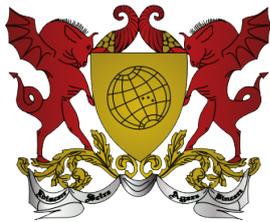


**CURSO TÉCNICO
EM ADMINISTRAÇÃO
INTRODUÇÃO
À ADMINISTRAÇÃO**

Áurea Lúcia Silva Andrade



Universidade Federal De Viçosa

Reitor: Demetrius David da Silva

Vice-Reitora: Rejane Nascentes

**Coordenadoria de Educação
Aberta e a Distância**

Diretor: Francisco de Assis Carvalho Pinto

Organizadores:

Áurea Lúcia Silva Andrade

Edição de Conteúdo e CopyDesk:

João Batista Mota

Layout:

Antônio dos Santos

Editoração Eletrônica:

Antônio dos Santos



Esta obra está licenciada com uma Licença

[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Apresentação

“O que pode ser medido, pode ser melhorado”

Peter Drucker

Prezado (a) estudante,

O conteúdo da disciplina *Introdução à Administração* tem como principal objetivo proporcionar condições para você estudar e compreender as principais correntes do pensamento da Administração, desde os primórdios da civilização até os tempos atuais. Além disso, pretende proporcionar condições para a reflexão acerca da prática administrativa, no espaço privado e público, para a melhoria do desempenho das empresas e da gestão pública. Precisamos de pessoas capazes de atuar em organizações públicas e privadas para que alcancem desempenho satisfatório para atender às demandas da sociedade e dos clientes em geral. A capacitação das pessoas exige uma preparação com foco no conhecimento em administração e em resultados. Nesse sentido, o *Curso Técnico em Administração*, oferecido pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), vem ao encontro da necessidade de ampliar os conhecimentos dos participantes em Administração e prepará-los para os desafios da gestão de diferentes empresas.

Na perspectiva de Peter Drucker, utilizado na epígrafe, “o que pode ser medido, pode ser melhorado”. É na Administração que encontramos as ferramentas para transformar o ponto de vista do pai da administração moderna em ação. Este material para leitura está dividido em cinco unidades: na primeira, a *Fundamentação teórica da Administração*, tem o objetivo de apresentar como a Administração está presente desde os primórdios e na evolução das comunidades. Seu surgimento se confunde com o surgimento das cidades e do desenvolvimento da civilização.

Na segunda unidade, apresentamos as *Teorias organizacionais*, para delinear o desenvolvimento da ciência administrativa, com base na contribuição de vários autores, ancorando este desenvolvimento na cronologia da Administração.

Na terceira unidade, *As organizações*, enfatizamos a sociedade organizacional e a importância das organizações no nosso cotidiano, bem como a responsabilidade social dos administradores e dos diferentes atores presentes nas empresas.

Na quarta unidade, o *Ambiente organizacional* é apresentado para compreender a relação da organização com diferentes agentes, sejam eles internos, como colaboradores, ou externos, como fornecedores e parceiros, que compõem o ambiente operacional, além da relação da organização com o ambiente geral e a influência de variáveis econômicas, políticas, socioculturais e outras no desempenho das empresas. E, finalmente, na quinta unidade, iremos analisar o *Processo administrativo* como importante ferramenta para a gestão de empresas públicas e privadas.

Neste caderno, além do conteúdo teórico, propomos atividades e recomendações de estudos complementares, que representam importante passo para a sua formação. Os princípios éticos que trazemos para nossas atividades de estudo, bem como a dedicação e seriedade, são fundamentais para o processo de aprendizagem. Que sejamos comprometidos com a aprendizagem em todas as fases do curso!

Bons estudos!

Abraços cordiais,

Profª. Áurea

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



DESTAQUE: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



GLOSSÁRIO: Informações pertinente ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS: se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.



PARA REFLETIR: vai fazer você relacionar um tópico a uma situação externa, em outro contexto



EXERCÍCIOS: são momentos para você colocar em prática o que foi aprendido.

Sumário

01 - Fundamentos Teóricos da Administração.....	6
1. <i>Antecedentes históricos</i>	6
2. <i>Revolução industrial</i>	8
3. <i>Administração: habilidades necessárias para administrar</i>	10
4. <i>Referências</i>	17
02 - Teorias organizacionais	19
1. <i>Introdução</i>	19
2. <i>Abordagem clássica da administração</i>	20
3. <i>Abordagem humanística</i>	33
4. <i>Abordagem comportamental</i>	37
5. <i>Abordagem estruturalista</i>	39
6. <i>Abordagem sistêmica</i>	46
7. <i>Abordagem contingencial</i>	49
8. <i>Referências</i>	53
03 - As organizações	55
9. <i>Referências</i>	60
04 - Ambiente organizacional.....	62
1. <i>Introdução</i>	62
2. <i>Referências</i>	66
05 - Processo Administrativo.....	67
1. <i>Planejamento</i>	68
2. <i>Organização</i>	69
3. <i>Direção/execução</i>	75
4. <i>Controle</i>	75
5. <i>Referências</i>	78
Respostas dos exercícios	79



Fundamentos Teóricos da Administração

1. Antecedentes históricos

A administração como ciência surgiu no início do Século XX, com a contribuição pioneira de Frederick Winslow Taylor. Contudo, antes do estudo seu estudo como ciência, podemos afirmar que a administração surgiu no momento que as pessoas buscavam melhores soluções para os problemas que enfrentavam no dia a dia. Como afirma Maximiano (2009, p.14), “o surgimento e evolução dos conceitos de administração foram evoluindo continuamente e foram influenciados pelas circunstâncias de cada momento histórico”.

Considerando uma linha do tempo, podemos encontrar diversos exemplos que comprovam que as pessoas sempre buscaram administrar os recursos disponíveis para a própria sobrevivência e para gerar maior conforto e bem-estar para si e seus pares. Chiavenato (2004, p.20) confirma com propriedade esta afirmativa:



Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria testemunham a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito.

Os antecedentes históricos ao surgimento da administração no início do século XX representaram as condições necessárias para o surgimento da ciência administrativa na concepção que entendemos hoje.

Maximiano (2006) afirma que faz parte da educação moderna para a gestão o conhecimento da ideias dos gregos, dos romanos e de figuras como Sun Tzu e Maquiavel. Os gregos inventaram a administração democrática das cidades-estados, propondo uma democracia participativa numa época em que os monarcas governavam segundo os interesses da aristocracia. A proposta feita há 2500 anos era a de administrar a cidade segundo os princípios da ética e de acordo com os interesses dos cidadãos.

Os romanos construíram princípios e técnicas de administração que ajudaram a criar o primeiro caso no mundo de organização de um império multinacional (MAXIMIANO, 2006).

Destaca-se também, baseando-se em Chiavenato (2006), a influência da Igreja Católica, da organização militar, da Revolução Industrial, dos economistas liberais e dos empreendedores no pensamento administrativo.

A Igreja Católica surgiu no Século I e se expandiu durante a Idade Média, representando um espaço para a prática dos princípios da administração pública das instituições de Estado, como Atenas e Roma, conforme relata Chiavenato (2006, p.25, grifo nosso):

[...] a Igreja Católica estruturou sua organização em uma **hierarquia de autoridade**, estado-maior (**assessoria**) e **coordenação funcional** para assegurar **integração**. A organização hierárquica da Igreja é simples e eficiente e sua organização mundial pode operar sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada por uma autoridade divina superior.

Encontramos na Bíblia passagens que podem ser associadas à administração. No livro de Êxodo (18, 13-27), é possível identificar princípios da administração nos conselhos de Jetro a Moisés. O texto bíblico conta que Moisés seguiu os conselhos de seu sogro e construiu uma “rede humana” para a qual delegou poder para representá-lo e julgar causas simples. (CHIAVENATO, 2004)

Vamos analisar, agora, o caso *Conselhos de Jetro*, proposto por Maximiano (2002, p.96-98).

ESTUDO DE CASO

Conselhos de Jetro

A época é o século XIV a.C. Liderados por Moisés, cerca de 600.000 hebreus saíram do Egito e estão indo em direção à Terra Prometida já faz algum tempo. Ontem houve uma batalha contra os amalequitas. Moisés está muito cansado, porque teve que ficar o tempo todo em cima de uma colina, segurando o cajado no alto, para que os hebreus vencessem a batalha. Ainda bem que Aarão e Hur estavam lá para ajudá-lo, segurando seus braços.

Hoje, Moisés está recebendo a visita de Jetro, seu sogro. Não tem muito tempo para falar com ele, pois fica, da manhã até a tarde, recebendo pessoas do povo, que ficam numa fila aparentemente interminável. Aliás, Moisés quase não tem tempo para mais nada. Jetro observa que Moisés resolve todos os problemas que lhe são trazidos pelas pessoas.

Bem no final da tarde, Jetro leva Moisés até o alto da colina, onde podem conversar sem ser incomodados.

- Moisés – pergunta Jetro –, por que você tem que ficar julgando pessoalmente todos esses casos que lhe são trazidos? O que querem todas essas pessoas?

- Bem, Jetro, as pessoas querem ouvir de mim a interpretação da vontade e das leis de Deus.

- Desse jeito, você fica sem tempo para cuidar das questões realmente importantes. Por que você não manda outros fazerem esse serviço? Já pensou se todo mundo quiser falar com você?

- Ora, Jetro, esse é o meu serviço. E, depois, já imaginou se outros fizerem algo errado?

- Isso não deve preocupá-lo, Moisés. Escolha pessoas competentes e crie um sistema hierárquico. Forme grupos de 10 assistentes para falar diretamente com o povo. Para cada 10 grupos de 10 assistentes, designe um feitor. Ele será responsável pela análise dos casos que os assistentes não souberem resolver. Para cada grupo de 10 feitores, indique um supervisor. Esse será o chefe de 100. O supervisor resolverá os problemas que os feitores não souberem resolver. Finalmente, para cada grupo de 10 supervisores, indique um chefe, o chefe de 1.000. Ele resolverá os problemas que os supervisores não souberem resolver. Assim, você terá que se ocupar com os problemas que os chefes de 1.000 não conseguirem solucionar. Isso vai deixar tempo para que você cuide do que é realmente o trabalho de um líder.

- Jetro, quem diz que eles serão capazes de resolver problemas?

- Moisés, treine esse pessoal. Ensine-lhes a lei e dê-lhes as diretrizes para aplicá-la. Faça-os responsáveis. Avise a todos que, de agora em diante, eles deverão ser procurados. Aprenda a delegar, Moisés.

- E como fazer a escolha?

- Procure alguns que você sabe que são mais competentes. Peça ao povo que eleja outros e forme a equipe dessa maneira.

- Jetro, seguirei seu conselho, mas ainda tenho receio. E se eles não aceitarem essa responsabilidade?

- Ora, Moisés, você conversa com Deus de vez em quando, ou pelo menos é o que você diz. Ele saberá aconselhá-lo melhor.

No dia seguinte, Jetro, o primeiro consultor de executivos da História, voltou para casa.

1. Em essência, o que Jetro recomendou a Moisés?
2. Em sua opinião, a recomendação continua atual?
3. Muitos séculos já se passaram desde aquela tarde na colina do deserto. Muitos executivos ainda não sabem, não conseguem ou não querem delegar. Por quê?

A Organização Militar representa uma estrutura organizacional com alicerces nos princípios básicos da administração clássica, conforme aponta Chiavenato (2004, p.25, grifo nosso):

A **organização linear** originou-se da organização militar dos exércitos da época medieval. O princípio da **unidade de comando** (cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo da organização militar. A **escala hierárquica** – os vários níveis hierárquicos de comando com autoridade e responsabilidade – é típica da organização militar. [...] A organização militar utiliza o **princípio da direção**, segundo o qual todo soldado deve saber o que se espera dele e aquilo que deve fazer[...].

Conceitos sobre estratégia, planejamento e logística surgiram nas organizações militares na antiguidade. Maximiano (2006) destaca que o exército assírio, por volta do século VIII a.C., desenvolveu modelos de logística para depósito de suprimentos e atuaram em distâncias de até 500 quilômetros de suas bases. O autor ainda relata que o exército romano, no século III a.C., já realizava seleção e alistamento profissionais; tinha um plano de carreira e código de disciplina; além de regulamentação e organização.

2. Revolução industrial

A Revolução Industrial é importante marco para a administração. Chiavenato (2004) aponta a divisão da Revolução Industrial em duas épocas distintas: Primeira Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro, que ocorreu entre 1780 a 1860, e a Segunda Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade, entre 1860 e 1914.

A Primeira Revolução Industrial englobou quatro fases:

- a mecanização da indústria e da agricultura, comprovando a superioridade das máquinas sobre processos manuais,
- a aplicação da força motriz à indústria, contribuindo para o surgimento de fábricas,
- o desenvolvimento do sistema fabril que promoveu a troca do artesão e sua oficina pelo operário e fábricas baseadas na divisão do trabalho, e
- o desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação, que promoveram profundas transformações na época (CHIAVENATO, 2004).

A Segunda Revolução Industrial tem como características:

- a substituição do ferro pelo aço como matéria-prima para a indústria;
- a substituição do vapor como fonte de energia pela eletricidade e petróleo;
- o desenvolvimento das máquinas automáticas;
- as grandes transformações nos transportes e nas comunicações;
- a especialização do operário, e
- a dominação da indústria como nova forma de organização capitalista (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) destaca que a Revolução Industrial permitiu o aparecimento de fábricas e indústrias, que demandavam uma nova estrutura: divisão do trabalho, operário especializado, separação entre propriedade particular e direção das empresas.

