, depois como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Na verdade, a escola de aprendizado representa uma força de contrapeso à tradicional cautela racional que por tanto tempo dominou a literatura e a prática da administração estratégica.<sup>50</sup>

## DICAS

### **Estratégia como um processo de aprendizado**

Para Prahalad e Hamel,<sup>53</sup> como a estratégia é um processo de aprendizado coletivo, ela depende de aprendizado e este depende das capacidades, isto é, das competências distintivas. Mais recentemente, Hamel tem defendido a tese da estratégia como revolução:<sup>54</sup> as empresas não podem mais jogar simplesmente pelas regras do jogo; em vez disso, precisam mudar a base de competição em suas indústrias, subvertendo a ordem industrial e violando as regras vigentes.<sup>55</sup>

A corrida para a inovação está na base disso.<sup>56</sup> Contudo, existem autores que afirmam que a organização que aprende está restrita, pois tende a enfatizar aquilo que é constante e persistente, em vez do que é inovador e revolucionário. São autores interessados em teorias de sistemas caóticos ou desordenados como abordagem alternativa. A Teoria do Caos sugere que quase tudo pode acontecer, que a irregularidade é uma propriedade fundamental da organização, na qual pequenas perturbações eventuais podem provocar grandes efeitos. Portanto, o administrador não pode confiar em estruturas, sistemas, regras e procedimentos, mas precisa, em vez disso, estar preparado para a adaptação contínua de novas maneiras.

## **Escola de configuração**

A abordagem de configuração pode ser encontrada em todas as ciências sociais: ela parte do pressuposto de que cada organização tem a sua época e o seu lugar para explicar a dinâmica do comportamento. A Escola de Configuração salienta que as organizações passam continuamente por estados de estabilidade seguidos por estados de ruptura, ou seja, configuração e transformação:

1. **Configuração:** é o estado de ser que caracteriza a organização e o contexto que a cerca. Cada organização adquire uma configuração estável, na qual diferentes dimensões se agrupam sob determinadas condições para definir modelos ou tipos ideais.
2. **Transformação:** é o processo de geração de estratégia para saltar de um estado para outro. É a ruptura. Quando submetida a pressões internas ou externas, a organização rompe seus padrões atuais e parte para a mudança para alcançar um patamar diferente para atuar.

As premissas fundamentais da escola de configuração são:<sup>50</sup>

1. A organização possui um tipo de configuração estável de suas características por certo período. Ela adota uma forma de estrutura adequada a um determinado tipo de ambiente e utiliza certos comportamentos que compõem um conjunto de estratégias.
2. Esses períodos de estabilidade são interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração. A mudança quântica envolve a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo. Essa mudança pode ser rápida e revolucionária ou pode ocorrer de forma gradual e incremental.
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências que descrevem os ciclos de vida das organizações.
4. A chave para a administração estratégica não é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a configuração da organização.
5. O processo de geração de estratégia pode ser de vários tipos – concepção conceitual, planejamento formal, visão estratégica, aprendizado coletivo, análise sistemática, etc. –, mas cada tipo deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto ambiental.
6. As estratégias resultantes adquirem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, cada qual ao seu tempo e adequadas à situação.

## DICAS

### O ciclo vital: estabilidade – crise – renovação

A Escola da Configuração-Transformação se baseia no chamado equilíbrio interrompido<sup>57</sup> e, de outro lado, no velho conceito de Darwin sobre mudança evolucionária. Assim, ocorrem a estabilidade, a crise e a renovação da organização em um movimento sem fim entre crise e renovação, cujas abordagens nas demais escolas encaram como sequência, e não como ciclos de vida. A renovação significa reestruturar ou reformular e requer destruição ou remendos em diferentes estágios de desenvolvimento.<sup>48</sup> A obra de Chandler,<sup>58</sup> que vimos no Capítulo 18 sobre a Teoria da Contingência, trata exatamente desse ciclo vital.

Miles e Snow classificam os comportamentos corporativos para se relacionar com o ambiente em quatro categorias amplas:<sup>62</sup>

<b>Estratégias empresariais:</b>	<b>Nível institucional</b> <b>Problema empresarial:</b> Escolha do domínio de produto/mercado	<b>Nível intermediário</b> <b>Problema administrativo:</b> Estruturação de atividades e definição de normas e processos	<b>Nível operacional</b> <b>Problema operacional:</b> Escolha e utilização de técnicas e processo de produção
<b>Defensiva</b> Manutenção dos atuais domínios de produtos/mercados	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados. Busca de estabilidade do domínio. Defesa do domínio	Planejamento e controle das operações para assegurar ou aumentar a eficiência atual  Ênfase no conservantismo	Produção de bens e serviços, de maneira eficiente, por meio da intensificação da tecnologia atual  Ênfase na tecnologia utilizada
<b>Ofensiva</b> Ampliação e busca de novos domínios de produtos/mercados	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados  Busca de novos domínios, ainda que transitórios	Facilitar e coordenar as constantes mudanças nas atividades e nas operações da empresa  Ênfase na mudança organizacional	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações  Ênfase na flexibilidade tecnológica
<b>Analítica</b> Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos domínios	Garantir um domínio atual e, ao mesmo tempo, buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados  Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios	Diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis  Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável  Complexidade tecnológica
<b>Reativa</b>	Resposta empresarial despreparada, improvisada e pouco eficaz, utilizando estratégias inadequadas e envelhecidas	Falta de relacionamento coerente entre estratégia e estrutura; processos organizacionais com dificuldades de integração e de coordenação organizacional	Pouca eficiência nas operações

Figura 7 Estratégias empresariais.<sup>59</sup>

## DICAS

### A incessante luta entre manter e mudar

Baden-Fuller e Stopford sugerem um modelo de rejuvenescimento para renovar continuamente as organizações no sentido de galvanizar (criar uma equipe no topo, dedicada à renovação organizacional), simplificar (eliminar a complexidade desnecessária e confusa), construir (desenvolver novas capacidades e competências) e alavancar (manter o impulso e ampliar vantagens).<sup>60</sup> Doz e Thanleiser<sup>61</sup> verificaram que as empresas incluem esforços de transformação, reestruturação do portfólio, redução de tamanho e terceirização, benchmarking, aperfeiçoamento de processos e esforços de qualidade total. Encontraram períodos de intensa atividade que demandam alta energia focalizada em eventos decisivos – como seminários, retiros, reuniões de equipes e encontros entre gerentes e funcionários – e momentos de manutenção do status quo.

1. **Estratégia defensiva:** preocupa-se com a defesa e a estabilidade, ou seja, como isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável, um conjunto limitado de produtos é destinado a

um segmento do mercado total. Para se defender dos concorrentes, a organização pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

2. **Estratégia ofensiva:** é uma estratégia exploradora e agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade. Isso implica mudanças e é importante a flexibilidade, tanto em tecnologia como em arranjos organizacionais.
3. **Estratégia analítica:** é uma estratégia dual e híbrida. A empresa utiliza a estratégia defensiva e a ofensiva, procurando minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.
4. **Estratégia reativa:** ao contrário das outras três alternativas, a organização reage intempestivamente ao ambiente. É um comportamento inconsistente, instável e residual que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada. Constitui um sinal de fracasso.

A escola da configuração traz certa arrumação no confuso mundo da formação da estratégia e explica melhor como as organizações vivem e sobrevivem em um mundo de negócios caracterizado pela contínua mudança e transformação. Ela explica que as organizações precisam produzir resultados e, para tanto, necessitam partir para todas as direções por algum tempo para sustentar sua criatividade e depois se acomodarem por um período para encontrarem alguma ordem no caos resultante.<sup>50</sup>

## DICAS

### Vantagens competitivas

A aquisição de vantagens competitivas é fundamental para o sucesso organizacional. As organizações buscam vantagens competitivas para aprimorar-se e colocar-se em posição privilegiada no mercado, de acordo com suas aspirações e necessidades. As principais vantagens competitivas são:

1. **Qualidade:** capacidade que a empresa tem de fazer as coisas certas, de acordo com as necessidades do cliente, evitando perdas e retrabalho.
2. **Velocidade:** produzir mais rapidamente determinado produto ou serviço, bem como de responder mais prontamente às necessidades dos clientes.
3. **Confiabilidade:** capacidade da empresa de atender seus pedidos pontualmente e de oferecer produtos e serviços de acordo com as aspirações dos clientes.
4. **Flexibilidade:** ações que permitam mudar, alterar a estrutura e a cultura vigentes, modificar produtos e serviços de maneira rápida e eficaz.
5. **Custo:** capacidade da empresa de tornar as coisas mais baratas.

## ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A ética constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, um grupo ou uma organização. 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. Em termos amplos, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: é uma obrigação de considerar não apenas o bem-estar pessoal, mas o das outras pessoas.

A ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam seus parceiros e definir como os administradores podem usar tais valores no cotidiano da

organização. Assim, a ética é um elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus administradores e parceiros. Administradores éticos alcançam sucesso a partir de práticas administrativas caracterizadas por equidade e justiça. Sem ética, as organizações não podem ser competitivas. Ética e competitividade são inseparáveis. Nenhuma organização pode competir com sucesso quando as pessoas procuram enganar as outras e tentam aproveitar-se das outras, as ações requerem confirmação de cartório porque não se acredita nas pessoas, cada disputa acaba em litígio nos tribunais e os negócios não são honestos. Todo sistema de competição presume valores de confiança e justiça.

As práticas éticas nos negócios beneficiam a organização em três aspectos:

1. **Aumento da produtividade:** quando a administração enfatiza a ética em suas ações frente aos seus parceiros, os funcionários são afetados direta e positivamente. Quando a organização procura assegurar a saúde e o bem-estar dos funcionários ou define programas para ajudá-los, esses programas constituem uma fonte de produtividade melhorada.
2. **Melhoria da saúde organizacional:** práticas administrativas éticas melhoram a saúde organizacional e afetam positivamente os parceiros externos, como fornecedores ou clientes. Uma imagem pública positiva atrai consumidores que visualizam a imagem da organização como favorável ou desejável.
3. **Minimização da regulamentação governamental:** quando as organizações são confiáveis quanto à ação ética, a sociedade deixa de pressionar por uma legislação que regule mais intensamente os negócios.

## Código de ética

A ética influencia todas as decisões dentro da organização. Muitas organizações têm o seu código de ética como uma declaração formal para orientar e guiar o comportamento de seus parceiros. Para que o código de ética estimule decisões e comportamentos éticos das pessoas, são necessárias duas providências:

1. As organizações devem comunicar o seu código de ética a todos os seus parceiros, isto é, às pessoas dentro e fora da organização.
2. As organizações devem cobrar continuamente comportamentos éticos de seus parceiros, pelo respeito a seus valores básicos ou adotando práticas transparentes de negócios.

## Stakeholders

É o nome dado aos grupos de interesses – ou partes interessadas – que afetam ou são afetados de alguma maneira pela organização. São também denominados públicos estratégicos, pois, de modo direto ou indireto, influenciam poderosamente os resultados da organização e, por essa razão, merecem um cuidado muito especial, pois podem oferecer vantagens ou exigir reparações. Seu relacionamento com a organização pode ser direto ou indireto, sem envolver necessariamente transações comerciais.

O administrador não pode ficar concentrado apenas no âmago de sua organização. Ele precisa também ter visão periférica, ou seja, olhar também para fora dela. E é lá que estão os *stakeholders*, que também precisam receber incentivos e retribuições da organização. Os *stakeholders* podem constituir um grupo mais direto (como acionistas, clientes, funcionários, instituições financeiras, fornecedores, agências reguladoras) e outro mais indireto (como comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrentes, associações de defesa de interesses e a própria sociedade).<sup>63</sup>

A importância ou relevância do *stakeholder* depende da conjugação de três fatores.<sup>64</sup>

1. **Poder:** força ou poder coercitivo, utilitário ou regulatório que lhe permite se impor no seu relacionamento com a organização.
2. **Urgência:** o relacionamento é importante ou crítico para a organização e exige atenção imediata e relevante por possuir uma natureza sensível ao tempo.
3. **Legitimidade:** o relacionamento com a organização é protegido por um sistema de normas, leis, crenças e definições, sendo percebido ou assumido de maneira legítima.

Um *stakeholder* inativo possui apenas um desses três fatores, enquanto um *stakeholder* ativo reúne os três fatores, pois tem poder, urgência e legitimidade. É o caso do Ministério Público que pode mandar interromper (poder) imediatamente (urgência) o funcionamento de uma fábrica quando recebe queixas sobre violação de leis ambientais (legitimidade).

## Responsabilidade social das organizações

Até algum tempo atrás, as organizações estavam orientadas apenas para os seus próprios negócios. Essa orientação gradativamente deixou de ser interna para se projetar externamente em direção ao ambiente de negócios.

A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. Em geral, ela representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. A responsabilidade social significa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar de toda a sociedade e os interesses organizacionais especificamente. Os administradores devem buscar alcançar objetivos organizacionais e societários. Uma organização socialmente responsável desempenha as seguintes obrigações:<sup>65</sup>

- Incorpora objetivos sociais no seu planejamento.
- Utiliza normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais.
- Apresenta relatórios aos membros organizacionais e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social.
- Experimenta diferentes abordagens sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais.