Na primeira indústria têxtil totalmente mecanizada, que surgiu na Inglaterra, já se observava o declínio da figura do artesão e de seu produto individualizado, com o aumento do contingente de uma classe de operários, conforme apontam Motta e Vasconcelos (2006). Maximiano (2000) analisa que o trabalhador se especializou e perdeu o controle sobre os meios de produção, além da visão de conjunto dos bens que produzia.

Motta e Vasconcelos (2006) relatam o custo social do crescimento econômico extraordinário vivenciado pela Inglaterra no período da Revolução Industrial. Destacam também a prática de salários irrisórios e a jornada extenuante de 16 horas praticadas por homens, mulheres e crianças.



Apesar das práticas administrativas rudimentares e do controle cerrado da mão de obra, o ambiente fabril constituiu um espaço para o desenvolvimento de um corpo organizado de conhecimento em administração (Maximiano, 2000). Evidentemente que a evolução da administração como ciência contribuiria para as mudanças nesses parâmetros.

A influência dos economistas liberais, que defendem a livre concorrência como ponto central para o desenvolvimento da economia capitalista, foi fato importante no desenvolvimento da administração: “[...] Para o liberalismo, a vida econômica deve afastar-se da influência estatal, pois o trabalho segue princípios econômicos e a mão de obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou comércio internacional” (Chiavenato, 2004, p.28)

A inovação e a atuação de empreendedores durante o século XIX foram fundamentais para compreender o desenvolvimento do pensamento administrativo. Desenvolvimento tecnológico, livre comércio, empreendedores ou criadores de impérios, aumento da capacidade de investimento de capital, dentre outros fatores, promoveram mudanças no cenário empresarial e uma mudança sem precedentes no mundo, conforme pontua Chiavenato (2004). Nesse sentido, o autor destaca que “as condições para o aparecimento da teoria administrativa estava se consolidando” (Chiavenato, 2004, p.29).

A análise dos antecedentes históricos à administração permite identificar fundamentos básicos da ciência administrativa – organização linear, hierarquia, unidade de comando, integração, planejamento –, que ainda não estão organizados de forma a constituir uma ciência.

Nesse cenário, percebe-se que o sistema fabril passou a regular o trabalho humano e a máquina. Diferentemente do sistema artesanal, passou a ser o centro do processo produtivo, conforme pontuam Motta e Vasconcelos (2006). No entanto, é preciso desenvolver um corpus teórico que desse à administração o reconhecimento como ciência. Isso aconteceu no início do século XX, com a liderança de engenheiros como Frederick Taylor, nos EUA, e Henri Fayol, na França, como discutiremos na próxima unidade.



SAIBA MAIS: Para ter mais detalhes sobre a Revolução Industrial, acesse o link: https://www.youtube.com/watch?v=DmvL6vy_6Qg

3. Administração: habilidades necessárias para administrar

Em toda organização, há demanda de administradores, que elaboram estratégias e diagnósticos das situações ou executam atividades operacionalmente para viabilizar o funcionamento de um setor ou departamento.

Chiavenato (2004) afirma que o administrador não é avaliado somente pelo domínio de sua especialidade, mas também pela maneira como realiza seu trabalho, por seu modo de agir, suas atitudes, personalidade e estilo de trabalho.

Três habilidades, destacadas na Figura 1, são importantes no exercício da administração, conforme apontam Chiavenato (2004) e Andrade e Amboni (2011): habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.

a) Habilidades técnicas: consistem em usar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para a realização de tarefas (CHIAVENATO, 2004). Exigem conhecimento especializado dentro da especialidade de atuação e facilidade no uso das técnicas para o desenvolvimento das atividades (ANDRADE E AMBONI, 2011). Os autores citados destacam que esta habilidade é adquirida por meio de experiência e treinamento profissional.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2007), as habilidades técnicas são exigidas, em maior medida, dos gerentes de primeira linha que atuam para gerenciar o desempenho individual, como disciplinar; monitorar o desempenho; fornecer *feedback* e melhorar a comunicação, e instruir subordinados, o que envolve treinar, preparar tecnicamente e instruir na forma de realizar as funções.

b) Habilidades humanas: consistem na habilidade para trabalhar com as pessoas e envolvem a capacidade de comunicação, coordenação, liderança e resolução de conflitos pessoais e grupais, com foco no estímulo à cooperação, participação e envolvimento das pessoas, conforme delinea Chiavenato (2004). Andrade e Amboni (2011) destacam que as habilidades humanas demandam das pessoas a capacidade de aceitarem o ponto de vista de outros e o esforço para compreendê-los.

As habilidades humanas são demandadas em gerentes atuantes em diferentes níveis hierárquicos. Contudo, Caravantes, Panno e Kloeckner (2007) destacam que os gerentes de nível médio atuam como elementos de ligação e, por isso, devem possuir habilidades humanas ou interpessoais. Os autores retratam que cabe aos gerentes de nível médio desenvolverem três atividades básicas:

- **planejar e alocar recursos:** envolve fixar prazo para conclusão de projetos, estimar necessidade de recursos, determinar onde os recursos devem ser gastos e desenvolver critérios de avaliação para medir desempenho do grupo;
- **coordenar grupos interdependentes:** inclui revisar o trabalho das unidades e dos grupos de trabalho, fixar prioridades para as atividades, além de convencer as pessoas de prover informação e recursos, de acordo com a demanda dos grupos, e
- **gerenciar o desempenho grupal:** envolve a definição de áreas de responsabilidade para o pessoal administrativo, o monitoramento do desempenho do grupo e o fornecimento de feedback sobre seu desempenho.

c) Habilidades conceituais: referem-se à capacidade de lidar com conceitos abstratos relacionados ao diagnóstico de situações e à formulação de alternativas de solução dos problemas (CHIAVENATO, 2004). Andrade e Amboni (2011) afirmam que a habilidade conceitual pode ser

entendida como visão sistêmica, porque envolve a habilidade de visualizar a organização como um conjunto integrado e interdependente, dentro do seu ambiente externo, compreendendo as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre ela.

As habilidades conceituais são demandas de gerentes de alto nível, como diretores, executivos, presidentes e superintendentes, conforme afirmam Caravantes, Panno e Kloeckner (2007). Esses autores destacam que os gerentes de alto nível precisam possuir fortes habilidades conceituais, as quais lhes proporcionam o desenvolvimento de uma visão da organização como um todo. Tais habilidades permitem aos gerentes de alto nível entender como grupos de trabalhos e departamentos distintos relacionam-se mutuamente e atuar fortemente no desenvolvimento de uma cultura genuína na organização. Os autores ainda destacam que cabe aos gerentes de alto nível monitorar o ambiente de negócios, que envolve perscrutar o ambiente externo e relacionar com a clientela. Os gerentes de alto nível também devem representar sua equipe.

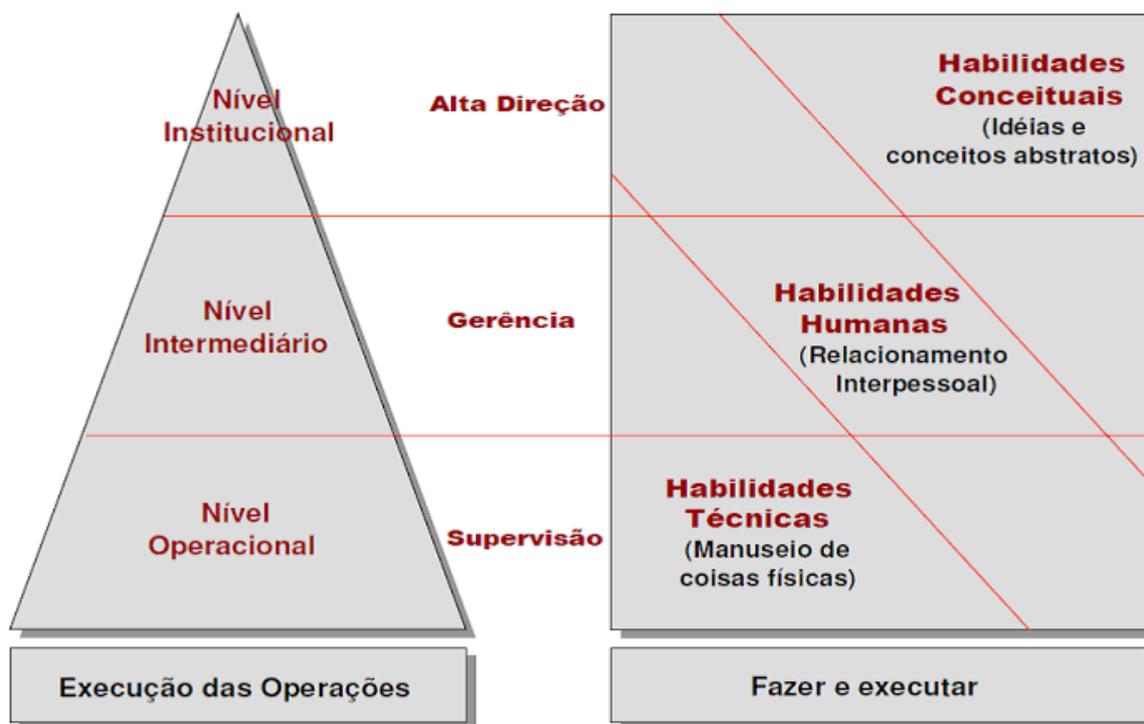


FIGURA 1: As três habilidades do administrador

Fonte: Chiavenato, 2004, p.3



As três habilidades – técnicas, humanas e conceituais – são importantes, mas não encerram os desafios do administrador. Caravantes, Panno e Kloeckner (2007) afirmam que todos os gerentes devem possuir as habilidades técnicas, humanas e conceituais. No entanto, estes autores destacam que cada nível gerencial demanda uma combinação diferente dessas habilidades, porque cada nível gerencial apresenta um conjunto de atividades específicas.

Chiavenato (2004) ressalta a importância do desenvolvimento de competências:

- d) conhecimento** (atualização profissional),
- e) perspectiva** (aplicação do conhecimento de maneira prática) e
- f) atitude** (comportamento ativo e proativo).

Andrade e Amboni (2011) destacam as habilidades gerenciais:

- **liderança** (capacidade de motivar, orientar e inspirar as pessoas),
- **comunicação** (capacidade de comunicar com clareza junto à equipe),
- **negociação** (capacidade de negociar com diferentes agentes participantes de um projeto),
- **técnica** (capacidade de entender as tendências tecnológicas e o ambiente da empresa),
- **empreendedorismo** (capacidade de gerar um ambiente propício à inovação),
- **coordenação** (capacidade de gerenciar uma equipe de trabalho), e
- **coach** (capacidade de atuar no fomento do aprendizado).

Evidentemente, as habilidades e competências de um administrador serão somadas às habilidades e competências de todos os membros da equipe, porque administrar não é sobrepor a uma ou outra pessoa, nem apenas supervisionar pessoas.

Administrar demanda envolvimento, cooperação e compartilhamento de objetivos. O papel do administrador deve ser focado neste envolvimento para as pessoas cooperarem entre si e em torno de um objetivo comum, sem negar a necessidade da inovação contínua dentro da organização para garantir sua sobrevivência.

As perspectivas para a Administração e para o mundo organizacional são de mudança radical. O modelo de organização burocrática que representa a maioria das empresas até o momento será paulatinamente substituído por novas arquiteturas organizacionais, como pontua Chiavenato (2004).

A mudança no comportamento dos consumidores e a exigência da responsabilidade social e ambiental demandam um novo ambiente organizacional, que, necessariamente, exige uma nova forma de administrar.



Chiavenato (2004, p.13-14) afirma que “as mudanças rápidas, o crescimento organizacional, a concorrência, o desenvolvimento tecnológico, a inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e a interferência da opinião pública farão com que as organizações do novo milênio passem a lidar não mais com a previsibilidade, a continuidade e a estabilidade, mas sim com a imprevisibilidade, a descontinuidade e a instabilidade em todos os setores”.

Nesse sentido, a administração torna-se cada vez mais uma tarefa complexa e dependente do envolvimento de todas as pessoas que participam da organização e da rede de relações que compõe sua cadeia produtiva. Chiavenato (2004) afirma que a visão estratégica de cada atividade e o diagnóstico correto, bem como “saber o que fazer” tornam-se fundamentais nas possibilidades que surgem para a administração.

A administração é uma prática universal, mas há características que diferenciam o modelo de gestão adotado, em função das culturas nacionais. O estilo de administrar também está vinculado ao contexto cultural no qual se desenvolve a atividade empresarial (SOBRAL; PECCI, 2013).

As habilidades conceituais, humanas e técnicas, bem como as competências e habilidades gerenciais discutidas nesta unidade, somadas às influências do contexto cultural, definirão os traços característicos da cultura brasileira de administrar. Além disso, influenciarão os comportamentos de administradores e o perfil das organizações.

Barros e Prates (1996) apresentam o estilo brasileiro de administrar com base no modelo teórico de interpretação da cultura brasileira. É apresentado por meio dos subsistemas institucional, pessoal, líderes e liderados, e com base em uma pesquisa empírica com 2.500 administradores brasileiros.

Os autores destacam que o estilo brasileiro de administrar fortalece a concentração de poder e centralização na autoridade do líder. Além disso, apontam forte personalismo em organizações nas quais a estrutura de poder reforça a hierarquia. Ressaltam ainda a passividade dos liderados, que aguardam uma orientação do líder para agir e, muitas vezes, sem questioná-la. Isto é, a negação do conflito para não afetar as relações pessoais e a substituição da competição por processos mais colaborativos.

Por último, esses autores chamam a atenção para a flexibilidade como característica da cultura brasileira, o que facilita a adaptação a novas situações. Apontam também a impunidade como marca do comportamento gerencial brasileiro, que permite a proteção de grupos de lealdade.



Como consequências do estilo brasileiro de administrar, Barros e Prates (1996) citam a distância hierárquica entre os diferentes níveis organizacionais, o poder de grupos de amizade dentro das organizações. Essa amizade fortalece a negação dos conflitos e o não enfrentamento dos problemas, gera impunidade e permissividade com a transgressão de normas. Ainda destacam como resultado do estilo de administrar brasileiro a forte passividade e a pouca iniciativa dos liderados.

Trabalhos, como de Barros e Prates (1996), comprovam a importância dos administradores em face aos desafios da gestão nas empresas brasileiras. Corroboram também com a demanda por capacitação e desenvolvimento das habilidades conceituais, humanas e técnicas, competências e habilidades gerenciais no desempenho da gestão em empresas de diferentes setores e portes.



Exercícios

- 1) A administração evoluiu continuamente e foi influenciada por diferentes momentos históricos do desenvolvimento da humanidade. Explique como dois conceitos de administração (planejamento, controle, divisão do trabalho, hierarquia, unidade de comando, etc.) estão presentes na história da humanidade antes do surgimento da Administração Científica (1911).
- 2) Quais as características das habilidades humanas, conceituais e técnicas?
Agora, leia os dois textos a seguir, para responder as questões subsequentes.

• **TEXTO 1: Afinal, quem manda aqui?**¹

Recém-casado, Ricardo abandonou o emprego para iniciar uma loja de materiais esportivos em uma rua de grande movimento, de um bairro comercial da capital. A empresa cresceu rapidamente. Em poucos anos, Ricardo abriu filiais da loja e comprou uma pequena malharia, para fabricar seus próprios uniformes esportivos. A malharia tornou-se um negócio muito lucrativo, porque Ricardo passou a fornecer para outras lojas independentes, redes de lojas de material esportivo e diversos times. Finalmente, cerca de 10 anos depois de começar, Ricardo abandonou o comércio para dedicar-se integralmente à indústria.

A administração dos negócios tomava todo o seu tempo e ele precisou sacrificar seus estudos, interrompendo-os no primeiro ano do curso de Economia. Seus dois filhos, Sérgio e Alberto, porém, foram educados, desde pequenos, para assumir a empresa. Desde a adolescência, foram envolvidos pelo pai nos negócios. Ambos se formaram em Administração e Ricardo providenciou para que fizessem estágios no exterior.

Cerca de 25 anos depois de ter começado, Ricardo era o proprietário de uma grande confecção de uniformes esportivos, que agora tinha um novo tipo de cliente: outros fabricantes de materiais esportivos, que dele compravam para vender com sua própria marca. Diversos outros fornecedores concorriam pelos mesmos clientes. Estabilizada, a empresa era administrada, no dia a dia, por Sérgio e Alberto, que se dedicavam especialmente às atividades de marketing e finanças. Ricardo concentrava-se nas decisões de produção e escolha de produtos, além dos contatos com clientes grandes e tradicionais. Já não precisava, porém, dedicar-se tanto quanto antes.

Tudo correu relativamente bem para ele e seus concorrentes, antes da era da globalização. Quando chegaram as grandes empresas multinacionais de material esportivo, a competição tornou-se extremamente acirrada. Com grande poder de compra e fornecedores de baixo custo, agressivas na oferta de patrocínios para as equipes esportivas e extremamente preocupadas com a competitividade, essas empresas passaram a moldar o mercado segundo seus interesses. Esse movimento coincidiu com a evolução da tecnologia nas fibras para tecelagem, que a empresa de Ricardo comprava de fornecedores multinacionais.

Ricardo foi obrigado a fazer grandes inovações em seu parque industrial para acompanhar a evolução da tecnologia e os novos padrões criados pela abertura do mercado. Exigindo grandes investimentos, essas inovações obrigaram-no a procurar financiamento, o que deixou a empresa em situação financeira muito delicada. No final da década de 1990, grande parte da receita estava comprometida com o pagamento de juros. A crise econômica e a alta do dólar contribuíram para tornar a situação ainda mais difícil no mercado interno, embora tivesse facilitado a exportação, que a empresa fazia em pequena escala.

Nos últimos cinco anos, as relações entre Ricardo e seus dois filhos tornaram-se muito intensas, para desalento de Alice, a mãe, e do restante da família. Vendo a empresa deteriorar-se, Sérgio e Alberto pretendem, nada mais nada menos, que o pai abandone os negócios e deixe a empresa totalmente para eles. Alegam que estudaram e prepararam-se profissionalmente para administrar a empresa e que a época do pai já passou. Ultimamente, Ricardo está tendo sérios conflitos com os filhos por causa dessa questão. Depois de muita discussão, Alberto, o filho mais velho, convenceu Ricardo de que novos mercados poderiam ser explorados. Desenvolveu novos produtos e passou a fornecer para outros tipos de clientes, que vendem roupas de grife em *shopping centers*. Esse mercado parece ter grande potencial. O êxito animou Alberto, que agora acredita ter um argumento forte para discutir com o pai. Querendo evitar que o conflito se torne mais agudo, Ricardo concordou em cuidar do suprimento de matérias-primas e da produção. No entanto, não consegue deixar totalmente de ocupar-se dos problemas de desenvolvimento dos produtos, ven-

1

Fonte: MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas. 2009.

das, finanças e administração geral da empresa, que os dois filhos disputam com ele. Há pouco tempo, eles tiveram séria discussão por causa da proposta que os filhos fizeram, de contratar um consultor de administração.

Ele anda se perguntando, frequentemente:

- Afinal, quem deve mandar aqui? Eu, que fiz esse negócio e meus filhos nascerem e crescerem, ou eles? Eles alegam que estudaram administração e estão mais preparados do que eu para resolver os problemas da empresa. Dizem até que minha experiência não vale mais nada hoje. Não quero aumentar o conflito, mas também não quero abandonar a empresa totalmente. E que história é essa de trazer um consultor? O que essa pessoa pode saber, sem nunca ter se envolvido nos negócios?

3) Sobre o texto “**Afinal, quem manda aqui?**” (Texto 1), responda:

- a) Qual a importância da experiência (habilidade técnica) no desempenho das atividades em uma empresa?
- b) Qual a importância da habilidade conceitual que os filhos de Ricardo possuem para o sucesso de uma empresa?
- c) Como a habilidade humana pode auxiliar na solução do conflito vivenciado por Ricardo e seus filhos?

• **TEXTO 2: GLOOPS: uma revolução no mercado de bebidas gaseificadas²**

Há poucos dias, uma carta assinada pelo presidente da Coca-Cola do Brasil chamou a atenção daqueles que têm se interessado por questões importantes de saúde pública. Apesar de poucas mudanças efetivas nas políticas da companhia, havia alterações importantes no discurso do representante no Brasil de uma das maiores corporações do mundo. Pela primeira vez, por exemplo, a empresa menciona preocupação com o assunto obesidade (e ousa mencionar a palavra), classificada como um desafio que se coloca para a sociedade. No mesmo documento, a empresa se compromete a não mais dirigir publicidade a audiências com menos de 12 anos. Não se trata exatamente de uma revolução, mas quem acompanha de perto as práticas e políticas da companhia centenária jura que se trata de algo histórico.

Tomada de consciência? Adequação às pressões da sociedade e de um mercado que não aceita mais entregar seu dinheiro e sua devoção a marcas que não demonstrem um mínimo de comprometimento com o mundo? Difícil dizer, com certeza. Talvez haja até uma forte influência dos responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos pelo fato de saberem como está complicado atrair e reter talentos para empresas que não tenham um propósito com alguma nobreza e uma ética clara e não divorciada dos interesses coletivos.

Gustavo Siemsen é prova desta tendência. Depois de estudar na escola Waldorf, centro da educação antroposófica, graduou-se em Administração na FGV. De lá, já saiu empregado em corporações de grande porte. Multinacionais de salgadinhos, de produtos de limpeza, de varejo e de refrigerante. Trabalhou no Grupo Jereissati, controlador do Shopping Iguatemi e foi diretor de marketing da Pepsico, na divisão de refrigerantes, quando a empresa lançou a H2OH!

² Texto baseado em artigos publicados: BRAZ, Alessandra. **Por trás do avestruz da Gloops está um pai que queria que a filha se orgulhasse de seu emprego**. Disponível em: <<https://projetodraft.com/gloops/>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.

GLOOPS – Site oficial. Disponível em: <<http://www.gloops.com.br>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020 LIMA, Paulo. **Revolução: o que leva, em pleno 2013, um jovem administrador de empresas e executivo bem-sucedido no mundo corporativo a resolver virar suco**. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/299489_REVOLUCAO>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020. QUANTUM ASSESSMENT. **Gloops: a Startup que renova os gaseificados**. Disponível em: <http://www.quantumassessment.com.br/index.php?option=com_k2&Itemid=315&id=1216&view=item>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.

Foram anos de muita correria em busca de resultados para acionistas dos quais diversas vezes nem sequer sabia o nome. Claro, havia também a promessa de um pacote gordo de remuneração, sempre, porém, atrelado ao alcance de novas metas de faturamento e depois de outras ainda maiores. O tempo foi passando e o garoto já passava dos 40 anos. Tinha conquistado algum patrimônio, mas se sentia cada vez mais incomodado ao acordar e olhar para as duas filhas pequenas. Tinha dificuldades para responder a elas, por exemplo, uma pergunta aparentemente simples: “O que você faz?” A simplicidade da pergunta o fez repensar qual era o seu verdadeiro propósito de vida e ele concluiu que não era vender água com açúcar cheio de conservantes e corantes para crianças.

Gustavo não sabia exatamente o que iria fazer. Sentia-se sem um propósito que tivesse um mínimo de correlação com a ideia de um ser humano inteiro e conectado a um todo maior. Sentia-se dividido, seccionado e vazio. Depois de relutar um pouco, tomou a atitude da qual agora se orgulha: deixou para trás a carreira “bem-sucedida” de executivo e se lançou ao seu projeto de vida. Passou a ser empreendedor e empresário!

O empresário queria uma marca que fosse fácil e divertida, que pudesse funcionar não só em português, mas em outras línguas e que fosse memorável. Então ela veio da inspiração de gibis, de engolir: glup, glup...pronto! Virou Gloops. Gloops, uma empresa focada no público infantil e com valores de saudabilidade. O avestruz como mascote foi a sacada, com aquele pescoço longo, olhos grandes, aquela cara engraçada, aquele jeitão meio esquisitão. Neste processo de liberdade de criação surgiu Gloops, uma bebida 100% natural, sem adição de açúcar nem corantes feita com suco de frutas e gaseificada para quem adora refrigerante, mas está preocupado com a saúde.

A empreitada teve início em 2012 em uma lanchonete, dentro de uma academia, no bairro da Vila Nova Conceição em São Paulo. Neste local servia-se todo tipo de suco natural feito com frutas frescas na hora. Em um dado momento surgiu a ideia de inovar e criar um refrigerante saudável, ingerindo gás nos sucos feitos ali mesmo. Segundo o fundador da empresa: “Não foi nada fácil desenvolver o equipamento para gaseificar o suco, no início espumava tanto que achávamos que nunca daria certo, mas com muita paciência e persistência conseguimos engarrafar nossos sucos com gás e servi-los para os clientes da lanchonete”.

Em 2014 a lanchonete foi vendida e a Gloops passou a concentrar suas ações no desenvolvimento do suco gaseificado, enfrentando vários desafios como adoçar sem usar açúcar nem adoçantes, conservar o produto sem usar conservantes, realçar a cor das frutas sem usar corantes, deixar a bebida leve e refrescante mesmo contendo um montão de suco na fórmula. Em 2015 começou o processo de industrialização da Gloops e, posteriormente, o processo de distribuição nas escolas, restaurantes e supermercados. Alinhado à difusão de hábitos mais saudáveis, a empresa desenvolveu um sistema de entregas delivery com bicicletas do bem, que podem carregar e gaseificar os sucos. Somente em 2016 que a empresa conseguiu colocar a bebida, que não é um refrigerante nem um suco, nas gôndolas dos supermercados. Mas é na seção de refrigerantes dos supermercados Pão de Açúcar, Carrefour e Hirota, que se encontram as garrafinhas de 269 ml com o simpático avestruz mascote da marca.

A Gloops quer ser “uma fonte de informação leve e divertida, mas ao mesmo tempo crível e séria sobre alimentação de boa qualidade e com bom senso”. Por isso, a empresa inclui em toda a sua comunicação, das embalagens às redes sociais, informações sobre alimentação saudável. Gustavo ainda reforça que “A Gloops não quer ser mais uma fábrica de bebidas. Temos um sistema que produz algo inovador e positivo, mas que se propõe a cumprir um papel bem mais nobre. Ser mais uma ferramenta para uma revolução que já começou. A revolução pela consciência alimentar”.

De acordo com Gustavo, as novas marcas devem ser voltadas para objetivos concretos de sustentabilidade e saudabilidade e focar em responder questões como: Qual o real significado você

quer dar para sua marca? O que faz de diferente e que ajuda as pessoas? As empresas estão deixando de se basear na divisão de verba entre acionistas e se preocupando mais com o que será entregue ao consumidor.