O modelo de responsabilidade social corporativa sugerido por Davis<sup>66</sup> parte de cinco proposições:<sup>67</sup>

1. **A responsabilidade social emerge do poder social:** toda organização tem influência sobre a sociedade, que deve exigir condições que resultam do exercício dessa influência.
2. **As organizações devem operar em um sistema aberto de duas vias, com recepção aberta de insumos da sociedade e expedição aberta de suas operações para o público:** as organizações devem ser ouvidas pelos representantes da sociedade quanto ao que devem manter ou melhorar em termos de bem-estar geral. Por outro lado, a sociedade deve ouvir os relatórios das organizações em relação ao atendimento das responsabilidades sociais. As comunicações entre representantes das organizações e da sociedade devem ser abertas e honestas.
3. **Os custos e benefícios sociais de uma ação, produto ou serviço devem ser calculados e considerados nas decisões a respeito deles:** a viabilidade técnica e lucratividade econômica não são os únicos fatores que pesam nas decisões da organização. Ela também deve considerar consequências de curto ou longo prazo sobre suas ações.
4. **Os custos sociais relacionados a cada ação, produto ou serviço devem ser repassados ao consumidor:** os negócios não devem ser financiados somente pela organização. O custo de manter atividades socialmente desejáveis dentro dos negócios deve ser transferido para o consumidor adotando preços mais elevados dos bens e dos serviços relacionados a essas atividades.

5. **Como cidadãs, as organizações devem ser envolvidas na responsabilidade em certos problemas sociais que estão fora de suas áreas normais de operação:** a organização que possui *expertise* de resolver um problema social com o qual não está diretamente associada deve ser responsável por ajudar a sociedade a resolver esse problema.

Os argumentos para desempenho de atividades de responsabilidade social são:<sup>68</sup>

1. O interesse maior dos negócios é promover e melhorar as comunidades onde a organização faz negócios.
2. As ações sociais e as ações éticas podem ser lucrativas.
3. A responsabilidade social melhora a imagem pública da organização.
4. A responsabilidade social aumenta a viabilidade dos negócios. Os negócios existem porque proporcionam benefícios sociais.
5. É necessário evitar ou se antecipar à regulação governamental ou às intervenções externas para sanar a omissão das organizações.
6. As leis não podem ser definidas para todas as circunstâncias. As organizações devem assumir responsabilidade para manter uma sociedade ordeira, justa e legal.
7. As normas socioculturais exigem responsabilidade social.
8. A responsabilidade social é do interesse de todos os parceiros da organização, e não apenas de alguns deles.
9. A sociedade deve oferecer às organizações a oportunidade de resolver problemas sociais que o governo não tem condições de resolver.
0. Como as organizações são dotadas de recursos financeiros e humanos, elas são as instituições mais adequadas para resolver problemas sociais.
1. Prevenir problemas é melhor do que curá-los posteriormente. Muitas organizações se antecipam a certos problemas antes que se tornem maiores.

## Abordagens quanto à responsabilidade social

Há diferentes abordagens quanto à responsabilidade social. Afinal, toda organização produz alguma influência no seu ambiente. Essa influência pode ser positiva – quando a organização beneficia o ambiente com suas decisões e ações – ou negativa – quando traz problemas ou prejuízos ao ambiente.

Somente há pouco tempo, as organizações começaram a se preocupar com suas obrigações sociais. Essa preocupação crescente não foi espontânea, mas provocada por movimentos ecológicos e de defesa do consumidor que põem em foco o relacionamento entre organização e sociedade. Duas posições antagônicas surgem dessa preocupação:

1. **Modelo *shareholder*:** posição contrária à responsabilidade social das organizações. Cada organização deve se preocupar em maximizar lucros, ou seja, satisfazer os seus proprietários ou acionistas. Ao maximizar lucros, a organização maximiza a riqueza e a satisfação dos proprietários e dos acionistas, que são pessoas ou grupos com legítimos interesses na organização. À medida que os lucros crescem, as ações da organização aumentam de valor, aumentando também a riqueza dos proprietários e dos acionistas. Assim, a organização não deve assumir responsabilidade social direta, mas apenas buscar a otimização do lucro dentro das regras da sociedade. A organização lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida dos funcionários e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público pagando impostos e oferecendo produtos e serviços aos clientes. A organização que concentra seus recursos em suas próprias atividades, e não em ações sociais, usa seus recursos com mais eficiência e eficácia e aumenta sua competitividade.



2. **Modelo *stakeholder*:** posição favorável à que salienta que a maior responsabilidade está na sobrevivência em longo prazo (e não apenas maximizando lucros), atendendo aos interesses dos diversos parceiros (e não apenas dos proprietários ou acionistas). A organização é a maior potência no mundo contemporâneo e tem a obrigação de assumir uma responsabilidade social correspondente. A sociedade deu esse poder às organizações e deve chamá-las para prestar contas pelo uso desse poder. Ser socialmente responsável tem o seu preço, mas as organizações podem repassar com legitimidade esse custo aos consumidores na forma de aumento nos preços. Essa obrigação visa ao bem comum, porque quando a sociedade melhora, a organização se beneficia.

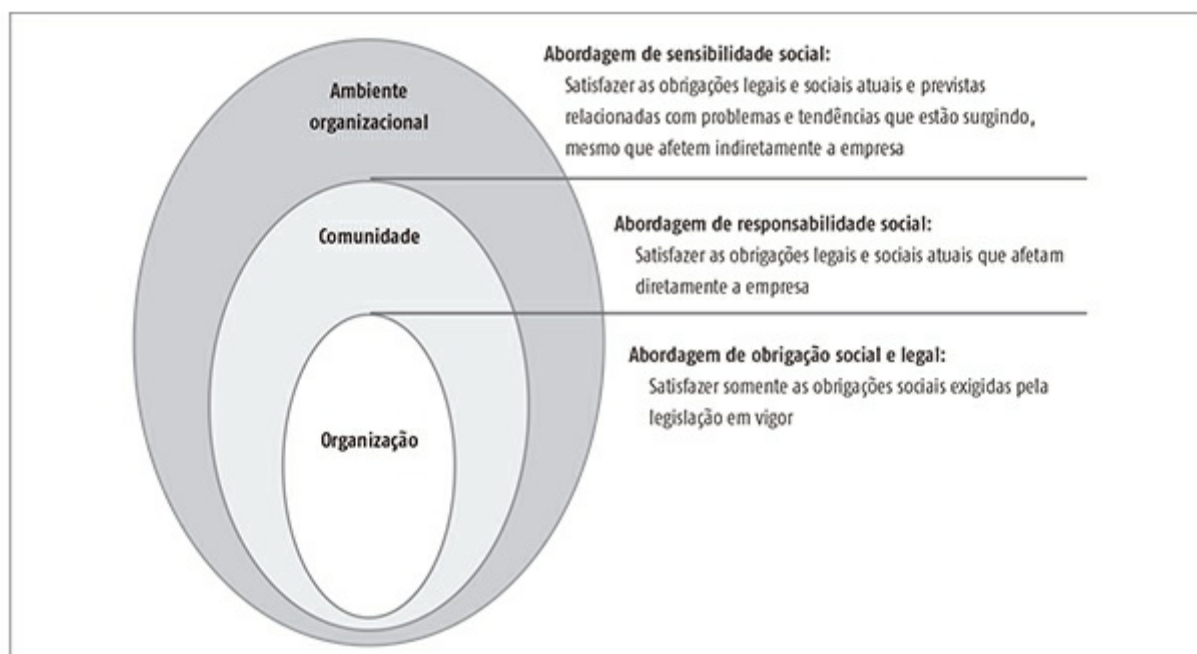
## Graus de envolvimento organizacional na responsabilidade social

O modelo *stakeholder*, favorável ao envolvimento organizacional em atividades e obras sociais, apresenta três diferentes graus de envolvimento.<sup>66</sup>

a. **Abordagem da obrigação social e legal:** as principais metas da organização são de natureza econômica e focadas na otimização dos lucros e do patrimônio líquido dos acionistas. Portanto, a organização deve apenas satisfazer as obrigações mínimas impostas pela lei sem assumir nenhum esforço adicional voluntário.

b. **Abordagem da responsabilidade social:** a organização não tem apenas metas econômicas, mas também responsabilidades sociais. As decisões organizacionais são tomadas não apenas em função de ganhos econômicos e na conformidade legal, mas também no critério do benefício social. Alguns recursos organizacionais são usados para projetos de bem-estar social que não causem dano econômico para a organização e com a preocupação de otimizar os lucros e o patrimônio líquido dos acionistas e para programas de ação e envolvimento social. A organização deseja conquistar uma imagem de politicamente correta com grande esforço na área de relações públicas. Em geral, são organizações que praticam uma adaptação reativa, pois agem para providenciar uma solução de problemas já existentes.

c. **Abordagem da sensibilidade social:** a organização não tem apenas metas econômicas e sociais, mas se antecipa aos problemas sociais do futuro e age agora em resposta a eles. Esta abordagem impõe que as organizações devem se antecipar aos problemas sociais lidando com eles antes que se tornem críticos. A utilização de recursos organizacionais no presente cria um impacto negativo na otimização dos lucros atuais. Trata-se de uma abordagem típica de cidadania corporativa e representa um papel proativo na sociedade. Os programas educativos sobre drogas, financiados por organizações nas escolas públicas, são um exemplo. O ganho futuro significa uma força de trabalho saudável, mesmo que, no momento, a organização não tenha nenhum problema relacionado com drogas no local de trabalho. Organizações com sensibilidade social buscam envolvimento na comunidade e incentivam seus membros a fazerem o mesmo a partir de esforços de conscientização social, voluntariado espontâneo e programas comunitários em áreas carentes.<sup>70</sup>



**Figura 8** Níveis de sensibilidade social das organizações.<sup>69</sup>

Cada nível de sensibilização social provoca diferentes comportamentos nas organizações em relação a atividades e obras sociais. Cada organização define uma filosofia de responsabilização social que pode ser simples reação às carências e às necessidades da comunidade, acomodação, adoção de mecanismos de defesa ou comportamento proativo e antecipatório.

No fundo, a responsabilidade social deixa de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento de regras legais para avançar na direção da proteção ativa e da promoção humana, em função de um sistema definido e explicitado de valores éticos. Existem seis razões para isso:<sup>71</sup>

1. A afirmação do conceito de cidadania.
2. As condições atuais de distribuição da riqueza gerada.
3. A forte ampliação das aspirações sociais.
4. A fragilização orçamentária do governo e consequente convergência das esferas pública e privada para adoção de ações de interesse social.
5. A postura socialmente responsável como atributo estratégico para a sobrevivência, crescimento e perpetuação das empresas.
6. A busca por referenciais éticos como pontos de sustentação de políticas, processos e ações organizacionais.

A responsabilidade social deve ser ressaltada, cobrada e avaliada na organização. Além dos balanços contábeis convencionais, a organização precisa de balanços sociais e ambientais de alcance externo. Assim, relações transparentes com a sociedade, responsabilidade diante de gerações futuras, autorregulação da conduta, compreensão das dimensões sociais dos atos econômicos (produção, geração de renda, consumo e acumulação), escolha de agentes e parceiros inseridos em cadeias produtivas e gerenciamento dos impactos internos e externos de suas atividades são alguns dos novos atributos a que as empresas devem corresponder. Atributos como esses não são modismos e deverão resistir indefinidamente.<sup>71</sup>

## EXERCÍCIO

### **Avaliação da responsabilidade social das organizações**

O Instituto Ethos avalia a responsabilidade social das empresas por meio de uma

sistemática de autoavaliação dividida em sete grandes temas, desdobrados da seguinte maneira:<sup>72</sup>

1. Valores organizacionais e transparência:
    - a. **Autorregulação da conduta organizacional:** Compromissos éticos e enraizamento da cultura organizacional.
    - b. **Relações transparentes com a sociedade:** Diálogo com partes interessadas (stakeholders), relações com a concorrência e balanço social.
  2. Público interno:
    - a. **Diálogo e participação:** relações com os sindicatos, gestão participativa e participação nos lucros ou resultados.
    - b. **Respeito ao indivíduo:** compromisso com o futuro das crianças e valorização da diversidade.
    - c. **Respeito ao trabalhador:** comportamento diante de demissões, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, cuidado com a saúde, a segurança e as condições de trabalho e preparação para a aposentadoria.
  3. Meio ambiente:
    - a. **Gerenciamento do impacto ambiental:** conhecimento sobre o impacto no meio ambiente (somente para indústrias), processo produtivo (indústrias), responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços (indústrias).
    - b. **Responsabilidade frente às gerações futuras:** compensação da natureza pelo uso de recursos e impactos ambientais (indústrias) e educação ambiental.
  4. Fornecedores:
    - a. **Seleção e parceria com fornecedores:** Critérios de seleção de fornecedores, relações com trabalhadores terceirizados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores.
  5. Consumidores:
    - a. **Dimensão social do consumo:** política de marketing e comunicação, excelência do atendimento, conhecimentos dos danos potenciais dos produtos e serviços.
  6. Comunidade:
    - a. **Relações com a comunidade local:** gerenciamento do impacto da atividade produtiva na comunidade e relações com organizações atuantes na comunidade.
    - b. **Filantropia/investimentos sociais:** mecanismos de apoio a projetos sociais, estratégias de atuação na área social e mobilização de recursos para o investimento social.
    - c. **Trabalho voluntário:** reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados.
  7. Governo e sociedade:
    - a. **Transparência política:** contribuições para campanhas políticas e práticas anticorrupção à propina.
    - b. **Liderança social:** liderança e influência social e participação em projetos governamentais.
- Como você avaliaria a responsabilidade social de uma organização? O questionário do Instituto Ethos está disponível no site: [www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br).