O atual desafio da marca é expandir, ainda mais. Uma das barreiras neste momento é o preço. Enquanto refrigerantes conhecidos custam cerca de R\$3, o Gloops sai a R\$5,95 (preço no Pão de Açúcar) e, em alguns restaurantes, o valor sobe para R\$9 (preço da Casa do Porco). Comparado aos sucos naturais, o Gloops já é mais competitivo. Gustavo fala sobre o preço: “A gente compara o nosso produto a um suco integral, que tem um preço muito parecido. O desafio é explicar ao consumidor que o Gloops não é apenas um refrigerante. Ele substitui o consumo do refrigerante, mas tem muito mais valores a agregar”. Gustavo também conta que começa a ter os primeiros concorrentes. “Surgiu um refrigerante artesanal, mas que tem pouca concentração de suco, cerca de 20% e, além disso, eles usam açúcar”. Ele diz que também há uma marca de refrigerante orgânico, que se diferencia do refrigerante normal por não ter conservantes e sódio, “mas o restante, é tudo igual”. A seu ver o Gloops está em vantagem. Gustavo conta que umas de suas inspirações como empresa é a Do Bem, que começou pequena e hoje faz parte da Ambev.

Em 2014 a empresa tinha dois funcionários e uma expectativa de faturamento de R\$ 880 mil, além dos dois sócios e três sócios investidores. Em 2017, a expectativa de faturamento é de R\$ 3 milhões.

4) Sobre o texto “**Gloops**” (Texto 2), responda:

- a) Como as habilidades conceituais e técnicas estão presentes na trajetória de Gustavo Siemsen, fundador da Gloops?
- b) Faça uma análise das habilidades gerenciais listadas por Andrade e Amboni (2011), que podem ser identificadas no estudo de caso da Gloops.
- c) Pesquise e apresente um caso que relate a trajetória profissional de um gestor com diferentes experiências (empresa pública, empresa privada, empreendedor, consultor, etc.).

4. Referências

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio. **O estilo brasileiro de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed.rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 3.Ed. 2006.

1. Introdução

As teorias organizacionais refletem as demandas do momento histórico no qual foram desenvolvidas. A teoria é uma representação abstrata do que se percebe como realidade e oferece ferramentas para explicar e interpretar esta realidade, bem como para realizar proposições de intervenção (MAXIMIANO, 2002).

As teorias de Administração podem ser definidas como o “campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas ou se nas organizações não lucrativas” (CHIAVENATO, 2000, p.1). São discutidas a partir de variáveis específicas – tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente –, que facilitam o entendimento da proposta dos diferentes autores que elaboraram estas teorias para explicar e interpretar a realidade das organizações em determinada época.



Maximiano (2002) enfatiza que algumas teorias procuraram oferecer soluções universais, mas esta pretensão é relegada a segundo plano à medida que a administração evoluiu como ciência. A pesquisa em Administração, conforme salienta o autor, fortalece a comprovação de que algumas soluções são úteis em determinadas situações, mas não são adequadas a outras.

Cada teoria é elaborada com ênfase em determinada variável, conforme descrito por Chiavenato (2004) no quadro 1.

QUADRO 1: As principais teorias administrativas e seus respectivos enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Na estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intraorganizacional e análise interorganizacional.
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teorias das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem do sistema aberto.

(Continua)

QUADRO 1: As principais teorias administrativas e seus respectivos enfoques (Conitnuação)

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

Fonte: Chiavenato, 2004, p.9

O significado da administração amplia-se a cada teoria, mas Chiavenato (2004) destaca a necessidade do entendimento das teorias da Administração e seus respectivos conteúdos para a obtenção de uma visão ampla, comparativa e crítica de cada uma dessas teorias.

Na sequência, apresentaremos as abordagens da administração, que, muitas vezes, englobam mais de uma teoria. Esta unidade apresenta a discussão da Abordagem Clássica, Abordagem Humanística, Abordagem Comportamental, Abordagem Estruturalista, e Abordagem Sistêmica da Administração.

2. Abordagem clássica da administração

A Abordagem Clássica surgiu no início do século XX, em função do crescimento acelerado e desorganizado das organizações e para alcançar um aumento da eficiência do operário e da organização, conforme aponta Chiavenato (2004).

O panorama industrial do início do século XX representava um cenário fértil para a gênese da “ciência” administrativa: variedade de empresas e tamanhos diferenciados, baixo rendimento, altos índices de desperdícios e perdas no processo produtivo.



A Abordagem Clássica é composta pela Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos e que tem como principal expoente o engenheiro Frederick Winslow Taylor, e pela Teoria Clássica, desenvolvida na França, e seu maior representante é Henri Fayol, conforme destacam Maximiano (2000) e Chiavenato (2004). Estas teorias foram desenvolvidas quase simultaneamente e contribuíram sobremaneira para o reconhecimento da administração como ciência.

A Administração Científica, com ênfase na tarefa, buscou criar meios para aumentar a eficiência no nível operacional. Para isso, o foco de Taylor e demais membros desta escola foi a divisão do trabalho: “predominava a atenção no método de trabalho, nos movimentos necessários à execução de uma tarefa e no tempo padrão determinado para sua execução, que constituem a Organização Racional do Trabalho” (Chiavenato, 2004, p.38)

A Teoria Clássica, com ênfase na estrutura, tinha como preocupação central o aumento da eficiência da empresa por meio da disposição de órgãos e suas inter-relações. Por isso, é denominada teoria anatomista e fisiologista da organização. (Chiavenato, 2004).

2.5. Administração Científica

A Administração Científica foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor e com a contribuição de inúmeros seguidores, como Henry Gantt, Frank e Lílian Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford e outros.

Andrade e Amboni (2011) relatam que a Administração Científica foi uma abordagem que parte de baixo para cima, ou seja, parte do operário para o supervisor e gerente, com foco no método de trabalho, nos movimentos para a execução eficiente e no tempo padrão para a realização das tarefas. A variável trabalhada na Administração Científica é a tarefa, cujo enfoque permitiu que Taylor e seus seguidores transformassem a forma de trabalhar desde o início do século XX, conforme pontua Maximiano (2000)

O profeta da eficiência foi Frederick Winslow Taylor. Nascido em 1856, em uma próspera família na Pensilvânia, Taylor poderia ter estudado em Harvard, mas preferiu o trabalho manual. Após ser aprendiz de funilaria e maquinista, empregou-se como operário na *Midvale Steel*, uma das principais empresas do ramo.

Entre 1878 e 1889, Taylor galgou todos os cargos na *Midvale Steel* – capataz, contramestre, chefe de oficina – até chegar a engenheiro-chefe. A experiência como consultor, primeiro na *Investment Manufacturing Company* e depois como consultor independente, proporcionou a Taylor uma visão sobre a importância da difusão de suas ideias. Entre 1893 e 1901 trabalhou na *Bethlehem Steel Company* e conheceu Henry Gantt, que o auxiliou na construção das bases da Administração Científica (Chiavenato, 2004).

Simultaneamente à sua trajetória nas diferentes empresas, Taylor começou a observar a prática laboral dos operários que, em um futuro próximo, transformaria estas observações em obras famosas, como: *Um Sistema de gratificação por peça (Piece Rating System, 1895)*, *Administração de oficinas (Shop Management, 1903)* e *Os princípios de Administração Científica (The Principles of Scientific Management, 1911)*.

A literatura divide o desenvolvimento e consolidação da Administração Científica em dois períodos que são demarcados pelas principais obras de Frederick Taylor.



Andrade e Amboni (2011) delimitam o primeiro período do desenvolvimento e consolidação da Administração Científica pela publicação do artigo *Notas sobre correias* (1895) e pela publicação das obras *Sistema de gratificação por peças* (1895) e *administração de Oficinas* (1903). Os autores definem o segundo período a partir da publicação da obra mais famosa de Taylor: *Os princípios da Administração Científica* (1911).

- **Primeiro período:** Taylor (1990) observou que o operário produzia menos do que era potencialmente capaz, de forma intencional. Segundo ele, a remuneração sem diferenciação era a causa da produção abaixo da capacidade. Como solução, ele apresentou um sistema de pagamento de acordo com a produção do operário.

Taylor (1990) identificou o 'corpo mole' dos operários e a relação ruim entre operários e gerentes em seu primeiro emprego. Na *Midvale Steel*, observou o desconhecimento da gerência sobre a divisão do trabalho, a falta de incentivos para o desempenho do trabalhador, dentre outros. Maximiano (2000) afirma que, ao procurar resolver os problemas que observava, Taylor simultaneamente começou a desenvolver a teoria que seria denominada como Administração Científica.

De maneira geral, Taylor (1990) propôs como solução o pagamento de melhores salários para influenciar o desempenho dos operários; a seleção científica de trabalhadores, levando em consideração a aptidão de cada um; a criação de métodos científicos para a realização de cada tarefa, estabelecendo processos padronizados; o treinamento científico dos operários com normas padronizadas, e a cooperação entre administração e trabalhadores para garantir um ambiente de trabalho adequado.

- **Segundo período:** Taylor concluiu a racionalização do trabalho do operário e passou a usar a denominação "Administração Científica" no conjunto de princípios que desenvolveu, conforme pontua Chiavenato (2004).

No processo de racionalização do trabalho, Taylor (1990) apresenta os princípios da Administração Científica – planejamento, preparo, controle e execução – para serem aplicados em todas as situações no ambiente fabril. Chiavenato (2004) afirma que o princípio deve ser considerado como uma afirmação válida para uma determinada situação.

O princípio do planejamento envolve a substituição da improvisação por um método científico, baseado no planejamento do trabalho. Nesse caso, Taylor (1990) propôs substituir o critério individual do operário na realização de uma tarefa por um método definido por procedimentos científicos.

O princípio do preparo envolve a preparação da mão de obra e do maquinário para uma produção mais eficiente. O preparo da mão de obra envolve a seleção científica dos trabalhadores e sua alocação em tarefas, de acordo com suas aptidões. O preparo envolve também o treinamento da mão de obra de acordo com a padronização do método de trabalho de forma científica.

O princípio do controle envolve controlar o trabalho para que seja executado de acordo com o método estabelecido como padrão. O princípio da execução envolve a destruição de atribuições e responsabilidades de acordo com a função de cada um. Neste caso, Taylor (1990) defende que o gerente planeja o trabalho e o operário apenas execute a tarefa de acordo com o plano previsto. (TAYLOR, 1990)

Ainda no segundo período de Taylor (1990), o pai da Administração afirmou que a indústria norte-americana na época padecia de três males que a impediam de alcançar níveis adequados de produtividade: (1) a vadiagem sistemática dos operários, que produziam abaixo da capacidade de forma intencional; (2) os gerentes não conheciam a rotina de trabalho nem o tempo necessário para realizar cada tarefa; (3) a falta de uniformidade das técnicas e a ausência de padronização dos métodos de trabalho.



Taylor (1990) apresenta a Administração Científica como uma evolução e não como teoria, tendo como ingredientes “75% de análise e 25% de bom senso”. No entanto, conforme destacam Caravantes, Panno e Kloeckner (2007) as tecnologias administrativas propostas na Administração Científica não podem trazer nenhuma contribuição para o desempenho de empregados e empresas se não houver uma mudança radical no pensamento de todos os envolvidos no processo.

Nas palavras de Taylor (1990):

[...] a Administração Científica não existe nem pode existir antes que haja uma completa revolução mental dos trabalhadores que venha a empregá-la, em relação aos seus deveres para consigo próprios e para com seus empregadores, e uma completa revolução na visão dos empregadores para com os seus deveres em relação a si próprios e para com seus empregados. E até que esta grande revolução mental ocorra, a administração científica não existe.

Sobral e Peci (2013) destacam o fato de Taylor elaborar sua teoria baseada em uma visão conciliadora dos interesses dos patrões e empregados. A identidade de interesses de empregados e empregadores é baseada no princípio da máxima prosperidade, conforme afirma Chiavenato (2004). Taylor (1990) afirma que a Administração Científica promove a prosperidade do empregado, por meio de altos salários, e do empregador, por meio da redução do custo de produção.

Com a implantação da Administração Científica, a transformação do ambiente fabril é radical. Por isso, sua adoção deve ser gradual e demanda um período de quatro a cinco anos, conforme afirma Taylor (1990), para evitar descontentamento por parte dos empregados. Nesse sentido, o autor afirma que a Administração Científica foi um sistema educativo de transformação dos parâmetros de eficiência organizacional.

O conjunto de fundamentos para substituir métodos empíricos por métodos científicos foi denominado por Taylor (1990) como Organização Racional do Trabalho (O.R.T.). E pode ser compreendido pelos seguintes aspectos:

- análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos,
- estudo da fadiga humana,
- divisão do trabalho e especialização do operário,
- desenho de cargos e de tarefas,
- incentivos salariais e prêmios de produção,
- conceito de *homo economicus*,
- condições ambientais de trabalho,
- padronização de métodos e de máquinas,
- supervisão funcional (CHIAVENATO, 2004).

- **Análise do trabalho:** consiste na decomposição de cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples e úteis. Isso envolve a eliminação dos movimentos inúteis e a simplificação dos movimentos úteis para proporcionar economia de tempo e de esforço do operário.
- **Análise de tempos e movimentos:** busca a determinação do tempo médio que um operário gasta para a execução de determinada tarefa, considerando tempos elementares e mortos (espera, preparação). A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos permitem a racionalização do método de trabalho e a fixação do tempo padrão para cada tarefa (TAYLOR, 1990).