# Sustentabilidade

Sustentabilidade significa fazer o hoje sem prejudicar o amanhã, ou melhor, fazer o hoje para melhorar cada vez mais o amanhã. Em outras palavras, sustentabilidade (do latim *sustinere* = manter vivo, defender, sustentar) é um conceito sistêmico relacionado com a continuidade e a preservação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sociedade.

A administração focada na sustentabilidade baseia suas ações em três aspectos: a prosperidade da organização, a equidade social das comunidades onde ela atua e a qualidade ambiental. Em outras palavras, uma organização é sustentável quando olha para si mesma, para a comunidade e para o meio ambiente com o objetivo de ter longevidade e lucratividade, além de contribuir eficazmente para a melhor utilização e conservação dos recursos naturais e o bem-estar de seus colaboradores e consumidores. Investir em sustentabilidade é bom para o negócio, para a comunidade e para o planeta, pois promove resultados como redução de custos, melhoria da imagem corporativa e da reputação, identificação e geração de novas oportunidades de negócios.

A sustentabilidade é uma atitude organizacional e envolve:

1. Sustentabilidade econômica por meio de:
  - a. Busca de eficiência para gerar resultados para proprietários, acionistas, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores e para a sociedade.
2. Sustentabilidade social por meio de:
  - a. Incentivos para a atitude consciente das pessoas que nela trabalham.
  - b. Melhorias na comunidade onde está localizada e ações comunitárias no sentido de melhorar a qualidade de vida das pessoas.
  - c. Adequação da remuneração e das condições de trabalho dos seus colaboradores.
  - d. Busca de alternativas para a organização se inserir em outras cadeias produtivas
3. Sustentabilidade ambiental por meio de:
  - a. Preservação do ecossistema e da biodiversidade.
  - b. Redução de perdas no processo produtivo, adotando medidas simples, como organização, limpeza, higiene, ordem e técnicas de produção mais limpas a fim de incrementar ganho em eficiência, qualidade e redução de custos.
  - c. Redução na emissão de resíduos e seu correto descarte.
  - d. Redução do consumo de água e energia fazendo uso consciente desses recursos.

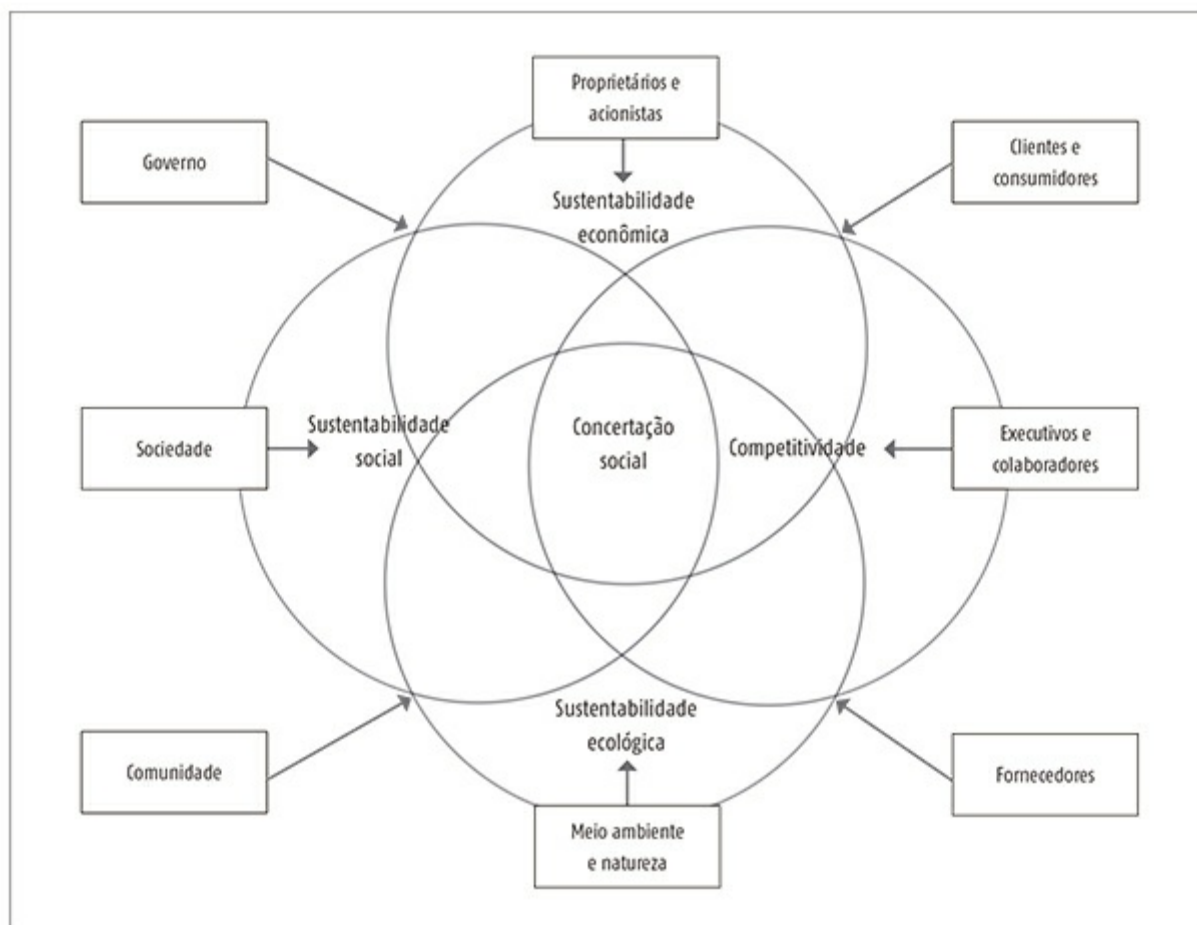


Figura 9 Jogo das pressões externas dos stakeholders.<sup>73</sup>

Tudo isso exige uma ação permanente de buscar novas oportunidades de crescimento e expansão nos negócios e aperfeiçoar de maneira contínua os processos de trabalho, passos indispensáveis para tornar as organizações cada vez mais viáveis, sustentáveis e competitivas.

Sustentabilidade, no seu contexto mais amplo, é um assunto que domina a agenda do administrador moderno.

## Governança corporativa

A sociedade moderna está cada vez mais exigindo mecanismos e procedimentos de transparência na prestação de contas dos resultados das ações administrativas das organizações. Proprietários, acionistas, investidores e demais públicos estratégicos (*stakeholders*) querem saber como os administradores de organizações estão agindo em função de seus variados interesses e como avaliar seu desempenho e seus resultados. Assim, a governabilidade é a capacidade de um público estratégico ou grupo de interesse poder monitorar e avaliar como as suas organizações estão sendo administradas e como os seus interesses e expectativas estão sendo levados em conta. A governança corporativa (GC) é a resposta a essa questão. Trata-se de um exercício de poder e de autoridade pelas partes interessadas. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “governança corporativa é o conjunto de práticas e relacionamentos entre os acionistas ou cotistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal com a finalidade de otimizar o desempenho da organização e facilitar o acesso ao capital”.<sup>74</sup> Governança é o conjunto de meios que os proprietários da organização ou seus representantes utilizam para direcionar ou monitorar sua administração e garantir que ela alcance os objetivos definidos para o negócio. Negócio é a atividade que a organização oferece ao ambiente que a circunda.

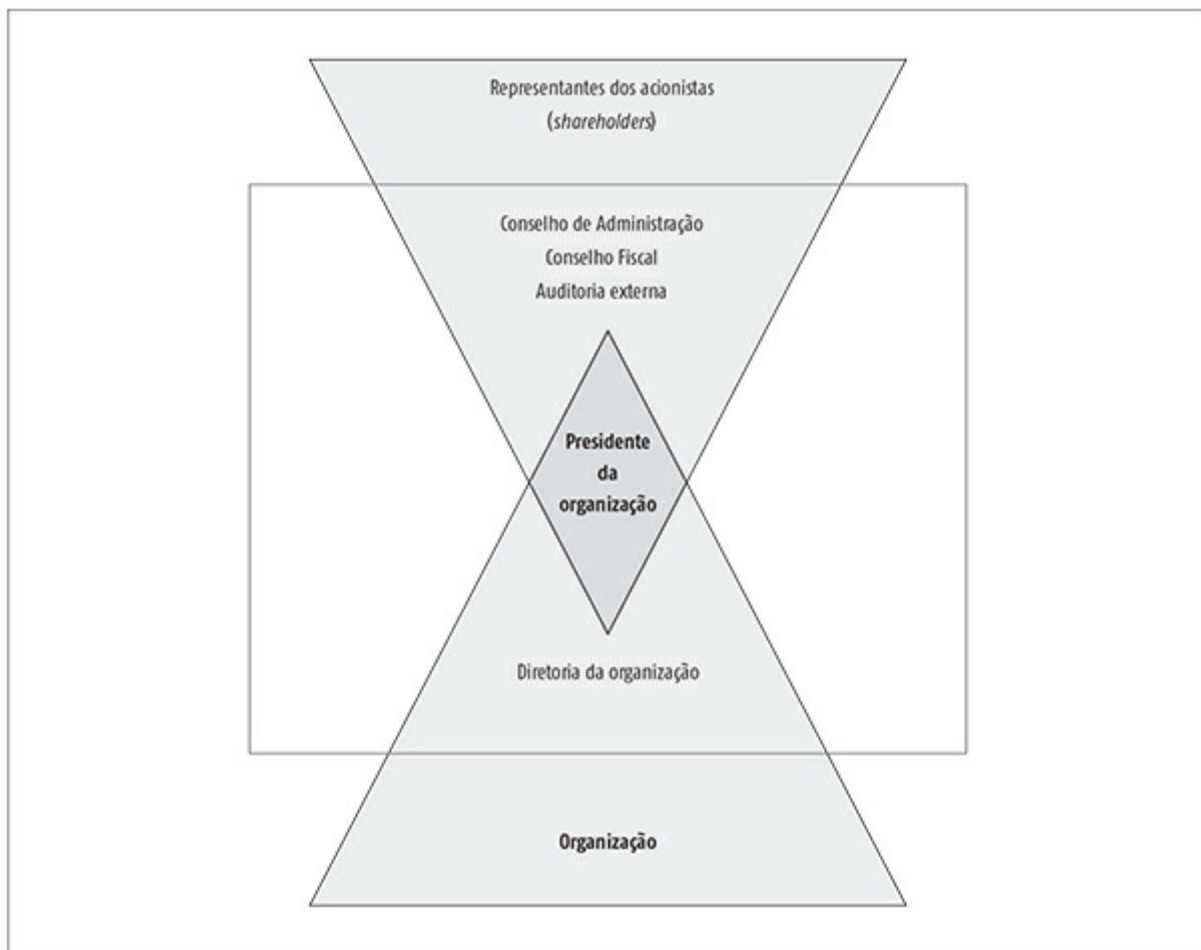


Figura 10 Esquema de governança corporativa.<sup>59</sup>

A GC surgiu para superar o chamado conflito de agência decorrente da separação entre a propriedade e a administração empresarial. Aliás, a GC está ganhando força em função dos seguintes aspectos:

1. **Separação entre propriedade e administração:** os antigos proprietários se afastaram do negócio delegando sua condução a administradores profissionais. Assim, surgiu a profissionalização na administração.
2. **Pulverização e dispersão do capital:** os proprietários começaram a dispersar seus investimentos em outros negócios. A propriedade se tornou dispersa.
3. **Surgimento das sociedades anônimas:** com um incrível volume de acionistas (*shareholders*) e investidores envolvidos no negócio.
4. **Necessidade de transparência:** a administração tem a responsabilidade de prestar contas (*accountability*) aos proprietários ou acionistas e também aos demais *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente no negócio da organização.
5. **Monitoramento da atividade administrativa e avaliação dos resultados:** os proprietários ou acionistas precisam monitorar e avaliar os resultados oferecidos pela administração para avaliar o retorno de seus investimentos.
6. **Influência dos stakeholders:** a administração da organização precisa também atender às demandas e expectativas de outros públicos externos direta ou indiretamente relacionados com o negócio, a fim de preservar sua imagem, reputação e sustentabilidade.

Assim, a GC constitui componente supraorganizacional, isto é, situado acima da estrutura organizacional tradicional. Ela envolve uma estrutura de governo geralmente composta de um Conselho de Administração (dotado de um presidente que costuma ser o principal acionista e de vários conselheiros que representam

os demais acionistas), um Conselho Fiscal (que avalia a administração dos riscos e dos resultados do negócio) e Auditoria Externa. O presidente da organização deve prestar contas ao Conselho de Administração.

A GC trata das relações entre a administração da organização, o Conselho de Administração, os acionistas e outras partes interessadas para definir como ajustar os interesses dos acionistas e dos dirigentes de cúpula.<sup>75</sup> Para tanto, a GC trata dos direitos e obrigações dos acionistas e define os meios pelos quais os provedores de capital da organização possam estar assegurados do retorno de seu investimento.<sup>76</sup> Ela define os objetivos da organização e a maneira de atingir esses objetivos para monitorar seu desempenho de maneira a maximizar a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos seus executivos. Assim, a GC define os rumos da estratégia do negócio, operações, geração de valor e destinação dos resultados.<sup>77</sup>

O presidente e a diretoria executiva da organização seguem as diretrizes e as decisões tomadas pelo Conselho de Administração cujos conselheiros se reúnem periodicamente para definir rumos, analisar os resultados organizacionais e definir as decisões globais a serem tomadas pela presidência e pela diretoria da organização. No fundo, o Conselho de Administração fornece o balizamento necessário para que os administradores da organização possam trabalhar da maneira estratégica e global.<sup>78</sup>

## **Graus de maturidade da GC**

Dependendo da maturidade da organização, existem diferentes graus de GC, indo desde uma visão limitada exclusivamente aos interesses mais imediatos dos maiores acionistas até uma visão fortemente ampliada para todo o variado universo externo de *shareholders* e *stakeholders*, como mostra a Figura 11.

A GC está se tornando um complexo processo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa a tradicional estrutura administrativa da organização. No fundo, o processo de governar a organização se torna cada vez mais amplo e interativo e envolve todos os atores envolvidos no negócio, pois nenhum deles detém sozinho o conhecimento e a capacidade de recursos para tomar todas as decisões unilateralmente.

## **APRECIÇÃO CRÍTICA DAS NOVAS ABORDAGENS**

Vimos ao longo do livro que as teorias administrativas apresentam diferentes abordagens para a 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 atormentavam as organizações. Cada teoria representa soluções administrativas encontradas para determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis focalizadas e os temas considerados mais relevantes.



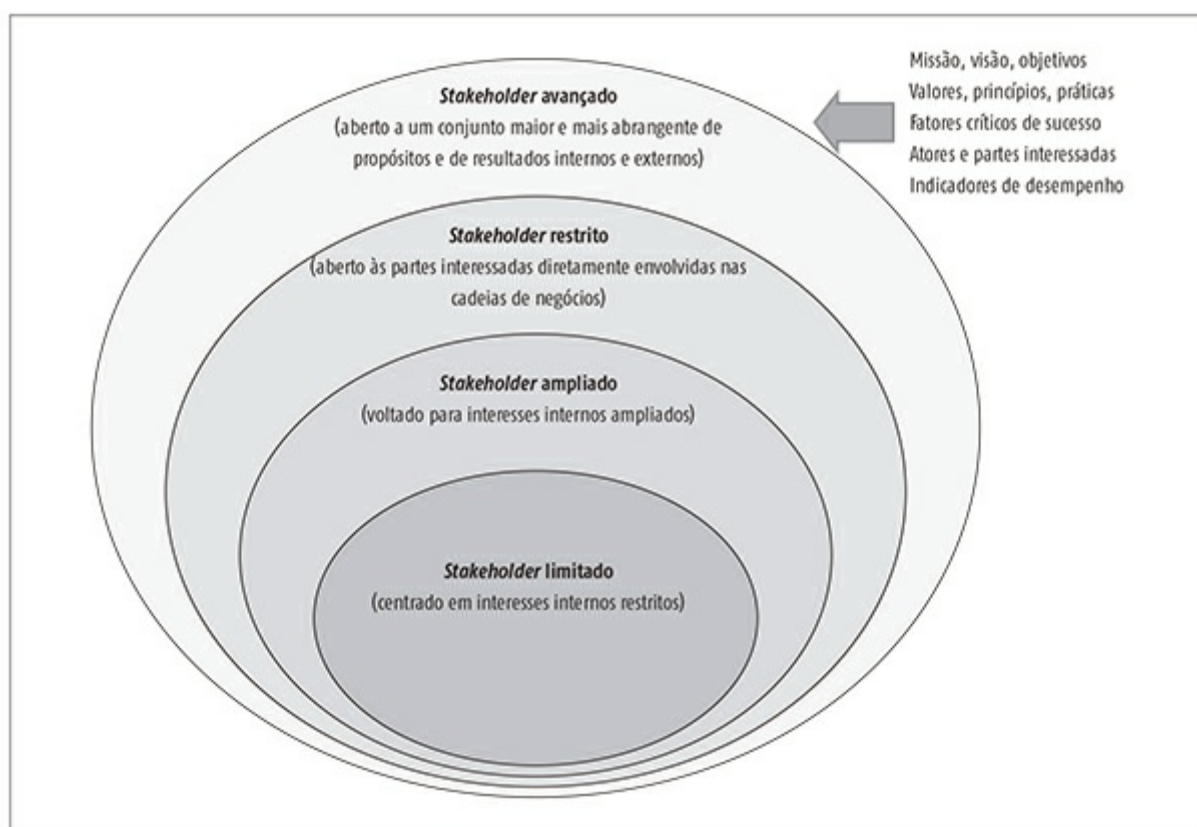


Figura 11 Modelos de governança corporativa e interesses envolvidos.<sup>79</sup>

Entretanto, dizer que uma teoria já está ultrapassada requer uma certa cautela. Mesmo a Administração Científica – a centenária pioneira da teoria administrativa – 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 caminho da teoria administrativa está não no simples cancelamento das teorias anteriores, que se mostram cada vez mais ultrapassadas e obsoletas a cada dia que passa, mas na sua evolução ou revolução para novas e diferentes abordagens mais adequadas ao mundo atual.

Da mesma maneira, dizer que uma teoria administrativa está mais certa do que a outra não é correto. Melhor seria dizer que cada teoria representa a focalização ou solução dentro da abordagem escolhida tendo em vista as variáveis selecionadas dentro ou fora das organizações. Prigogine e Heisenberg que o digam. Na verdade, ao longo dos tempos, a teoria administrativa sempre foi 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 o aconselharem. Nisso reside o encanto da TGA: mostrar uma variedade de opções à disposição do administrador. A ele cabe o desafio de fazer a leitura da realidade, diagnosticar a situação e entrever a abordagem mais indicada a ser utilizada.

## Caráter provocativo da Administração

Para as teorias anteriores, a Administração era encarada como uma consequência, e não como causa, ou seja, era considerada uma resposta às necessidades atuais das organizações, uma decorrência. Hoje, ela é considerada uma criadora de novas oportunidades. Modernamente, percebe-se que é a Administração que produz e impulsiona o desenvolvimento econômico e social: esse desenvolvimento é o resultado direto e concreto da Administração. Os recursos econômicos tradicionais – natureza, capital e trabalho – já não

fazem mais a diferença. A vantagem competitiva está além deles.

## Caráter universal da Administração

A Administração figura hoje como a única instituição que transcende as fronteiras de países e organizações apresentando um significado global e mundial. A Administração moderna não se pauta por limites ou fronteiras nacionais. Para ela, as fronteiras nacionais perderam a antiga relevância. Além do mais, o centro de nossa sociedade e de nossa economia não é mais a tecnologia, a informação nem a produtividade. O ponto central está na organização: a organização administrada que maneja a tecnologia, a informação e a produtividade. A organização é a maneira pela qual a sociedade consegue que as coisas sejam feitas. E a Administração é a ferramenta, a função ou o instrumento que torna as organizações capazes de gerarem resultados e produzir o desenvolvimento.

### DICAS

#### **Administração: o motor do progresso e do desenvolvimento**

Repetindo Drucker, não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas apenas países bem administrados ou subadministrados e mal geridos. O mesmo ocorre com as organizações. A Administração constitui o motor principal dos países e organizações, e o seu desenvolvimento é a sua consequência direta. Ela é a causa – e não consequência – do desenvolvimento.

## Novos parâmetros da Administração

Seis aspectos serão vitais para a Administração neste novo milênio:

1. **A emergência das organizações enxutas e flexíveis:** as organizações do novo milênio serão completamente diferentes daquelas que dominaram o panorama organizacional do século XX. Em vez da hierarquia corporativa, as novas organizações apresentarão características, como ambiguidade, menos fronteiras e comunicação mais rápida e intensiva com seus membros, fornecedores e clientes. A valorização do trabalho conjunto em detrimento do individualismo, a busca de mercados globais em detrimento da atuação doméstica e a focalização nas necessidades do cliente em detrimento do lucro no curto prazo. Uma das vantagens competitivas será o tempo reduzido de duração do ciclo, e não os custos baixos. A essência da organização do século XXI será baseada em uma mudança de paradigma: do sucesso baseado na eficiência e nas economias de escala para o sucesso baseado em pessoas com conhecimentos. Assim, trabalho e aprendizagem serão essencialmente a mesma coisa. As organizações tornam-se educadoras, e não controladoras.
2. **O advento e a consolidação da sociedade do conhecimento e da economia do conhecimento:** os trabalhadores do conhecimento constituem uma parcela cada vez maior da força de trabalho das organizações. As pessoas estão realizando trabalhos que demandam conhecimento, e o componente intelectual das atividades organizadas deverá aumentar significativamente. Só se agregará mais valor à organização se ele for criado pelo capital intelectual.<sup>40</sup> Como salienta Lester Thurow, “a riqueza é criada pela capitalização da inovação”.<sup>80</sup> E acrescenta Nonaka, “em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias se proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos virtualmente da noite para o dia, empresas bem-sucedidas são aquelas que criam o novo conhecimento de modo consistente, disseminam-no amplamente pela organização e rapidamente o incorporam às novas tecnologias e aos produtos”.<sup>45</sup>

Em síntese, empresas bem-sucedidas serão organizações que aprendem eficazmente.

3. **Redução do prazo de validade do conhecimento:** o conhecimento é mutável e dinâmico, e a sua obsolescência é cada vez mais rápida. O prazo de validade do conhecimento é cada vez menor. A economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo e ininterrupto para desenvolver qualificações cada vez mais amplas e complexas. As organizações estão aumentando seu compromisso com a educação e a aprendizagem para gerir o conhecimento.
4. **Empregabilidade ou ocupabilidade para a vida toda em vez de emprego para a vida toda:** o novo foco da capacidade das pessoas será diferente. O antigo contrato social implícito – emprego duradouro e em tempo integral com carteira assinada – está sendo substituído por um novo contrato psicológico: a manutenção de um portfólio diversificado de qualificações profissionais. A empregabilidade (capacidade de conquistar e manter um emprego) deixa de ser vitalícia e fixa para ser temporária e flexível. A segurança no emprego está sendo substituída pela aprendizagem. A organização deixará de ser empregadora para ser cliente. As pessoas deixarão de ser empregados para se tornarem fornecedores de conhecimento para uma ou várias organizações. O velho conceito de emprego passa a ser substituído pelo novo conceito de parceiro ou fornecedor de conhecimento.
5. **Todas as pessoas deverão ser as administradoras da sua própria atividade:** a Administração deixa de ser uma responsabilidade gerencial para se tornar uma necessidade individual, ou melhor, uma ferramenta profissional. A Administração está passando a ser uma atividade de todas as pessoas e em todos os níveis da organização, em vez de ser uma área privativa dos dirigentes e gerentes como antigamente.
6. **No futuro, o administrador deixará de ser avaliado pela capacidade de assegurar lucros à organização:** o mais importante será a habilidade de contribuir para os negócios atuais e criar e gerar novos negócios que garantam a permanência da organização no mercado. Agregar valor aos negócios atuais e inovar com novos negócios.

Modelo do século XX	Aspectos	Protótipo do século XXI
Divisão de trabalho e cadeia escalar de hierarquia	Organização	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Domésticos ou regionais	Mercados	Globais
Custo	Vantagem competitiva	Tempo
Ferramenta para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramenta para desenvolver colaboração
Cargos funcionais e separados	Processo de trabalho	Equipes interfuncionais de trabalho
Homogênea e padronizada	Força de trabalho	Heterogênea e diversificada
Autocrática	Liderança	Inspiradora e renovadora

Figura 12 Paradigmas das novas organizações.

## Conceito de auto-organização

Dentro da Teoria da Complexidade, cada sistema vivo constitui, para si, o centro do universo. A sua finalidade é a produção de sua identidade. O sistema procura interagir com o ambiente externo sempre de acordo com uma lógica que prioriza a afirmação de sua identidade, ainda que, para isso, deva estar atualizando-a permanentemente. Daí decorrem três tipos de organizações auto-organizantes:<sup>81</sup>

1. **Organizações auto-organizantes:** são organizações que adotam padrões de interação e conectividade entre as pessoas para fomentar o surgimento espontâneo de sinergias catalisadoras de novas oportunidades. Reconhecem a existência de contradições, ambiguidades e conflitos (isto é,

desordem) e procuram utilizá-los em seu proveito, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação. Seus membros apresentam alto grau de diferenciação, sem prejuízo de um alto grau de integração que confere identidade à organização como um todo. Não adianta administrar a organização sob condições instáveis: o que deve prevalecer é a auto-organização.

2. **Organizações autopoieticas:** são organizações que acreditam possuir em seus próprios recursos todo o potencial necessário para sua evolução. Buscam permanentemente atualizar sua identidade, em congruência com as mudanças em seu ambiente externo. Utilizam a criatividade, a inovação e a experimentação para desenvolver e aprimorar seus estoques de conhecimento. A capacidade de auto-organização é um atributo inerente ao fato de a organização existir. O conceito de autonomia conduz ao conceito de autopoiese (do grego *poiein* = fazer, gerar), pelo qual os seres vivos são dotados de três características principais: autonomia, circularidade e autor-referência. O termo autopoiese criado por Maturana,<sup>82</sup> indica a ideia de autocriação ou autoprodução. O sistema autopoietico define a si próprio, e a função básica de cada componente da rede é participar da produção dos demais componentes.
3. **Organizações dissipativas:** a sinergia entre seus membros pode, a partir de uma determinada massa crítica, produzir autonomamente alternativas e caminhos inovadores. As organizações dissipativas interpretam as possibilidades de vir a sofrer uma “quebra de simetria” (ruptura estrutural) imposta pelo ambiente externo, sendo capazes de tirar partido de tal eventualidade para redefinir inteiramente a sua estruturação interna. A auto-organização fornece a base para saltos qualitativos ou mudanças estruturais para criar uma nova plataforma organizacional.