Taylor (1990) afirma que:

O espírito inventivo de cada geração tem desenvolvido métodos mais rápidos e melhores para fazer as operações nos diferentes trabalhos. [...] Entretanto, ainda que isso seja verdadeiro, aqueles que conhecem profundamente cada um desses trabalhos sabem que dificilmente é encontrada uniformidade na execução. [...] Em lugar dum processo que é adotado como padrão, há usualmente, digamos, 50 a 100 processos diferentes de fazer cada tarefa.

- **Padronização do método de trabalho:** com ele, é possível implantar uma uniformidade na execução e, conseqüentemente, economizar o tempo e o esforço do operário, por meio do estabelecimento de normas e procedimentos de execução das tarefas (CHIAVENATO, 2004).

A melhoria nos métodos de trabalho também é consequência dos estudos dos movimentos realizados por Frank Gilbreth, por meio do estudo dos movimentos elementares (Quadro 2), conforme destaca Chiavenato (2004). Maximiano (2002) ressalta a contribuição do casal Gilbreth ao estudar a influência da fadiga na produtividade do operário, ao propor a redução de horas diárias de trabalho e a implantação de dias de descanso remunerado.

Nesse sentido, Taylor (1990), por meio da Administração Científica, propôs a eliminação dos movimentos que produziam fadiga e daqueles não relacionadas à tarefa, racionalizando o método.

QUADRO 2: Os movimentos elementares de Gilbreth (Therbligs)

1. Procurar	10. Utilizar
2. Escolher	11. Soltar a carga
3. Pegar	12. Inspeccionar
4. Transportar vazio	13. Segurar
5. Transportar cheio	14. Esperar inevitavelmente
6. Posicionar (colocar em posição)	15. Esperar quando evitável
7. Preposicionar (preparar colocar em posição)	16. Repousar
8. Unir (ligar ou anotar)	17. Planejar
9. Separar	18. Segurar (posterior)

Fonte: Chiavenato, 2004, p.45

- **Divisão do trabalho e especialização do operário:** são consequências do estudo dos tempos e movimentos e proporcionaram um aumento significativo na produtividade e eficiência nas operações industriais nos Estados Unidos, conforme destacam Chiavenato (2004) e Maximiano (2002). A especialização aumenta a eficiência, conforme afirma Taylor (1990) e, portanto, quanto mais especializado for o operário, maior será sua eficiência.
- **Desenho de cargos:** Chiavenato (2004) afirma que Taylor foi pioneiro na tentativa de definir racionalmente cargos e tarefas. O desenho de cargos envolve a definição do seu con-

teúdo em termos de tarefas e os métodos necessários para sua execução, bem como sua relação com os demais cargos (TAYLOR, 1990). O mesmo autor propõe o número limitado de tarefas como princípio para o desenho de cargos e formaliza contato com os colegas e fluxo de trabalho e tempo de realização de cada tarefa.

O desenho de cargos é a maneira pela qual o cargo é criado e combinado com outros para a execução das tarefas. Sua realização permite, segundo Taylor (1990), selecionar empregados com qualificações mínimas; reduzir custos de treinamento; diminuir erros no processo produtivo; facilitar a supervisão na linha de produção e aumentar a eficiência e produtividade do operário. Andrade e Amboni (2011) destacam que o desenho de cargos favorece o conhecimento do trabalho em si por todos os empregados.

- **Incentivos salariais e prêmios de produção:** Taylor e seus seguidores demonstraram preocupação com a forma de remuneração adotada na época e expressaram isto em diferentes oportunidades. Taylor (1990) apresenta sua constatação:

Quando um homem, por natureza enérgica, trabalha durante alguns dias ao lado dum indolente, a lógica, a que chega, é irresponsável: por que devo trabalhar mais do que este preguiçoso que ganha tanto quanto eu, embora produza apenas metade?

A ausência de diferenciação na remuneração para operários com desempenho diferentes e a remuneração baseada no tempo não estimulam o operário a trabalhar. Por isso, Taylor (1990) propôs uma remuneração baseada na produção de cada operário.



Na proposta taylorista, os incentivos salariais e prêmios de produção são fundamentais para o alcance da eficiência dos operários. Há também uma mudança no papel dos gerentes, que passam a ser responsabilizados pela baixa produtividade quando não oferecerem condições adequadas de trabalho.

Taylor (1990) propôs um modelo para remuneração (Figura 2). O operário que alcançasse a produção individual até o nível de 100% de eficiência seria remunerado pelo número de peças produzidas. Acima de 100% de eficiência, a remuneração seria acrescida de um prêmio de produção ou incentivo salarial adicional (CHIAVENATO, 2004).

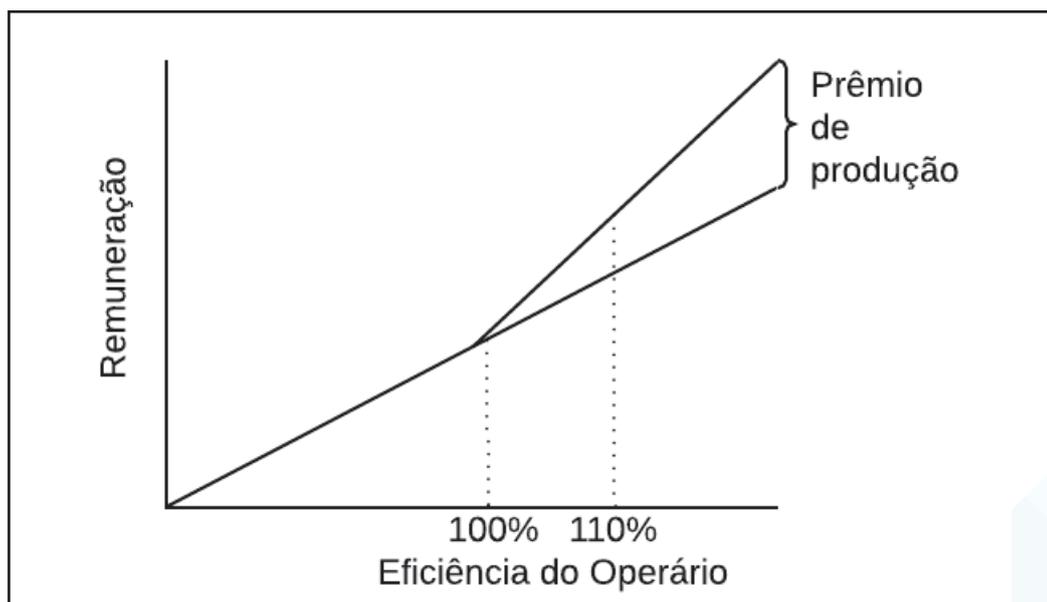


FIGURA 2: Plano de Incentivo Salarial proposto por Taylor

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 48

Para ilustrar a aplicabilidade de sua proposta e as consequências sobre a produtividade do trabalhador, Taylor (1990) relata em sua obra o caso de Schmidt que, após dossiê, classifica como potencial “homem ideal”. Ao propor para Schmidt um aumento de 60% em sua remuneração diária, Taylor (1990) indicou a exigência de seguir as instruções e não reclamar ou questionar. Apenas executar. Como resultado, a eficiência de Schmidt passou de 12,5 toneladas de lingotes por dia para 47 toneladas por dia. Taylor (1990) aponta um aumento de 376% na produtividade no transporte de lingotes por operário, por dia.

- **Conceito de *homo economicus*:** é a base para a concepção da O.R.T, pois para Taylor (1990) toda pessoa é motivada pela recompensa financeira. Chiavenato (2004) afirma que a visão da natureza humana promovia uma percepção do operário como um ser limitado, preguiçoso, mesquinho e responsável pela vadiagem e desperdício nas empresas.
- **Condições ambientais de trabalho:** é um dos aspectos discutidos por Taylor (1990). Segundo o autor, as condições de trabalho garantem o bem-estar físico do trabalhador e diminuem a fadiga. Envolvem, dentre outras coisas, a adequação de ferramentas de trabalho para minimizar o esforço do operário; o arranjo físico de máquinas para otimizar o fluxo de produção; a melhoria do ambiente de trabalho para reduzir ruído, melhorar ventilação e iluminação. Chiavenato (2004) destaca que, com a Administração Científica, as condições de trabalho passaram a ser consideradas na busca do aumento da eficiência.
- **Padronização de métodos e de máquinas:** para ilustrar a importância dessa padronização, Taylor (1990) relatou o estudo das pás. O autor identificou o problema da inadequação da pá para movimentação de materiais de natureza diferente, como carvão triturado e minério de ferro. Conforme destacava: “a mesma pá que transporta 15 kg de minério de ferro, transporta apenas 2 kg de carvão” (TAYLOR, 1990).

A solução foi implantada e após a definição pelos planejadores do modelo de ferramentas a ser utilizado, a empresa passou a oferecer aos operários até 10 modelos diferentes de pás para adequar a ferramenta ao tipo de material a ser carregado. Dessa forma, destacou Taylor, (1990) cada vez que um volume fosse movimentado, 10,5 Kg de material seria transportado, aumentando o rendimento de todos os operários. A padronização de métodos reduz a variabilidade dos métodos de produção e gerou o que Taylor (1990) definiu como “*one the best way*”.

- **Supervisão funcional:** é a aplicação da especialização no nível da supervisão. Taylor (1990) defendia que a simplificação das funções também se aplicava à supervisão. A presença de diversos supervisores demandava que cada um fosse especializado em determinada área e sua autoridade fosse relativa à sua especialidade; ou seja, o supervisor teria autoridade funcional, conforme ilustrado na Figura 3 e descrito por Taylor (1990):

A administração funcional consiste no fato de que cada operário, em lugar de se pôr em contato direto com a administração em um único ponto, por intermédio de seu chefe de turma, recebe orientação e ordens de vários encarregados diferentes, cada qual desempenhando sua própria função.

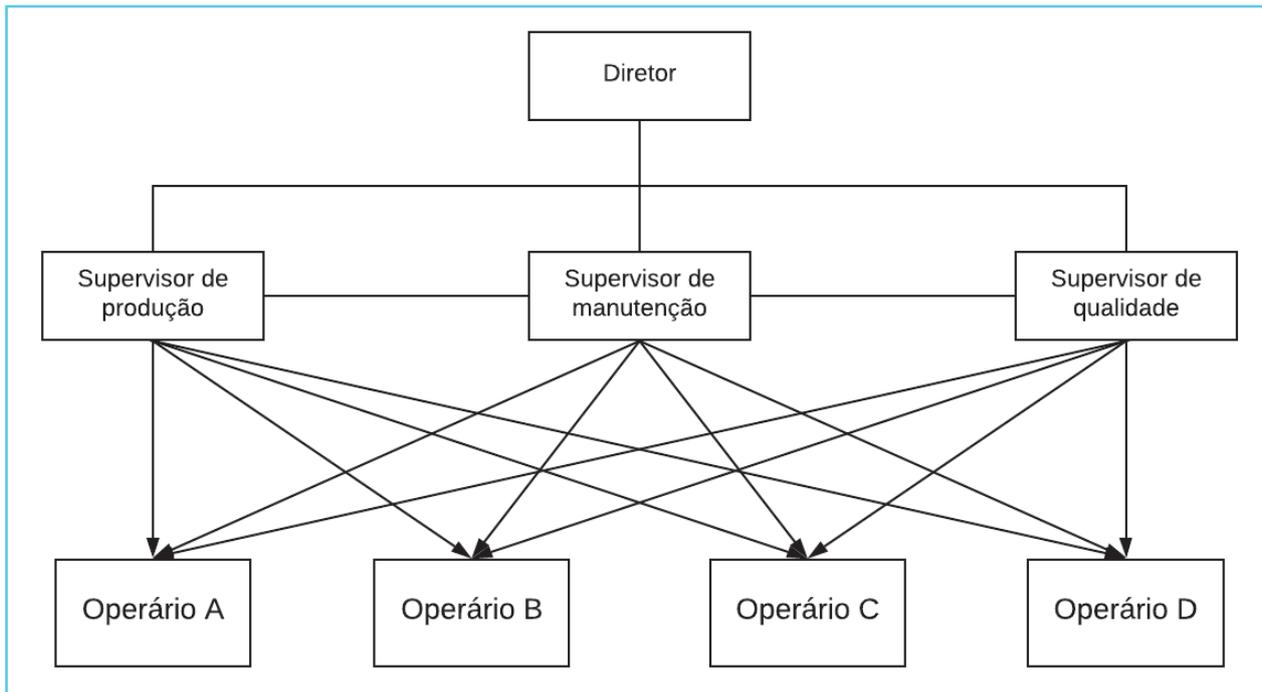


FIGURA 3: Supervisão funcional de Taylor

Fonte: Andrade e Amboni, 2011, p.57

Silva, Montagner, Roselino (2006) relatam que o taylorismo colocou o foco no trabalhador fabril assalariado, considerado a parte variável do processo. Nesse sentido, os autores destacam que a ideia central de Taylor, além da padronização aplicada em toda a extensão do trabalho, era proporcionar a perfeita execução da tarefa, por meio da análise, compreensão e domínio de cada fase de processo e a adaptação do trabalhador ao conjunto de movimentos. Silva, Montagner, Roselino (2006, p.147) destacam com propriedade as consequências dos princípios do taylorismo:

[...] os gestores puderam, aos poucos, normatizar, padronizar, organizar, disciplinar, rotinizar, cronometrar, enfim, acompanhar detalhadamente todas as fases de execução das atividades produtivas cotidianas controlando essa parte mais “volátil” da produção que se denomina operariado fabril.

Numa análise sobre o mercado de serviços de segurança, Silva, Montagner, Roselino (2006) apontam que o desenvolvimento das tecnologias de segurança de bens e patrimônio foi migrando para o controle das pessoas. A tecnologia permitiu o aprofundamento dos métodos de controle da força de trabalho, viabilizando tecnicamente o aperfeiçoamento do controle de tempos e movimentos proposto por Taylor, conforme descrevem Silva, Montagner, Roselino (2006, p.152):

O funcionário pode ser chamado até a sala de observação (que pode coincidir com a sala da chefia ou do proprietário), onde é inquirido sobre seus métodos de trabalho, e dependendo do andamento da conversa, o superior hierárquico pode recuperar imagens gravadas anteriormente, apresentá-las ao operário e determinar novos métodos de procedimento para sanar possíveis desvios dentro das expectativas de produtividade para aquele tipo de serviço.

Conforme apontam os autores, o uso intensivo das novas tecnologias informacionais – cartões magnéticos, mecanismos eletrônicos – viabilizam a sociedade de controle e permitem inferir que há um fortalecimento e aprofundamento na adoção dos métodos tayloristas ancorado no princípio da vadiagem do trabalhador.



O sistema taylorista foi aplicado na íntegra por Henry Ford nas linhas de produção das fábricas de carros. Como precursor da produção em massa, Ford foi visto como o principal divulgador das ideias da Administração Científica, conforme afirma Chiavenato (2004). Pode-se afirmar que o sistema taylorista encontrou na produção em massa o solo fértil para a difusão e adoção em massa da racionalização do trabalho.

A produção em massa adota três princípios descritos em Andrade e Amboni (2011):

- princípio de intensificação do ciclo de produção,
- princípio da economicidade do tempo de fabricação, e
- princípio de produtividade.

Chiavenato (2004) destaca também que a produção em massa proposta por Ford baseia-se na simplicidade do processo produtivo e no trabalho ritmado, coordenado e econômico.

Ribeiro (2015) afirma que o fordismo tem o mesmo fundamento de controle do processo produtivo presente no taylorismo. Segundo a autora, o fordismo representou a continuidade e intensificação do processo de controle da força de trabalho. A esteira rolante, inovação técnico-produtiva, foi fundamental para controlar o ritmo de trabalho de forma automatizada e intensa.

Em alinhamento ao conceito de *homo economicus*, Ford implantou uma política de altos salários, que representava “uma forma de combinar, sabiamente, a coerção com a persuasão e o consentimento” (Ribeiro, 2015, p.69).

A política salarial fordista é apontada por Ribeiro (2015) como uma estratégia fundamental para o capitalismo, pois permitia o aumento do consumo da classe trabalhadora e, por meio da ética de consumo, criava um novo estilo de vida (RIBEIRO, 2015).

Sobral e Peci (2013) afirmam que o movimento da Administração Científica não foi isento de críticas. Como crítica mais relevante, apontam o fato de: o trabalhador ser visto como uma máquina ou uma engrenagem do sistema produtivo, desconsiderando o seu lado social, e a superespecialização do operário facilitou o treinamento e a supervisão, mas reduziu a satisfação no trabalho, promovendo a alienação do trabalhador. A fragmentação das tarefas e a desarticulação do processo como um todo promoveram uma visão cega do trabalho, afirmam Andrade e Amboni (2011).



A organização é vista como uma máquina, ou seja, um arranjo rígido e estático de peças, daí a denominação Teoria da Máquina dada à Administração Científica. Nesse sentido, a teoria proposta por Taylor é considerada pelos críticos como incompleta, já que se limita aos aspectos formais da organização, omitindo a organização informal.

Os autores da teoria da máquina ignoraram a vida social da organização. Outra crítica pode ser denominada como sistema fechado. Os autores da Administração Científica conceberam a organização como uma entidade autônoma e absoluta, que existia no vácuo e não sofria influência do ambiente (CHIAVENATO, 2004).



SAIBA MAIS: Para se inteirar mais sobre o assunto, assista aos seguinte filmes programa: Frederick Taylor e a Administração Científica, disponível neste link: https://www.youtube.com/watch?v=x_V04KFGd60
- O Sócio, 5ª Temporada, Episódio 3: Jeans de Detroit -

Racionalização do processo produtivo. Disponível no The History Channel Sobre a crítica ao Taylorismo e Fordismo, assista a Tempos Modernos, filme do diretor Charles Chaplin, lançado em 25 de fevereiro de 1936 (EUA).

2.6. Teoria Clássica

Henri Fayol, formado em Engenharia de Minas, aos 19 anos, passou a trabalhar na corporação mineradora e metalúrgica francesa *Comambault*. Aos 47 anos, em 1888, tornou-se diretor geral da corporação e mudou um quadro de prejuízo e quase falência para uma das empresa mais bem-sucedidas da época.

Fayol fundou o Centro de Estudos Administrativos e lecionou na Escola Superior de Guerra. Em 1916, aos 76 anos, publicou o livro *Administração Geral e Industrial*, que foi publicado em inglês, em 1929, e tornou-se conhecido em 1949 (MAXIMIANO, 2002).



Na Teoria Clássica, a ênfase é dada à estrutura da organização e seu principal expoente, Henri Fayol, é considerado o primeiro pensador da gestão. Essa corrente tem como preocupação básica aumentar a eficiência da empresa, por meio de sua estrutura e do funcionamento de suas partes. Por isso, é denominada uma teoria anatômica e fisiológica (CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2007).

Fayol aplicou a divisão do trabalho na estrutura organizacional, propondo dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas, conforme ilustra Figura 4: funções técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas.

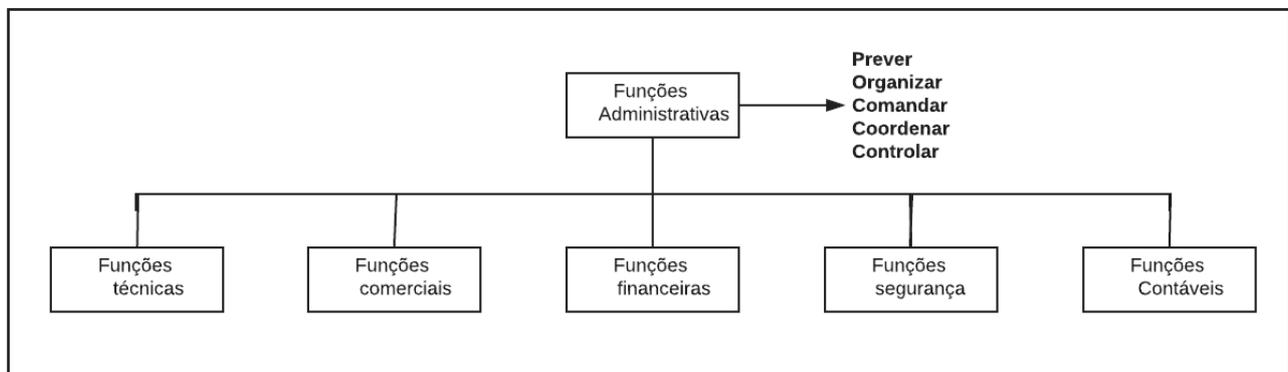


FIGURA 4: As seis funções básicas da empresa para Fayol

Fonte: Chiavenato, 2004, p.64

Andrade e Amboni (2011, p.66) descrevem as funções básicas propostas por Fayol de forma sucinta:

Operação técnica: é a função relacionada à produção de bens ou serviços da empresa (atividade fim). Fayol não considerava a capacidade técnica como a função primordial de uma empresa.

Operação comercial: está relacionada à compra, venda e permuta de matéria-prima e produtos.

Operação financeira: é a função que trata da captação e da gerência de capitais. O capital é necessário para toda e qualquer atividade da empresa, pois sem ele não é possível pagar os funcionários, adquirir matéria-prima, etc., sendo, pois, condição essencial para o êxito acompanhar constantemente a situação financeira da empresa.

Operação de segurança: visa proteger os bens e as pessoas de problemas, como roubo, inundações e obstáculos de ordem social, como greves e atentados.

Operação de contabilidade: é relacionada aos registros contábeis. Revela a situação econômica da empresa e é um poderoso instrumento de direção.

Fayol (1990) afirmou que as cinco funções essenciais precedentes (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábeis) eram importantes. Contudo, a **função administrativa** é a que apresentava “o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, constituir o seu corpo social, coordenar os esforços e harmonizar os atos” (FAYOL, 1990, p.7).



Fayol (1990) definiu o ato de administrar em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estes são os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo e representam as funções do administrador, em qualquer nível ou área de atividade de uma empresa. As funções administrativas estão apresentadas no Quadro 3.

QUADRO 3: Funções do administrador segundo Fayol

1. *Previsão.* Avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele.
2. *Organização.* Proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
3. *Comando.* Leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados ao interesse dos aspectos globais do negócio.
4. *Coordenação.* 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. *Controle.* Consiste na verificação para certificar se tudo corre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e os erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 65

Chiavenato (2004) destaca que Fayol distribuiu a função administrativa por todos os níveis da organização, reforçando que elas não eram privativas da alta cúpula da organização. À medida que se desce na hierarquia, há maior demanda das outras funções. No entanto, como Fayol (1990) enfatizou, as funções administrativas não se concentram exclusivamente no topo da empresa. Para Fayol (1990), a proporcionalidade da função administrativa indica a distribuição dessa função na organização como um todo, conforme Figura 5.



FIGURA 5: A proporcionalidade da função administrativa

Fonte: Chiavenato, 2004, p.65

Fayol (1990) apresentou 14 princípios da Administração, mas propôs menor rigidez em sua aplicação, por considerar que a administração exigia ponderação:

- 1. Divisão do trabalho:** especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
- 2. Autoridade e responsabilidade:** a autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência da autoridade e envolve o dever de prestar contas.
- 3. Disciplina:** depende da obediência às normas de conduta e trabalho e 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:** um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- 6. Subordinação de interesses individuais aos gerais:** os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
- 7. Remuneração do pessoal:** a remuneração deve ser justa e garantir a satisfação dos empregados.
- 8. Centralização:** concentração da autoridade no topo da hierarquia.
- 9. Cadeia escalar:** a linha de autoridade vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio do comando.
- 10. Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Ordem material e humana.
- 11. Equidade:** amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.
- 12. Estabilidade do pessoal:** a rotatividade é prejudicial para a eficiência da organização.
- 13. Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.
- 14. Espírito de equipe:** a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fayol (1990) visualizou a organização como uma estrutura, que constituiria uma cadeia de comando. A cadeia de comando ou cadeia escalar é baseada no princípio da unidade de comando e cada empregado deve reportar-se a um único chefe (Figura 6).

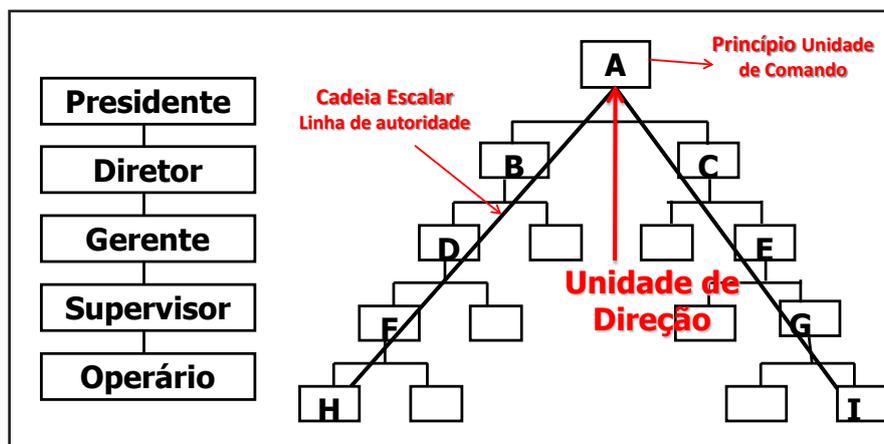


FIGURA 6: Cadeia Escalar

Fonte: Baseado em Chiavenato, 2004, p.68

Chiavenato (2004) destaca como contribuição da Teoria Clássica a aplicação da divisão do trabalho no sentido vertical e horizontal na estrutura organizacional. Fayol (1990) apresentou a di-

visão do trabalho no sentido horizontal, baseando-se no princípio da especialização; ou seja, no mesmo nível hierárquico cada departamento ou seção seria responsável por uma atividade específica. Fayol (1990) apresentava também a divisão do trabalho no sentido vertical, baseando-se no princípio da escala hierárquica e, assim, definindo a hierarquia e graduação das responsabilidades e autoridades dentro da organização.

Chiavenato (2004) considera o conceito de organização linear central na Teoria Clássica. Fayol (1990) apresentava a organização linear como uma forma de estrutura da empresa. Para o autor, a organização linear tem que englobar os princípios: unidade de comando, unidade de direção, centralização e cadeia escalar. Fayol (1990) também apresentava a organização linha-staff. Na visão do autor, a eficiência dos órgãos de linha dependia de outros órgãos, prestadores de serviços especializados estranhos às atividades dos órgãos de linha, mas necessários.