## DICAS

### Auto-organização

A auto-organização é uma forma de organização espontânea, livre e autônoma que escapa do planejamento, da intervenção e do controle tradicionais. O tradicional foco no controle ignora o fato de que tudo no universo já é algo auto-organizante. A transição de uma organização tradicional para a auto-organização deve ser cautelosa e requer um compromisso entre continuar a fazer aquilo que sempre foi feito (necessário às adaptações no curto prazo) e passar a fazer aquilo que nunca foi feito (necessário às adaptações no longo prazo). Isso conduz a um paradoxo: de um lado, a hierarquia e os processos formais de análise e planejamento são necessários para que aquilo que já é feito possa continuar sendo feito de forma eficiente; por outro lado, essa mesma hierarquia e esses mesmos processos precisam ser enfraquecidos para que possam emergir as condições para uma auto-organização.<sup>83</sup> A auto-organização funciona para dar conta da desordem (transformando-a em ordem), mas não funciona para dar conta da ordem. A auto-organização pode dar conta da rotina (da mesma maneira como o faz nos sistemas naturais, biológicos ou não), mas não de maneira tão eficiente quanto por meio de planejamento e controle.<sup>84</sup> Contudo, parece ser preferível sacrificar tais eficiências para alcançar alternativas de inovação, uma vez que nenhuma rotina pode perdurar indefinidamente em circunstâncias instáveis.<sup>85</sup>

O conceito de auto-organização está presente nesses três tipos de organização e permite sistematizar e dar sustentação científica a vários conceitos apresentados de forma dissociada pelas várias teorias administrativas ao longo deste livro. A organização é, por natureza, ativa, e tanto provê e armazena energia quanto a consome. Ela produz entropia (a degradação do sistema e de si própria), ao mesmo tempo em que produz negentropia (a regeneração do sistema e de si própria). Assim, a organização é

simultaneamente organização no sentido estrito (um processo permanente de reorganização daquilo que tende sempre a desorganizar-se) e auto-organização (processo permanente de reorganização de si mesma). Em outras palavras, a organização é uma organização que organiza a organização necessária à sua própria organização.<sup>81</sup>

## Características das organizações

Kanter salienta que as empresas do novo milênio devem reunir simultaneamente cinco características fundamentais, os cinco Fs: *fast, focused, flexible, friendly* e *fun* (veloz, focada, flexível, amigável e divertida).<sup>86</sup> Indo nessa mesma direção, Crainer assegura os sete hábitos da nova organização.<sup>87</sup>

1. **Flexível e de livre fluxo:** a organização eficaz de amanhã será reconstruída a partir do zero a cada dia.
2. **Não hierárquica:** as hierarquias não desapareceram e parece improvável que isso aconteça no futuro próximo, porém, elas foram drasticamente reduzidas e as organizações tornaram-se enxutas e ajustadas. As organizações terão de continuar esse processo de des-hierarquização se desejam competir no futuro.
3. **Baseada em participação:** os gerentes não possuem todas as ideias. A nova organização reconhece isso – e alguns gerentes também reconhecem isso. O importante é buscar ideias e retroação a partir de todas as pessoas – dentro e fora da organização.
4. **Criativa e empreendedora:** o processo de empreender impulsiona a busca de novas oportunidades, a habilidade da organização de se concentrar no ambiente externo e de criar novos negócios.
5. **Baseada em redes:** o presidente da Intel, Andy Grove, comparou sua empresa ao mundo de espetáculos de Nova York. Este se baseia em uma rede flexível de atores, diretores, autores e técnicos, que constituem uma força itinerante, além do apoio de patrocinadores experientes. Explorando essa rede, é possível viabilizar uma produção que talvez seja um sucesso estrondoso ou um fracasso retumbante. Inevitavelmente, o número de peças que se consegue manter em cartaz por um longo período é pequeno, mas ideias novas e criativas continuam surgindo. As organizações bem-sucedidas não são mais conjuntos monolíticos de fatores de produção, mas redes de parceiros com elevada conectividade e desempenho excepcional. São sistemas virtuais.
6. **Impulsionada por metas corporativas:** em lugar de metas funcionais restritivamente definidas. A missão e a visão organizacional estão em alta.
7. **Utiliza tecnologia como um recurso-chave:** a nova organização considera a tecnologia um de seus principais recursos, em vez de considerá-la um reduto de profissionais comercialmente ingênuos.

## Surgimento de comunidades virtuais

As organizações estão se apresentando dentro de novas características e peculiaridades. A TI e a internet estão abrindo horizontes para que comunidades virtuais se espalhem de maneira dinâmica. As comunidades virtuais bem-sucedidas apresentam as seguintes características:<sup>49</sup>

1. Regras claras para pertencer ao grupo e obediência aos critérios para ingressar como membro.
2. Uso dos recursos coletivos por meio de regras relacionadas com necessidades e condições locais. Todos devem se submeter às normas de uma minoria (em geral, os fundadores da comunidade).
3. Os membros afetados pelas regras do grupo podem participar do processo de sua alteração.
4. O direito dos membros de estabelecer e modificar as próprias regras é respeitado por todos.
5. Há um sistema de monitoramento do comportamento dos membros para garantir a legitimidade da

comunidade.

6. Há um sistema progressivo de sanções, no caso de ofensa às regras estabelecidas de comum acordo, que vai desde advertências até o afastamento e a execração pública.
7. Os membros têm acesso a algum mecanismo de resolução de conflitos de baixo custo, como cortes de rito sumário, por exemplo.

Ingresse em qualquer comunidade virtual da internet e sinta de perto todas essas características.

## Competências organizacionais

As competências essenciais de uma organização constituem sua principal vantagem competitiva nos dias de hoje. A razão é simples: o mundo lá fora muda rápida e intempestivamente e são as competências – e não os estáticos recursos tradicionais – que permitem a inteligência organizacional suficiente para adaptar-se agilmente às mudanças e aproveitar as oportunidades que surgem. As competências organizacionais compreendem todo o estoque e a aplicabilidade do conhecimento organizacional e das habilidades que a organização conseguiu construir com o tempo.<sup>88</sup> Essas competências diferenciam e distinguem a organização das demais, pois imitá-las é uma tarefa difícil e exige investimentos.<sup>89</sup> Para que uma competência se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ela precisa reunir três condições: ser valiosa, rara e difícil ou custosa de ser copiada.<sup>90</sup> Como ativos intangíveis e invisíveis, as competências organizacionais precisam ser identificadas e avaliadas para serem desenvolvidas, compartilhadas e devidamente utilizadas.

E onde estão essas competências? A maior parte delas está na cabeça das pessoas. Fazem parte do capital humano e do capital intelectual. Elas dependem do conjunto das competências individuais das pessoas que trabalham na organização.

As pessoas precisarão aprender e desenvolver algumas competências pessoais para atuarem nos novos ambientes de negócios das organizações, como:<sup>91</sup>

1. **Aprender a aprender:** as pessoas devem contribuir construtivamente em tudo, desde como assegurar a qualidade dos produtos até como melhorar os processos organizacionais. Para tanto, elas precisam ter condições de utilizar um conjunto de técnicas, como analisar situações, questionar, procurar conhecer o que não compreendem e pensar criativamente para gerar opções. O objetivo é tornar essa atitude algo natural do modo como as pessoas pensam e se comportam no trabalho. O conhecimento das pessoas constitui um ativo intangível. Elas não são mais consideradas um elemento de custo no balanço patrimonial, mas parte integrante do seu capital intelectual.
2. **Comunicação e colaboração:** o bom desempenho significava antigamente a execução de um conjunto de tarefas que eram repetitivas e a qualificação profissional era associada a cada tarefa específica. Agora, as equipes constituem o fundamento das organizações flexíveis e a eficiência das pessoas está cada vez mais vinculada com sua habilidade interpessoal de comunicação e colaboração.
3. **Raciocínio criativo e solução de problemas:** a administração paternalista do passado assumia a responsabilidade de desenvolver os meios de aumentar a produtividade do trabalhador. Ela centralizava o pensar e o planejar. Hoje, espera-se que todas as pessoas do nível operacional descubram por si como melhorar e agilizar seu trabalho. Para isso, elas precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e analisar situações, indagar, esclarecer o que não sabem e sugerir melhorias.
4. **Conhecimento tecnológico:** conhecer tecnologia significava saber como operar o computador pessoal para processar textos ou análises financeiras. Agora, a ênfase está em usar o equipamento de informação que o conecta com os membros de suas equipes ao redor do mundo. As pessoas deverão usar computadores não apenas em suas tarefas relacionadas com o trabalho, mas principalmente para contatos com profissionais em todo o mundo, compartilhando melhorias e

recomendando melhorias em seus processos de trabalho. O computador será a principal plataforma de trabalho das organizações.

5. **Conhecimento de negócios globais:** cada vez mais, as pessoas deverão aprender novas habilidades técnicas e comerciais que levem em conta o ambiente competitivo global, que não permite prever com certeza o que será o futuro para a organização ou para o mercado. Nesse ambiente global e volátil, a capacidade de ver o todo sistêmico (*gestalt*) em que a organização opera torna-se indispensável para cumprir a exigência de se agregar continuamente mais valor à organização.
6. **Liderança:** o novo imperativo é o desenvolvimento da liderança nas organizações. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o sucesso será fundamental. A criação de lideranças de lideranças será vital, e o segredo do sucesso organizacional estará cada vez mais nas pessoas.
7. **Autogerenciamento da carreira:** as organizações estão transferindo para as pessoas o autodesenvolvimento para que elas possam assumir o controle de suas carreiras e gerenciar seu próprio desenvolvimento profissional. Como as qualificações necessárias continuam a mudar e a evoluir, as pessoas de todos os níveis da organização devem assumir o compromisso de assegurar que possuam as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto na atividade atual como nas futuras. A capacidade de gerenciar a própria vida profissional passa a ser considerada uma competência adquirida e necessária para deslanchar todas as outras competências exigidas no novo ambiente de negócios.

## Profundo realinhamento e atualização de conceitos

Estamos rumo a uma nova teoria das organizações? Claro que sim. Os conceitos básicos da teoria administrativa estão sendo redefinidos e realinhados com a nova realidade. O conceito sistêmico de equilíbrio está sendo substituído por um tipo de circularidade entre ordem e desordem. A ideia de que simples e complexo são dois polos opostos em uma espécie de escala hierárquica que vai do simples (como uma máquina) até o mais complexo (como sociedades humanas) está sendo substituída por uma nova visão em que simplicidade e complexidade são conceitos complementares e conjugados, pois a simplicidade pode chegar a uma complexidade extrema a partir de perturbações ínfimas.<sup>92</sup> Além disso, a noção de programa está sendo substituída pelo conceito de estratégia. Um programa representa uma sequência de etapas predeterminadas em um ambiente de muita ordem e pouca desordem. Já a estratégia é resultado do exame simultâneo das condições determinadas (ordem) e incertas (desordem) e cria a ação necessária. Essa ação só é possível onde haja ordem, desordem e organização, pois onde existe apenas ordem, restringem-se possibilidades e alternativas de ação, e onde existe apenas desordem, a ação não passa de uma aposta no acaso.<sup>93</sup>

Dentro dessas premissas, a teoria administrativa está temperando seus conceitos básicos em direção às seguintes tendências.

## Planejamento

Em sua essência, a função de planejamento nas organizações sempre foi a de reduzir a incerteza quanto ao futuro e quanto ao ambiente. Agora, a nova função do planejamento é aceitar a incerteza tal como ela é e se apresenta. Não dá para brigar com ela. E o que se busca hoje nas organizações para desafiar a incerteza é a criatividade e a inovação. A teoria da complexidade salienta que somente há criatividade quando se afasta do equilíbrio. Assim, a adaptação a um ambiente instável deve ser feita – não mais por meio do retorno cíclico ao equilíbrio dentro de escolhas limitadas e restritas – mas por meio de maior liberdade de escolha, escapando às limitações impostas pelo ambiente.

Assim, o planejamento deve repousar nos seguintes aspectos dinâmicos:<sup>81</sup>



## DICAS

### Invariância e transformação

Assim, os sistemas vivos – e principalmente as organizações – constituem tanto organização como eventualidade. Tanto sistemas cibernéticos dotados de retroação (o metabolismo que assegura a homeostase e a manutenção de sua constância interna a despeito das flutuações nas trocas com o ambiente) como sistemas capazes de lidar com a aleatoriedade (mudanças, novidades, acidentes, imprevistos) são capazes de se redefinir (auto-organizar-se) diante da aleatoriedade, isto é, de aprender. Assim, os organismos vivos são simultaneamente comandados por estruturas de conservação (invariância) e de auto-organização (transformação).<sup>95</sup>

## DICAS

### Inversão do foco

O processo estratégico está se tornando mais importante do que o conteúdo estratégico. A maneira como as pessoas lidam com os assuntos adquire maior importância do que as questões selecionadas e discutidas. Antigamente, passava-se a maior parte do tempo na análise e na montagem do planejamento detalhado. Agora, o foco está em vincular pessoas, unidades ou tarefas, embora não se possa determinar quais os resultados exatos a serem alcançados. Mais vale a união das pessoas do que os assuntos tratados, embora estes sejam importantes.