O conceito de *staff* introduzido por Fayol (1990) permite à organização buscar conselhos, recomendações, assessoria e consultoria. No entanto, o próprio autor ressalta que os órgãos de *staff* não têm autoridade de comando em relação aos órgãos de linha. Nesse caso, a autoridade de *staff* é uma autoridade de especialista e está relacionada a aconselhar, recomendar e orientar.

Souza e Aguiar (2011) propõem revisitar a teoria proposta por Fayol com base em publicações póstumas do autor da Teoria Clássica. Dividindo o estudo em três gerações de fayolistas, Souza e Aguiar (2011) decompõem os estudos sobre Fayol em três gerações:

primeira geração: compreendeu discípulos e seguidores diretos de Fayol que desenvolveram trabalhos entre 1900 e 1920;

segunda geração: atuou na divulgação das ideias do fayolismo até 1950;

terceira geração: atuou a partir de 1980, com a descoberta de novos textos de Fayol. A emergência da terceira geração e a leitura de textos póstumos de Fayol colocaram o autor da Teoria Clássica como o precursor das bases conceituais da Escola das Relações Humanas e da Teoria Contingencial, apresentando-o como um executivo dotado de flexibilidade, com foco na estratégia, trabalhando dentro de um contexto situacional, conforme destacam Souza e Aguiar (2011, p.223):

Os conceitos desenvolvidos por Fayol, como executivo e como teórico, e que emergem dos textos estudados, demonstram o nascedouro, no início do século XX, de práticas comuns na administração das organizações do século XXI, como a estrutura descentralizada, programas de educação continuada e de sucessão, a adoção de procedimentos denominados benchmarking, o planejamento estruturado e com foco no longo prazo, a governança corporativa e a administração estratégica.

2.7. Críticas

A Teoria Clássica também é passível de críticas. Autores, como Chiavenato (2004), destacam como críticas: abordagem simplificada da organização; abordagem de sistema fechado; abordagem incompleta da organização, e extremo racionalismo na concepção da administração.

A Abordagem Clássica sofreu severas críticas em pontos específicos. Tanto Taylor quanto Fayol visualizaram o funcionamento da organização como uma máquina, ou seja, com excessiva previsibilidade. O mecanicismo teórico defende a aplicação de princípios definidos por cada teórico para o alcance da máxima eficiência. Ambos os autores clássicos abordaram somente os aspectos formais da organização, excluindo a influência dos aspectos informais na eficiência e no funcionamento da organização.

Outro ponto crítico das teorias clássicas é a visualização da organização como um sistema fechado, ou seja, tanto Taylor quanto Fayol conceberam a organização como se existisse no vácuo, como entidade autônoma, hermeticamente fechada sem sofrer influência ou influenciar o ambiente (CHIAVENATO, 2004).

3. Abordagem humanística

A Abordagem Humanística é composta da Teoria das Relações Humanas, que surgiu na década de 1930 para humanizar e democratizar a administração e corrigir a tendência à desumanização do trabalho. Em um movimento oposto à Abordagem Clássica, as abordagens Humanística e Comportamental buscam na Psicologia do Trabalho as bases para o desenvolvimento de suas vertentes:

- (1) a análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho (seleção de pessoal, orientação profissional, treinamento), e
- (2) a adaptação do trabalho ao trabalhador (estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, motivação, incentivos do trabalho, liderança, relações interpessoais e sociais) (CHIAVENATO, 2004).

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência numa fábrica de equipamentos e componentes telefônicos denominada *Western Electric Company*, no bairro de Hawthorne, em Chicago, para pesquisar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção, conforme Chiavenato (2004). A pesquisa foi coordenada por Elton Mayo, com a colaboração de Fritz Roethlisberger e William Dickson, durante cinco anos, e foi denominada Experiência de Hawthorne em alusão ao nome do bairro em que se localizava a fábrica (SOBRAL e PECI, 2013).

Elton Mayo, como enfatizam Sobral e Peci (2013), é considerado o fundador do movimento das relações humanas, porque desafiou o paradigma dominante do século XIX e rejeitou o conceito de *homo economicus*, apontando a importância dos aspectos subjetivos e emocionais dentro da organização e contribuindo para a concepção da organização como um sistema social.

Andrade e Amboni (2011) destacam que o objetivo inicial da experiência foi conduzir experimentos relacionando a iluminação com a eficiência dos operários, e que se estendeu para investigar sobre a fadiga, acidentes de trabalho, rotação de pessoal e efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.

A Experiência de Hawthorne pode ser descrita em fases para compreender melhor a sua abrangência e as principais decorrências para a Administração (CHIAVENATO, 2004).

- **Na primeira fase:** buscou-se identificar o efeito da iluminação na produtividade. Para tanto, dividiu os operários em dois grupos – grupo de observação (intensidade de luz variável) e grupo de controle (intensidade de luz constante) – para conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Os observadores não verificaram correlação direta entre ambas as variáveis. Verificaram a existência de um fator difícil de ser isolado, que foi denominado de fator psicológico. Os operários reagem à experiência de acordo com suas suposições pessoais e isso foi comprovado pela troca de lâmpadas da mesma potência (CHIAVENATO, 2004).
- **Na segunda fase:** foram selecionadas seis moças (cinco montadoras e uma fornecedora de peças), que trabalhavam na montagem de relés, para constituírem o grupo experimental (Quadro 3). Além desse grupo, havia o grupo de controle que trabalhava nas mesmas condições no departamento de produção. O supervisor do grupo experimental comunicava

modificações nas condições de trabalho e informava os resultados obtidos. Implantaram-se horários de descanso, lanche no intervalo, redução da carga de trabalho para observar quais as condições geravam maior rendimento, como detalhado no Quadro 4. A produção cresceu a despeito de intervalos ou horas de trabalho e, quando indagadas, as operárias do grupo experimental declararam que gostavam de trabalhar na sala de provas, porque a supervisão era branda, havia mais liberdade e menor ansiedade; a satisfação no trabalho era maior por causa do ambiente amistoso e com permissão de relações de conversas e sem pressões; o supervisor tinha uma postura de orientador e estabeleceu uma relação amigável com todo o grupo; o grupo tinha uma amizade que contribuiu para o desenvolvimento social e espírito de equipe e o compartilhou objetivos comuns, não permitindo a redução do ritmo de produção (CHIAVENATO, 2004).

QUADRO 4: Segunda fase do Experimento de Hawthorne

Período	Condições	Alterações significativas
1°	Condições normais de trabalho	Período: 2 semanas Produção: 2.400 unidades/semana/ funcionária
2°	Grupo experimental ficou isolado na sala de provas dentro das condições normais	Período: 5 semanas Objetivo: efeito da mudança de local de trabalho.
3°	Mudança do sistema de pagamento – esforços individuais refletiam no salário.	Período: 8 semanas. Efeito: aumento de produção.
4°	Introdução de intervalos de descanso de 5 minutos nos períodos da manhã e tarde.	Efeito: novo aumento de produção.
5°	Intervalos de descanso: 10 minutos.	Efeito: aumento de produção.
6°	Três intervalos de descanso de 5 minutos (manhã/tarde)	Efeito: a produção não aumentou. Reclamação da quebra de ritmo de trabalho.
7°	Retorno a dois intervalos de 10 minutos com lanche.	Efeito: novo aumento de produção.
8°	Mesmas condições do 7°. Trabalho até às 16:30	Acentuado aumento de produção.
9°	Trabalho até às 16:00 horas.	Produção estacionária.
10°	Retorno do horário de trabalho: até às 17:00 horas (igual ao 7°)	Produção aumentou bastante.
11°	Estabelecimento da semana de 5 dias (sábado livre)	Produção diária continuou a subir.
12°	Retorno do trabalho ao sábado	Produção diária aumentou.
13°	Condições iguais ao 3° período, tirando todos os benefícios (intervalo, lanche, sábado, horário)	Duração: 12 semanas Efeito: produção recorde (3.000 peças/semana/funcionária)

Fonte: Baseado em Silva (2013)

- **Na terceira fase:** realizaram-se entrevistas com o objetivo de analisar as opiniões dos empregados a respeito do trabalho, das condições e da supervisão. Foram realizadas mais de 20 mil entrevistas e a empresa criou um departamento para a realização de pesquisas de forma contínua (divisão de pesquisas). Com base na análise das entrevistas, constatou-se que a organização informal existe paralelamente à organização formal. Para os pesquisadores, os empregados se agrupam informalmente para se protegerem das ameaças ao seu bem-estar. A organização informal tem seu código de conduta próprio e define os padrões de produ-

ção e as práticas de punição social. Por meio da organização informal, os operários mantêm lealdade entre si e é um meio de expressão de contentamento ou insatisfação em relação à liderança formal (CHIAVENATO, 2004).

- **Na quarta fase:** buscou-se analisar a organização informal. Um grupo experimental composto por 9 bobinadores, 3 soldadores, 2 inspetores responsáveis por enrolar bobinas para terminais de centrais telefônicas foi montado para participar desta fase do Experimento de Hawthorne. A sala experimental era idêntica ao departamento e o grupo era observado por um pesquisador, que ficava dentro da sala e era entrevistado esporadicamente por outro pesquisador, que ficava do lado de fora da sala. Nessa fase, observou-se que o ritmo de produção é definido pela integração social porque há uma uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O comportamento do indivíduo se apoia no grupo, porque cada membro necessita de aprovação social. Os grupos informais usam as punições simbólicas como mecanismo para assegurar atitudes compartilhadas. Nesse grupo, em específico, ninguém pode dizer qualquer coisa ao supervisor que pudesse prejudicar um companheiro e ninguém pode trabalhar mais ou menos que os demais. Percebe-se que há fortes relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica, podendo influenciar na produtividade (SILVA, 2013).

Sobre a Experiência de Hawthorne cabe reflexões importantes para a gestão. Para auxiliar nestas reflexões convidado-o (a) a analisar o estudo de caso proposto por Maximiano (2002, p.245-246).

- **Estudo de caso: Elton Mayo faz umas perguntas**

Estamos no final da década de XX e você faz parte da equipe do professor Elton Mayo de Harvard. Ele está, no momento, analisando um problema curioso.

Um grupo foi organizado na universidade para estudar o efeito das variações no ambiente físico de trabalho sobre a produtividade. O estudo foi realizado na fábrica Hawthorne da Western Electric, situada na cidade de Cícero, Illinois. Essa fábrica é a principal fornecedora de equipamentos (aparelhos de telefone, estações, cabos, etc.) para a Bell System, empresa que tem o monopólio da telefonia nos Estados Unidos. Cerca de 30.000 pessoas trabalham na fábrica.

O estudo começou com a aplicação de métodos da psicologia experimental introduzidos nos Estados Unidos pelo professor alemão Hugo Munsterberg. Inicialmente, o objetivo era descobrir se a produtividade seria de algum modo afetada por alterações da iluminação do ambiente de trabalho. Para isso, foram organizados dois grupos de moças, um experimental e um de controle, que trabalhavam na montagem de componentes para a fabricação de telefones. As modificações na iluminação seriam feitas apenas no grupo experimental.

Quando os pesquisadores aumentaram a luz no grupo experimental, verificaram que a produção aumentava nos dois grupos. Para consternação dos pesquisadores, eles diminuíram a quantidade de luz no grupo experimental e... a produção também aumentou nos dois grupos! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando.

Finalmente, todos os benefícios foram retirados, com a expectativa de que a produção cairia. Para desalento de todos, a produção chegou a uma quantidade espantosa para os padrões habituais daqueles grupos. A única coisa que os pesquisadores conseguiram demonstrar era a ausência de qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). A produção aumentava sistematicamente, qualquer que fosse a modificação introduzida pelos pesquisadores, inclusive aquelas que presumivelmente deveriam diminuir os resultados do grupo.

Ninguém estava entendendo nada. Os pesquisadores, então, concluíram que as causas das variações no desempenho das moças só poderiam estar no comportamento humano. Aparentemente, as moças, por alguma razão desconhecida, estavam fazendo o que imaginavam que os pesquisadores desejavam que elas fizessem. Ou seja, elas estavam colaborando com a equipe e a empresa. Mas seria essa a conclusão correta? E se fosse, qual o motivo?

Foi, então, que a equipe resolveu chamar o professor Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, para ajudar a explicar o que estava acontecendo. Elton Mayo chamou você. E agora, enquanto dirige seu Ford Modelo T, indo para a primeira reunião com a equipe, você pensa nas perguntas que o professor pediu que considerasse.

- 1. Que hipótese você consideraria para explicar por que as moças agiram de modo contrário ao esperado pelos pesquisadores? Que razões poderiam tê-las levado a aumentar, em vez de diminuir sua produção, conforme os benefícios foram retirados?**
- 2. Você acha que qualquer grupo de trabalhadores teria agido da mesma forma?**
- 3. Que estratégia você sugere para descobrir o que aconteceu?**

A Teoria das Relações Humanas transformou o paradigma de referência da gestão das empresas, principalmente pela consideração da existência dos grupos informais e da importância das relações humanas no trabalho, conforme pontuou Silva (2013).

Bertero (1968) ressalta como contribuição marcante de Elton Mayo a importância que o pequeno grupo ou grupo informal. Bertero (1968) afirma que Mayo associou o pequeno grupo ao grupo primário e passou a dar importância ao entendimento do pequeno grupo como instrumento de satisfação das necessidades individuais.