1. **A base do novo planejamento muda:** o foco na estrutura organizacional (vertical e hierárquica) deve ser substituído por um processo fluido (horizontal e livre), no qual as informações, as relações que permitem a troca dessas informações e a identidade produzida no processo sejam mais importantes.
2. **O foco na previsão passa para o foco no potencial:** o planejamento está deixando de lado a atenção exclusiva para cenários futuros e se deslocando decisivamente para a localização de potencialidades que a organização pode dinamizar e explorar.
3. **A incerteza e a aleatoriedade conduzem à liberdade:** liberdade significa a capacidade de autonomia das organizações para lidar com um contexto dinâmico e competitivo. A liberdade é o resultado de maior complexidade. Maior complexidade conduz a maior liberdade, que, por sua vez, leva a maior flexibilidade e maiores possibilidades de escolha e, em consequência, a um maior potencial de estratégias.
4. **O mundo imprevisível e caótico no qual pequenas causas podem gerar grandes efeitos:** fica difícil distinguir antecipadamente quais aspectos serão táticos e quais serão estratégicos. De um modo geral, em um mundo turbulento, o estratégico e o tático confundem-se de maneira indissociável para permitir que a organização ganhe flexibilidade e agilidade para responder rápida e eficazmente às mudanças e transformações.

## Organização

A organização sempre constituiu a plataforma em que se sustenta a instituição. Em um ambiente estável e previsível, a estrutura tradicional pode continuar ainda prestando bons serviços, mas o ambiente estável está se tornando uma exceção. Contudo, em um ambiente instável, a organização que tem mais chances de

sobrevivência deve ser também instável. E quanto mais instável ela é, mais ela pode influenciar o ambiente. É nesse sentido que tanto ambiente como organização podem coevoluir.

A nova organização deverá levar em conta:

1. **Desmistificar a ideia de controle central a partir do topo:** a velha tradição de que deve haver uma cúpula centralizadora de todas as atividades organizacionais pertence ao passado. Morin<sup>95</sup> afirma que qualquer organização, biológica ou social, é simultaneamente cêntrica (por dispor de um centro decisório), policêntrica (por dispor de outros centros de controle) e acêntrica (por funcionar de maneira anárquica, a partir das interações espontâneas entre seus membros). Toda organização é simultaneamente ordem e desordem. Ela necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e de mudança, de normas e de liberdade, de controle e de autonomia, de tradição e de inovação, de ser e de devir. Ordem e desordem são mais parceiras do que adversárias na consecução da auto-organização.
2. **O papel da hierarquia deve ser redefinido:** o modelo tradicional e mecanicista está sendo substituído por formas de auto-organização (como a organização em rede). Os mecanismos de integração – que sempre foram assegurados pelo controle hierárquico – também precisam ser redefinidos. A liberdade concedida aos membros organizacionais – como no *empowerment* – deve levá-los a alcançar, por si mesmos, uma nova forma de integração. Entretanto, para que isso possa vir a ocorrer, será necessário que se promova uma estratégia organizacional global adequada que estimule a iniciativa, a cooperação, a criatividade e a sinergia.

## Direção

A direção – como função administrativa – também está passando por uma formidável reforma. A maneira de dinamizar a organização, fazer as coisas acontecerem, servir ao cliente, gerar valor e produzir e distribuir resultados relevantes para todos os envolvidos está passando por mudanças, como:

1. **O papel dos administradores deve ser redefinido:** deve haver o abandono da visão tradicional de que o futuro da organização pode e deve ser estabelecido e capitaneado pelos administradores. Isso significa um reajustamento das relações de poder. O *empowerment* está por trás disso.
2. Não são mais os administradores os guardiões do espírito de equipe corporativo, da visão compartilhada de futuro, da conservação da cultura organizacional e das crenças e valores da organização. Tudo isso está mudando. O novo papel da administração consiste em fomentar a necessária instabilidade para estimular potencialidades acêntricas latentes e para que possam surgir as condições de aprendizado e trocas de informação por meio das interações. Trata-se de questionar permanentemente o *status quo*.

Em suma, a nova administração deve assumir as seguintes atribuições:<sup>96</sup>

1. Estímulo à desordem, por meio da introdução de novas ideias e informações, às vezes, ambíguas para gerar criatividade e inovação.
2. Estímulo à autonomia, à iniciativa, à conectividade, à comunicação e à cooperação.
3. Estímulo à identidade organizacional em permanente atualização.
4. Percepção sempre renovada das circunstâncias ambientais.
5. Os administradores passam a comportar-se também como pesquisadores que estudam suas próprias organizações, não se limitando a focalizar apenas os aspectos mais aceitos e reconhecidos da cultura organizacional, mas tentando compreender o imaginário e o inconsciente da organização.
6. Legitimar a desordem para mudar padrões de comportamento vigentes e estacionários e acionar a mudança.

7. Atuar como *coaching*, impulsionando e dinamizando as ações das pessoas em direção a metas e alvos negociados e consensuais.

## Controle

O controle é o aspecto administrativo que mais sofreu mudanças nos últimos tempos. Melhor dizendo: sofreu sérias restrições e limitações em favor da liberdade e da autonomia das pessoas e da isenção de regras que balizam comportamentos e decisões. Ganhou foco na retroação e na realimentação.

### DICAS

#### Interações e aprendizado

O fluxo de informações deve privilegiar o aprendizado: tanto a criação de novas informações como a circulação de informações já existentes deve produzir diferentes interpretações que permitam a reflexão compartilhada e que leve a novas informações. Trata-se de retroação positiva: uma amplificação por retroalimentação do potencial contido nas informações.<sup>97</sup> A gestão do conhecimento – passando pela universidade corporativa em direção ao capital intelectual – faz parte integrante desse quadro. São as interações e conexões entre as pessoas que permitem novos e mais complexos padrões globais de comportamento. E esses novos padrões conduzem a novos desempenhos e a novas direções estratégicas. Daí o foco em equipes e na ampla participação das pessoas na dinamização dos negócios da organização.

## Profundo impacto da TI

A Tecnologia da Informação (TI) está promovendo uma nova ordem no mundo global. As empresas “ponto.com” definiram os novos padrões da chamada Nova Economia, revolucionaram a maneira de fazer negócios, criaram uma nova maneira de trabalhar e uma nova cultura de relacionamento entre as pessoas. A comunicação é o núcleo central. A internet, a intranet, a utilização do computador para integrar processos internos e externos (como CRM, SCM, BIM, B2B, B2C) estão modificando com uma rapidez incrível o formato organizacional e a dinâmica das organizações como nunca se viu antes. A virtualização crescente das organizações é a decorrência disso. O desafio reside agora na busca incessante de novas soluções, e a essência da eficácia está se deslocando para a busca de redes e parcerias em conexões virtuais dentro de um contexto ambiental mutável.

### DICAS

#### Retroação e causalidade

A noção cibernética clássica de retroação é que permitiu chegar ao conceito de autonomia. A retroação – ou repercussão de um efeito sobre a causa que lhe deu origem – fez evoluir o conceito clássico de causalidade linear para uma causalidade em anel (circularidade), permitindo também conceber a causalidade interna (endocausalidade). É o caso da homeostasia nos seres vivos, isto é, a regulação que mantém a constância nos processos internos: um organismo vivo submetido à baixa temperatura exterior responde com a produção de calor interno, mantendo estável sua temperatura. O sistema emancipa-se das causalidades externas, ainda que sofra

seus efeitos e influências.<sup>98</sup> Assim, o controle está se tornando cada vez mais um autocontrole espontâneo, e não um controle externo imposto pela organização aos seus membros.

## **DICAS**

### **Organização como comunidade**

A organização passa a ser uma espécie de comunidade dentro do novo modelo organizacional já conhecido: hierarquias baixas, fronteiras fluidas, ênfase maior nos processos do que na estrutura e equipes autônomas e autossuficientes. A estratégia organizacional agora se faz em um teatro de improvisação onde os atores tentam diferentes cenários para desenvolver a história e criam novas experiências em cada ato que se sucede por meio da interação recíproca.<sup>99</sup> Isso lembra o teatro de Pirandello com seus personagens à procura de um autor.

## **Simplificar e descomplicar para enfrentar a complexidade**

No fundo, fazer a mudança, viver a mudança e enfrentar a complexidade e a incerteza. Simplificar e descomplicar as organizações. Dar mais liberdade para as pessoas e desamarrá-las do entulho autocrático para que elas possam utilizar seus recursos mais importantes: a inteligência, o talento e o conhecimento. E quem sabe, ajudá-las a conquistar e a organizar o tempo livre para melhor viver a própria vida.<sup>100</sup> Isso significa melhorar a qualidade de vida das pessoas. Aquilo que Taylor chamava de princípio da máxima prosperidade para o patrão e para o empregado hoje pode ser transferido e atualizado para o princípio da qualidade de vida nas organizações para melhorar a vida de todos os parceiros envolvidos. Não só beneficiar o cliente ou o usuário, mas todos os membros que participam direta ou indiretamente das organizações: fornecedores, trabalhadores, gerentes, clientes, usuários, investidores, capitalistas, intermediários, etc. Se possível, também a comunidade carente ao redor. Não só utilizar o produto ou serviço produzido pela organização, mas envolver todos os processos organizacionais, todos os sistemas internos e externos, tecnologias, etc. Enfim, utilizar toda a imensa sinergia organizacional para melhorar a vida de todas as pessoas, da sociedade e das comunidades. É para isso que servem as organizações. E esse é o papel fundamental da Administração.

## **DICAS**

### **Qualidade de vida das pessoas e das organizações**

Provavelmente, o foco principal da teoria administrativa está sendo redirecionado para a melhoria da qualidade de vida dentro e fora das organizações. Seja nos aspectos relacionados com o conforto físico e psicológico, com a satisfação pessoal de cada indivíduo, com a transformação da atividade laboral individual e solitária em um trabalho de equipe integrado socialmente, com a adoção de aspectos éticos e de responsabilidade social, a Administração de hoje é completamente diferente daquela de ontem e, certamente, será diferente daquela que existirá amanhã.

## **A gradativa ampliação do conceito de Administração**

Com a gradativa expansão da teoria administrativa, o administrador está absorvendo rapidamente novas incumbências e envolvendo novos atores no incrível processo de tornar as organizações mais bem-

sucedidas. O administrador deve olhar não somente para baixo, onde estão os subordinados, mas também para cima, onde está a governança corporativa que representa os proprietários e acionistas da organização. Precisa olhar para dentro da organização nos aspectos operacionais, táticos e estratégicos, mas também para fora dela, onde estão os *stakeholders* vitais para garantir o sucesso organizacional. Precisa cultivar a responsabilidade financeira do negócio, como também a responsabilidade social e ambiental. Além dessa formidável inclusão de novas e diferentes variáveis no seu trabalho, o ambiente dos negócios está se tornando cada vez mais dinâmico, volátil, surpreendente e competitivo. O administrador precisa estar sempre e continuamente preparado para enfrentar tantos desafios ao seu redor.

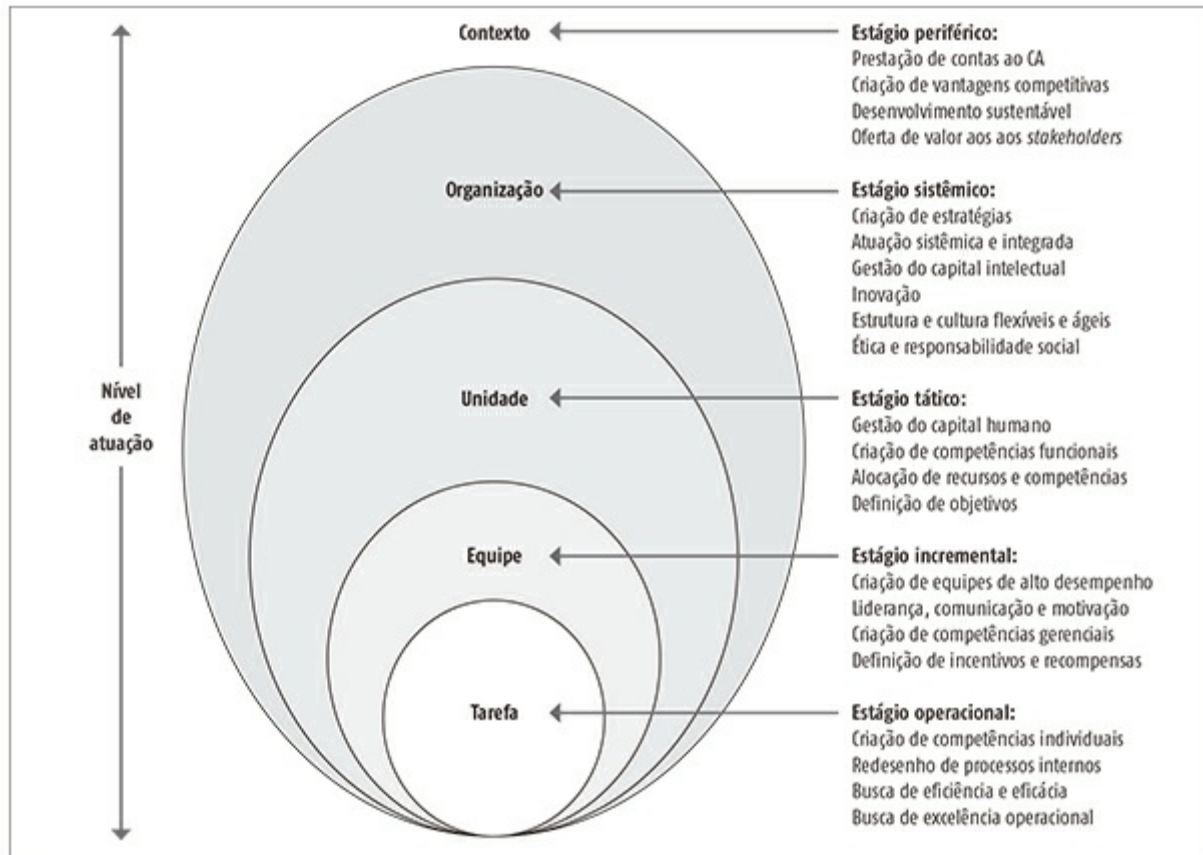


Figura 13 Níveis de atuação do administrador.

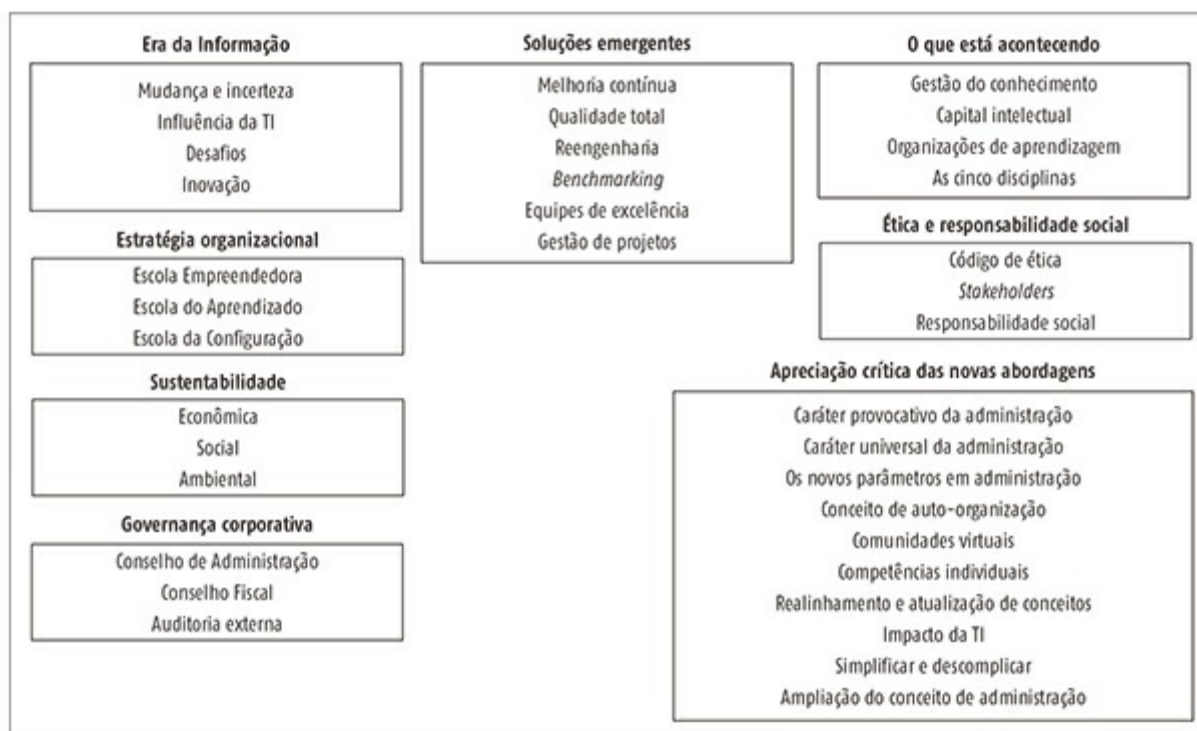


Figura 14 Mapa mental do capítulo.

Esse é o mantra da teoria administrativa: apontar contínua e gradativamente novos rumos e proporcionar novas soluções para melhorar a qualidade de vida das pessoas e das organizações e, afinal de contas, ajudar a tornar o mundo melhor para ser vivido e curtido, seja por todos nós, seja pelas nossas futuras gerações. Temos um longo caminho pela frente. E o administrador é o núcleo principal dessa formidável ação empreendedora.

## EXERCÍCIO

### A VA Linux Systems<sup>101</sup>

Imagine um jovem que, enquanto está cursando a faculdade, cria uma empresa para vender computadores baratos equipados com o Linux, um sistema operacional alternativo. Nas horas vagas, ele ajuda dois colegas – Jerry Yang e David Filo – em um projeto chamado Yahoo, um banco de dados com endereços na web. Seus amigos se tornam bilionários em alguns anos. Mas ele prefere seguir tocando a sua empresa, a VA Linux Systems. Destino cruel, não é? Nem tanto.

Estamos falando de Larry Agustin, o fundador da VA Linux Systems, que está sonhando com seus próprios bilhões de dólares. Hoje, o Linux – o sistema operacional criado pelo finlandês Linus Torvalds, com código-fonte aberto, distribuição gratuita pela internet e que segue o padrão Unix – começa a arregimentar um exército de fãs que preferem esse sistema ao Windows da Microsoft. De acordo com a IDC – uma empresa norte-americana de pesquisas – a fatia de mercado de sistemas operacionais de servidores do Linux cresceu de 7% para 17% em apenas dois anos, no mundo todo. É o sistema operacional que mais cresce no mundo. Isso ajudou a fazer da VA Linux um dos empreendimentos de crescimento mais acelerado do universo tecnológico. Sua clientela inclui IBM, SGI e WinStar. Agustin afirma que a receita vem dobrando a cada trimestre, o que significa uma arrecadação superior a US\$ 1 bilhão em vendas em menos de cinco anos. O Linux saiu do ambiente da internet e chegou às grandes empresas, graças ao seu sistema operacional de maior poder de processamento e facilidade de uso. É uma opção

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tapscott D. Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo, Makron Books, 1997. p. 50-81.
2. Toffler A. Powershift: as mudanças do poder. Rio de Janeiro, Record, 1998.
3. Adaptado de: Peters TJ, Waterman Jr. RH. Search of excellence: lessons from America's best-run companies. Nova York, Harper & Row, 1982.
4. Schumpeter J. Capitalism, socialism and democracy. Nova York, Harper, 1975. p. 82-5.
5. Chiavenato I. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Barueri, Manole, 2009.
6. Christensen CM. The innovator's dilemma. Boston, Harvard Business School, 1997. Christensen CM, Raynor ME. The innovator's solution. Boston, Harvard.
7. Oakland JS. Gerenciamento da qualidade total — TQM. São Paulo, Nobel, 1994. p. 20, 184-5, 311.
8. Wellington P. Estratégias kaizen para atendimento ao cliente. São Paulo, Educator, 1999.
9. Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1982.
10. Juran JM. Juran on leadership for quality: an executive handbook. Nova York, The Free, 1989.
11. Corsby PB. Quality is free: the art of making quality certain. Nova York, McGraw-Hill, 1979.
12. Feigenbaum AV. Total quality control: engineering and management. Nova York, McGraw-Hill, 1991.
13. Mirshawka V. A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do dr. Deming. São Paulo, Makron Books, 1991. Bergamo Filho V. Gerência econômica da qualidade através do TQC. São Paulo, Makron Books, 1991. Crosby P. Qualidade: falando sério. São Paulo, Makron Books, 1991.
14. Certo SC. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994. p. 563.
15. Walton M. The Deming management method. Nova York, Dodd-Meade, 1986.
16. Tomasko RM. Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo, Makron Books, 1992.
17. Thomas PR, Gallace LJ, Martin KR. Quality alone is not enough. Nova York, AMA Management Briefing, 1992.
18. Juran JM. A qualidade desde o projeto. São Paulo, Pioneira, 1992.
19. Morris D, Brandon J. Reengenharia: reestruturando a sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994. p.11.
20. Hammer M, Champy J. Reengenharia: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro, Campus, 1994. p. 37-8, 51-65.
21. Davenport TH. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro, Campus, 1994. p. 234.
22. Baseado em: Meyer AD, Góes JB, Brooks GR. "Organizations in disequilibrium: environmental jolts and industry revolutions". In: Huber G, Glick WH (eds.). Organizational change and redesign. Nova York, Oxford University, 1992. p. 66-111.
23. Chiavenato I. Manual de reengenharia: um guia para reinventar sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo, Makron Books, 1995. p. 29-31.
24. Rothman H. "You need not be big to benchmark". Nation's Business, Dec. 1992, p. 64-5.
25. Spendolini MJ. Benchmarking. São Paulo, Makron Books, 1993.
26. Camp R. Benchmarking: o caminho da qualidade total. São Paulo, Pioneira, 1993.
27. Drucker PF. Sociedade pós-capitalista. São Paulo, Pioneira, 1994.



28. Schermerhorn Jr. JR. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996. p. 275.
29. Heldman K. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro, Campus, 2002. p. 4-5.
30. Beting J. "A bolha furou?". O Estado de S.Paulo, Caderno de Economia, 22 de agosto de 1999, p. B2.
31. Stewart TA. Capital intelectual: a vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
32. Koulopoulos TN, Spinello RA, Wayne T. Corporate instinct: building a knowing enterprise for the 21st century. Van Nostrand Reinhold, 1997.
33. Leonard-Barton D. Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. Harvard Business School, 1995.
34. Nonaka I, Takeuchi H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Campus, 1996.
35. Sveiby KE. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 1997. p. 9-12.
36. Alaire PA. "Managing for knowledge: the business imperative of 21st century". Paper sobre o papel do Xerox na TI, apresentado em Roma, novembro de 1997. Vide: [www.xerox.com](http://www.xerox.com).
37. Sveiby KE. The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco, Berrett-Koehler, 1997. p.27.
38. Senge P. The fifth discipline: the art and practice of learning organization. Nova York, Doubleday, 1990.
39. Geus A. The living company. Nova York, Doubleday, 1997.
40. Meister JC. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.
41. Argyris C, Schön D. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Addison-Wesley, 1978.
42. Zuboff S. In the age of the smart machine. Nova York, Basic Books, 1988.
43. Senge P, Roberts C, Ross R, Smith B, Kleiner A. The fifth discipline fieldbook. Londres, Nicholas Brealey, 1994.
44. Senge P, Kleiner A, Roberts C, Ross R, Roth G, Smith B. The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations. Nova York, Doubleday/Currency, 1999.
45. Nonaka I. "The knowledge-creating company". Harvard Business Review, julho-agosto 1991, p. 96.
46. Kiernan J. 11 mandamentos da administração do século XXI. São Paulo, Makron Books, 1998. p. 199.
47. Henderson BD. Henderson on corporate strategy. Cambridge, ABT Books, 1979.
48. Mische MA. Strategic renewal: becoming a high-performance organization. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001.
49. Chiavenato I. Administração nos novos tempos. Barueri, Manole, 2014.
50. Mintzberg H, Ahlstrang B, Lampel J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000. p. 97-114, 132-72, 221-54.
51. Drucker PF. "The theory of business". Harvard Business Review 1994:95-104.
52. Weick KE. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Sage, 1995. p. 54.
53. Prahalad CK, Hamel G. "The core competence of the corporation". Harvard Business Review 1990; 68:79-91.
54. Hamel G. "Strategy as revolution". Harvard Business Review 1996:69-92.
55. Hamel G, Prahalad CK. Competing for the future. Boston, Harvard Business School, 1994.
56. Wind JY, Main J. Driving change: how the best companies are preparing for the 21st century. Nova York, The Free, p. 227-324.
57. Geus AP. "Planning as learning". Harvard Business Review 1988:70-4.
58. Chandler AA. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MIT, 1962.

59. Chiavenato I. Administração: teoria, processo e prática. Barueri, Manole, 2014.
60. Baden-Fuller C. Rejuvenating the mature business: the competitive challenge. Boston, Harvard Business School, 1992.
61. Doz YL, Thanheiser H. Embedding transformational capability. ICEDR, October 1996. Forum Embedding Transformational Capability, Fountainebleau, France, INSEAD, 1996.
62. Miles RE, Snow CC. Organizational strategy: structure, and process. Nova York, McGraw-Hill, 1978.
63. Brito AC, Terra C. Posicionamento estratégico e sistematização da gestão de stakeholders. Disponível em [www.mvl.com.br](http://www.mvl.com.br), 2009.
64. Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". Academy of Management Review 1997; 22:853-86.
65. Lipson HA. "Do corporate executives plan for social responsibility?". Business and Society Review 1974; 75:80-1.
66. Davis K, Blomstrom RL. Business and society: environment and responsibility. Nova York, McGraw-Hill, 1975.
67. Davis K. "Five propositions for social responsibility". Business Horizons, June 1975, p. 19-24.
68. Certo SC. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment. Nedham Heights, Allyn & Bacon, 1994. p. 58.
69. Chiavenato I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo, Thomson Learning, 2003. p. 49.
70. Veja os sites: [www.voluntarios.com.br](http://www.voluntarios.com.br); [www.uol.com.br/voluntarios](http://www.uol.com.br/voluntarios); [www.amigosdaescola.com.br](http://www.amigosdaescola.com.br); [www.gifê.org.br](http://www.gifê.org.br); [www.campanhadoagasalho.com.br](http://www.campanhadoagasalho.com.br); [www.aacd.org.br](http://www.aacd.org.br); [www.fcc-brasil.org.br](http://www.fcc-brasil.org.br); [www.theunger-site.com](http://www.theunger-site.com); [www.clickfome.com.br](http://www.clickfome.com.br).
71. Soares RC. Empresariedade e ética: o exercício da cidadania corporativa. São Paulo, Atlas, 2002. p. 248-50.
72. Instituto Ethos, vide: [www.ethos.gov.br](http://www.ethos.gov.br)
73. Carvalho JE. Rating social: análise do valor econômico-laboral nas organizações empresariais. Lisboa, Universidade Lusíada, 1999. p. 83.
74. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC, [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).
75. Blair MM. "For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management". Long Range Planning 1999; 31.
76. Shleifer A, Vishny RW. "A survey of corporate governance". Nova York: Journal of Finance 1997; 52.
77. Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE. Strategic management: competitiveness and globalization. Cincinnati, South-Western College, 2001.
78. Chiavenato I, Sapiro A. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010. p. 296-7.
79. Andrade A, Rossetti JP. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo, Atlas, 2004, p. 37-8.
80. Thurow L. "Innovation and capitalization". Forbes, 26 March 2000, p. 37.
81. Bauer R. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas, 1999. p. 19, 233.
82. Maturana H. "Humberto Maturana: a origem de suas reflexões", Santiago, mimeo: Entrevista a Cristina Magro e Ricardo Santamaría, 1990.
83. Kelly K. Out of control: the new biology of machines, social systems, and the economic world. Reading, Addison-Wesley, 1994.
84. Stacey RD. "The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes". Strategic Management Journal 1995; 16(6):477-95.
85. Taylor WC. "Control in age of chaos". Harvard Business Review 1994; 72(6):64-76.
86. Kanter RM. Quando os gigantes aprendem a dançar. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

87. Crainer S. Key management ideas: thinkers that changed the management world. Nova York, Pearson Education, 1999.
88. Prahalad CK, Hamel G. "The core competence of the corporation". Harvard Business Review 1990; 68(3):79-91.
89. Hamel G, Heene A (eds.). Competence-based competition. Nova York, John Wiley & Sons, 1994. p. 111-47.
90. Barney JB. "Looking inside for competitive advantage". The Academy of Management Executive 1995; 9(4):49-61.
91. Meister JC. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.
92. Prigogine I, Stengers I. Entre o tempo e a eternidade. São Paulo, Companhia das Letras, 1992.
93. Weick KE. "Organizational design: organizations as self-designing systems". Organizational Dynamics 1977; 6:31-46.
94. Levy D. "Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications". Strategic Management Journal 1994; 15:167-78.
95. Morin E. Ciência com consciência. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1996.
96. Campbell J. Grammatical man: information, entropy, language and life. Nova York, Simon & Schuster, 1982.
97. Radzicki MJ. "Institutional dynamics, deterministic chaos, and self-organizing systems". Journal of Economic Issues 1990; 24(1):57-102.
98. Lindley D. Where does the weirdness go?. Nova York, Basic Books, 1996.
99. Weil P. Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1995.
100. De Masi D. A emoção é a regra. São Paulo, José Olímpio, 1999.
101. Mardesich J. "VA Linux systems". Fortune 1999:38.

Tabela 5 Esquema comparativo das teorias administrativas

Aspectos principais	Abordagens prescritivas e normativas				Abordagens explicativas e descritivas			
	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas	Teoria Neoclássica	Teoria da Burocracia	Teoria Estruturalista	Teoria Comportamental	Teoria de Sistemas	Teoria da Contingência
Ênfase:	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura	Na estrutura organizacional	Na estrutura e no ambiente	Nas pessoas e no ambiente	No ambiente	No ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e a estrutura
Abordagem da organização:	Organização formal	Organização informal	Organização formal e informal	Organização formal	Organização formal e informal	Organização formal e informal	Organização como um sistema	Variável dependente do ambiente e da tecnologia
Conceito de organização:	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído	Sistema social cooperativo e racional	Sistema aberto	Sistemas aberto e fechado
Figuras principais:	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiome, Humble, Galinier, Scheh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Goudner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, March, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow
Características básicas da administração:	Engenharia Humana/Engenharia de Produção	Ciência Social Aplicada	Técnica Social Básica e Administração por Objetivos	Sociologia da Burocracia	Sociedade de Organizações e Abordagem Múltipla	Ciência Comportamental Aplicada	Abordagem Sistemática: Administração de Sistemas	Abordagem Contingencial: Administração Contingencial
Concepção do homem:	Homem Econômico	Homem Social	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Organizacional	Homem Organizacional	Homem Administrativo	Homem Funcional	Homem Complexo
Comportamento organizacional do indivíduo:	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Ser isolado que reage como ocupante de cargo	Ser social que vive dentro de organizações	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Desempenho de papéis	Desempenho de papéis
Sistema de incentivos:	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos materiais e salariais	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos mistos	Incentivos mistos	Incentivos mistos
Relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais:	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Não há conflito perceptível. Prevalência dos objetivos da organização	Conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis que levam à inovação	Conflitos possíveis e negociáveis. Relação e equilíbrio entre eficácia e eficiência	Conflitos de papéis	Conflitos de papéis
Resultados almejados:	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e eficácia	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Eficiência satisfatória	Máxima eficiência	Eficiência e eficácia

## GLOSSÁRIO BÁSICO

**Aprendizagem:** mudança ou alteração de comportamento em função de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas incorporados a fim de melhorá-lo.

**Aprendizagem organizacional:** mudança ou alteração do comportamento organizacional em função de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas incorporados pelos seus membros.

**Ativos intangíveis:** ativos organizacionais não mensuráveis pelos métodos tradicionais de contabilidade e que são identificados como as pessoas, os clientes e a organização.

**Auto-organização:** forma espontânea de organização, sem planejamento e controles artificiais.

**Base de conhecimento:** estrutura organizada de informação que facilita o armazenamento da inteligência no intuito de ser recuperada como apoio de um processo de gestão do conhecimento.

**Benchmark:** padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. Pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente). O *benchmark* serve como guia de referência.

**Benchmarking:** processo de localizar *benchmarks* no mercado, analisá-los, aprender com eles e, se possível, ultrapassá-los.

**Capital de clientes:** valor das relações de uma organização com seus clientes incluindo a intangível lealdade de seus consumidores para a companhia ou o produto, baseado na reputação, padrões de compra ou capacidade de compra do cliente.

**Capital estrutural:** processos, sistemas de informação e patentes que permanecem em uma organização quando os funcionários dela saem.

**Capital humano:** conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e competências das pessoas em uma organização. Como o capital estrutural, o capital humano é possuído pelas pessoas que os detêm, e não pela organização que as emprega. O capital humano é uma parte renovável do capital intelectual.

**Capital intelectual:** valor total dos negócios da organização, calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro.

**Capital intelectual:** conhecimento que tem valor para a organização. É constituído pelo capital humano, capital estrutural (ou financeiro) e pelo capital de clientes.

**Círculos de qualidade ou círculos de controle de qualidade (CCQ):** grupos de 6 a 12 empregados voluntários que se reúnem semanalmente para decidir e resolver problemas que afetam suas atividades comuns de trabalho.

**Conhecimento:** recurso mais importante da Era da Informação. Constitui um ativo intangível. Representa a familiaridade ou compreensão de ganhos por meio do estudo e da experiência.

**Downsizing:** ver enxugamento.

**Enxugamento:** redução de níveis hierárquicos de uma organização para manter o essencial e a aproximação da base em relação à cúpula. Geralmente, é acompanhado de descentralização.

**Equipes de alto desempenho:** equipes caracterizadas pela elevada participação das pessoas e pela busca de respostas rápidas e inovadoras às mudanças no ambiente de negócios e que permitam atender às crescentes demandas dos clientes.

**Era Clássica:** período situado entre o nascimento da teoria administrativa (com a Administração Científica), por volta de 1900, até o final da Segunda Guerra Mundial, em 1950. Caracteriza-se pela estabilidade e previsibilidade e a ênfase na industrialização.

**Era da Informação:** período iniciado por volta da década de 1990, com o irrompimento da tecnologia da informação, da globalização dos negócios e de fortes mudanças que levaram à instabilidade e à imprevisibilidade.

**Era Neoclássica:** período situado entre 1950 e aproximadamente 1990 que se caracteriza por mudanças e transformações no foco de expansão da industrialização que precederam a era da informação.

**Gestão de processos:** forma de administração focada nos processos, e não nos programas cotidianos da empresa.

**Gestão do conhecimento:** processo sistemático de buscar, selecionar, organizar, destilar e apresentar informação no intuito de melhorar a compreensão de um empregado em uma área específica de interesse.

**Globalização:** extensão de uma organização para ambientes gradativamente mais amplos.

**Informação:** conjunto de dados contendo um significado.

**Infovia:** rede digital de comunicações de altíssima velocidade que pode combinar telecomunicações, linhas de cabos, transmissão de micro-ondas e fibras óticas para proporcionar esquemas interativos de televisão, telefones, computadores e outros artefatos para interagir com bancos de dados ao redor do mundo.

**Kaizen:** do japonês *kai*, que significa mudança, e *zen*, que significa bom. *Kaizen* é uma palavra que significava um processo de gestão e uma cultura de negócios e que passou a significar aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio do envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da organização no que ela faz e na maneira como as coisas são feitas. O *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre melhor.

**Melhoria contínua:** aplicação da filosofia *kaizen* nos processos produtivos da organização. Começou com os círculos de controle de qualidade (CCQ) para tornar-se cada vez mais abrangente.

**Organização de aprendizagem:** organização que incentiva e encoraja a aprendizagem de seus membros, por meio do trabalho em equipe e forte interação social.

**Organização global:** comercializa um produto padronizado para o mundo todo, podendo seus componentes ser fabricados em diferentes países.

**Outsourcing:** o mesmo que terceirização.

**Qualidade:** atendimento das exigências do cliente; ou a adequação à finalidade ou uso; ou a conformidade com as exigências. O conceito de qualidade está intimamente ligado ao cliente, seja ele interno ou externo.

**Qualidade total ou gerenciamento da qualidade total (Total Quality Management – TQM):** conceito de controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. O tema central da qualidade total é bastante simples: a obrigação de alcançar qualidade está nas pessoas que a produzem. Em outros termos, os

funcionários, e não os gerentes, são os responsáveis pelo alcance de elevados padrões de qualidade.

**Redução do tempo do ciclo de produção:** simplificação dos ciclos de trabalho, eliminação de barreiras entre as etapas do trabalho e entre órgãos envolvidos para diminuir o tempo de produção. O *just-in-time* (JIT) é um exemplo.

**Reengenharia:** redesenho radical dos processos empresariais para cortar despesas, reduzir custos, melhorar qualidade e serviço e maximizar benefícios da TI, questionando como e por que as coisas estão sendo feitas.

**Tecnologia da informação (TI):** processos, práticas ou sistemas que facilitam o processamento e o transporte de dados e informações.

**Teoria da complexidade:** estágio da ciência atual que abandona o determinismo e aceita o indeterminismo e a incerteza; abandona a ideia da simplicidade dos fenômenos da natureza e abraça a complexidade; abandona o ideal de objetividade como forma de conhecimento, assumindo a subjetividade, como condição humana. A complexidade significa a impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento completo.

**Teoria do caos:** tudo na natureza muda e evolui continuamente; nada no universo é passivo ou estável. Não há equilíbrio, mas mudança. A realidade está sujeita a perturbações e ruídos. O caos é uma ordem mascarada de aleatoriedade.

**Terceirização ou *outsourcing*:** uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. Significa uma transformação de custos fixos em custos variáveis e uma simplificação da estrutura e do processo decisório da organização.

# Índice

Folha de rosto	2
Créditos	3
Sumário	5
Prefácio	7
Parte I — Introdução à teoria geral da administração	8
1. A administração e suas perspectivas	15
Parte II — Os primórdios da administração	32
2. Antecedentes históricos da administração	35
Parte III - Abordagem clássica da administração	52
3. Administração científica	56
4. Teoria clássica da administração	84
Parte IV – Abordagem humanística da administração	101
5. Teoria das relações humanas	105
6. Decorrências da teoria das relações humanas	118
Parte V – Abordagem neoclássica da administração	153
7. Teoria neoclássica da administração	157
8. Decorrências da teoria neoclássica: tipos de organização	191
9. Decorrências da teoria neoclássica: departamentalização	207
10. Administração por objetivos	228
Parte VI — Abordagem estruturalista da administração	253
11. Modelo burocrático de organização	257
12. Teoria estruturalista da administração	284
PARTE VII	315
13. Teoria comportamental da administração	319
14. Teoria do desenvolvimento organizacional	361
Parte VIII — Abordagem sistêmica da administração	402
15. Tecnologia e administração	405
16. Teoria matemática da administração	429
17. Teoria de sistemas	462
Parte IX – Abordagem contingencial da administração	487
18. Teoria da contingência	491
Parte X – Novas abordagens da administração	545
19. Para onde vai a TGA?	557