Como o ingresso e a aceitação pelo grupo são primordiais para o indivíduo, este estará disposto a desempenhar as funções que o grupo exigir, como delineia Bertero (1968, p.80):

Se o grupo não der importância ao trabalho e ao elevado desempenho profissional, como condições de ingresso e aceitação, o indivíduo não hesitará em aquiescer para com os valores grupais, mesmo que sejam frontalmente opostos aos valores propostos pela organização formal e pela sociedade em geral.



Chiavenato (2004) enfatiza a importância do conceito de homem social na gestão de recursos humanos, devido à necessidade que as pessoas têm de reconhecimento entre seus pares. Destaca ainda que muitos estão dispostos a abrir mão de ganhos financeiros em prol da saúde de suas relações sociais.

Maximiano (2002) destaca o efeito Hawthorne, que se refere ao efeito positivo que o tratamento da administração gerou no comportamento e desempenho dos trabalhadores no experimento coordenado por Elton Mayo e colaboradores. O autor salienta que o efeito Hawthorne influenciou nos resultados da Experiência de Hawthorne.

3.1. Críticas

Como críticas à Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (2004) destaca a visão ingênua e romântica do operário com uma relação simples e direta entre funcionário feliz, produtivo e integrado no ambiente de trabalho e a ênfase excessiva aos grupos informais e seu poder em relação a rotatividade, baixo moral e baixa eficiência.

Silva (2013), por sua vez, destaca que as conclusões sobre a superioridade da decisão do grupo sobre a decisão individual são conflitantes. O autor acredita que há um limite de sacrifício dos valores individuais em prol de estar em conformidade com os padrões do grupo.

Outro ponto destacado pelo autor se refere à visão negativa que os teóricos das Relações Humanas tinham sobre o conflito. Para Silva (2013), o conflito deve ser visto como fundamental para a mudança e para ajustes em busca de uma organização melhor.



SAIBA MAIS :Sobre liderança, assista ao filme O diabo veste Prada. E sobre relações sociais, veja Patch Adams: o amor é contagioso.

4. Abordagem comportamental

A Abordagem Comportamental é composta pela Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional e sua ênfase é dada ao indivíduo no ambiente de trabalho.

Partindo do pressuposto que comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações, como o seu meio ambiente, e em resposta aos estímulos que dele recebe, a Abordagem Comportamental busca nas ciências comportamentais instrumentos para uma visão mais completa do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

4.1. Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental implantou a adoção de posições explicativas e descritivas acerca do comportamento humano para facilitar o exercício da liderança. Baseia-se na teoria da motivação de Maslow, que descreveu que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência e que pode ser visualizada como uma pirâmide (Figura 7).



Maslow dividiu as necessidades em primárias (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança) e secundárias (necessidades sociais, necessidades de estima, necessidades de autorrealização), para que gestores possam compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (MAXIMIANO, 2002).

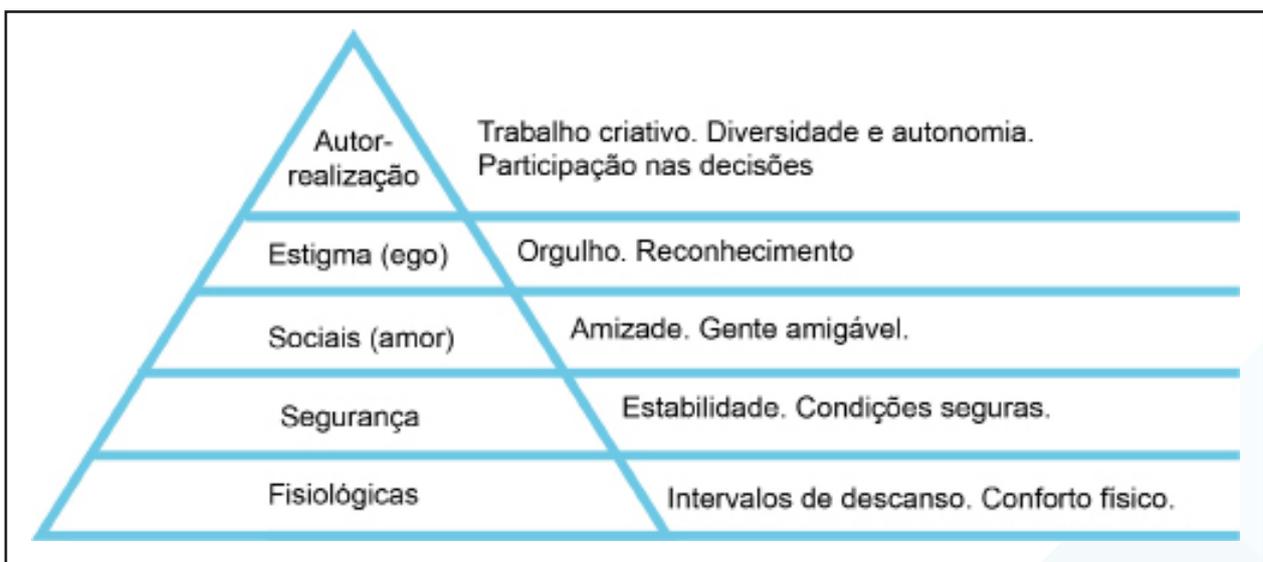


FIGURA 7: A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação

Fonte: Maximiano, 2002, p.288

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 humano: fatores higiênicos ou extrínsecos que se localizam no ambiente de trabalho (salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho) e fatores motivacionais ou intrínsecos, que estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa (crescimento individual, autorrealização).

Herzberg afirma que os fatores higiênicos são *insatisfacientes* e que os fatores motivacionais são **satisfacientes**. Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e quando são precários eles provocam a insatisfação dos empregados. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2004).



Satisfaciente: Satisfazer eficientemente algo ou alguém (<https://www.dicionarioinformal.com.br/satisfaciente/>)

As teorias de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância e auxiliam na compreensão de como a gestão administrativa pode aprimorar o ambiente de trabalho, para alcançar maior comprometimento dos trabalhadores, como destacam Chiavenato (2004) e Maximiano (2002).

4.2. Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência. Dito de outra forma, o Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças (ANDRADE e AMBONI, 2011).



Os autores destacam que o Desenvolvimento Organizacional é um processo educacional de longo prazo, que visa mudar atitudes, comportamentos e estrutura organizacional, para proporcionar uma melhor adaptação às mudanças mercadológicas e tecnológicas, por exemplo.

O Desenvolvimento Organizacional baseia-se em quatro variáveis: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Dessa forma, é possível explorar a interdependência dessas variáveis, diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais, para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004).

Nesse sentido, Andrade e Amboni (2011) destacam que o Desenvolvimento Organizacional é um processo de mudança que envolve a organização como um todo. É importante devido à necessidade de as organizações se adaptarem às contingências do ambiente. Por isso, conforme pontuam os autores, o Desenvolvimento Organizacional dá ênfase na cultura e no clima organizacional.

Como processo de mudança planejada, o Desenvolvimento Organizacional envolve a organização como um todo, o ambiente direto e indireto, a interação dos subsistemas que a integram. Assim, o Desenvolvimento Organizacional deve favorecer a aprendizagem contínua, estimular o trabalho em equipe e contribuir para a retroalimentação do sistema (ANDRADE; AMBONI, 2011).

O Desenvolvimento Organizacional envolve as seguintes etapas:

- Decisão da organização sobre utilizar o DO como processo de mudança (etapa 1);
- Definição do agente de mudança: escolha, contatos iniciais, formação do relacionamento e papéis (etapa 2);
- Planejamento do processo de mudança (etapa 3);
- Sensibilização (etapa 4);
- Diagnóstico estratégico da situação (etapa 5);
- Análise e interpretação dos dados e das informações (etapa 6);
- Plano de ações (etapa 7);
- Intervenção (etapa 8);
- Acompanhamento (etapa 9);
- Avaliação permanente (etapa 10) (ANDRADE; AMBONI, 2011).



SAIBA MAIS: Para se aprofundar sobre o tema da hierarquia das necessidades humanas, assista ao filme **Náufrago**, com o ator Tom Hanks, e ao primeiro episódio (23/06/2013) de **Largados e pelados**, do Discovery Channel

5. Abordagem estruturalista

A Abordagem Estruturalista é composta pela Teoria da Burocracia e pela Teoria Estruturalista, enfatizando a estrutura organizacional. A Teoria da Burocracia tem foco exclusivo na estrutura e a Teoria Estruturalista dá ênfase à estrutura, às pessoas e ao ambiente (CHIAVENATO, 2004).

Caravantes, Panno e Kloeckner (2007) apontam três méritos do estruturalismo:

Introdução de uma nova lógica para tratar a organização e o indivíduo, não dicotômica e integrativa.

Discussão de outros temas, como conflito e poder.

Ampliação dos tipos de organizações analisadas: hospitais, prisões, escolas, exércitos, universidades, ordens religiosas, além de indústrias.

No início do século XX, o sociólogo alemão Max Weber publicou *A ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Em 1947, a obra de Weber foi traduzida para o inglês e o século XX pode ser considerado como o século das burocracias, que surgiram devido à necessidade de ordem dentro das organizações. Chiavenato (2004, p.206) enfatiza que:

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.



Com a proliferação das burocracias a teoria da Administração ganha outra dimensão e a abordagem estruturalista permite uma ampliação da visão da organização e suas relações com as demais organizações, corroborando com a consolidação do movimento, conforme salienta Chiavenato.

5.1. Teoria da Burocracia

A década de 1940 foi marcada pela Segunda Guerra Mundial, que eclodiu na Europa e envolveu a maioria das nações, incluindo todas as grandes potências. A partir de 1945, após o final da Guerra, ocorreu uma expansão econômica conhecida como *era de ouro do capitalismo*. O intenso crescimento econômico permitiu a expansão das burocracias, que são sustentadas pelo direito de propriedade privada e são organizações monocráticas. As burocracias contribuem para o surgimento de poderosa classe social formada pelos dirigentes, que possuem elevado status social (CHIAVENATO, 2004).

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se na Administração por volta da década de 1940, em função das fortes críticas feitas à Teoria Clássica e seu mecanicismo e à Teoria das Relações Humanas e seu romantismo. A parcialidade e o extremismo dessas teorias as tornaram insuficientes e incompletas para explicar a nova realidade e entender o funcionamento de empresas maiores e mais complexas.

Além disso, o aumento da complexidade e do tamanho das empresas exigiram modelos organizacionais mais racionais, capazes de envolver todas as variáveis e os membros participantes, bem como ser aplicável a diferentes formas de organização humana. A incapacidade das teorias de Administração para explicar a nova realidade, o ressurgimento da Sociologia da Burocracia e a descoberta dos trabalhos de Max Weber, com o modelo de organização proposto, tornam-se a base para o desenvolvimento da Teoria da Burocracia (CHIAVENATO, 2004).

Andrade e Amboni (2011) salientam que os pressupostos que fundamentam a Teoria da Burocracia estão centrados no paradigma da previsibilidade e da estabilidade, com o intuito de manter a ordem ancorada na autoridade racional-legal.

Weber apresenta três tipos de autoridade: racional-legal, tradicional e carismática.

- **Autoridade racional-legal:** encontra legitimidade no direito instituído de modo racional. A administração racional cuida dos interesses nos limites da lei, e o soberano está subordinado à lei. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional; já a administração racional se caracteriza pela existência de uma burocracia.
- **Autoridade tradicional:** é imposta por tradição reconhecida como válida. O poder tradicional não é racional, podendo ser transmitido por herança; sua legitimação provém da crença na tradição.
- **Autoridade carismática:** encontra legitimidade na obediência ao carisma do líder e na devoção de seus seguidores. A administração se dá sem quadro racional, sem regras ou hierarquia (ANDRADE; AMBONI, 2011).

A burocracia é a organização típica da sociedade moderna. É uma forma de organização humana, que se baseia na adequação dos meios aos fins ou objetivos, a fim de garantir a máxima eficiência (CHIAVENATO, 2004).



Motta (1981) afirma que a burocracia se consolida no Estado como forma organizada de controle social. Para o autor, a burocracia é característica da sociedade moderna e uma forma de manter o controle social por meio de um estado de segurança e conformismo.

No bojo da Teoria da Burocracia, há a delimitação das características das burocracias - organizações típicas da sociedade moderna. Tais características, delimitadas por Weber, podem assim ser apresentadas: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.



A formalidade significa que as burocracias são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, que estipulam direitos e deveres. A impessoalidade significa que, numa burocracia, nenhum trabalhador é vassalo (submisso) de outro. As relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que ocupam e estes que se relacionam do ponto de vista da subordinação (autoridade/obediência). O profissionalismo destaca que os cargos de uma burocracia oferecem aos seus ocupantes uma carreira profissional baseada nas qualificações individuais e na meritocracia (MAXIMIANO, 2002).

A burocracia é um modelo ideal que não se encontra na prática em sua forma pura. Mas, como modelo ideal, as burocracias apresentam características que permitem o alcance do mais alto nível de eficiência e racionalidade em uma organização.

Weber considerava as burocracias como um modelo ideal descritivo, o que indica que há diferentes graus de burocratização. Ao descrever as burocracias, o autor sintetizou os pontos comuns da maioria das organizações formais modernas existentes após o desenvolvimento do capitalismo (SOBRAL; PECI, 2012).

As burocracias apresentam limitações, mas são consideradas formas superiores de organização. Chiavenato (2004) destaca as vantagens das burocracias:

- proporcionam racionalidade no alcance dos objetivos da organização;
- permitem interpretação única dos fatos, em função dos regulamentos específicos, o que gera rapidez e previsibilidade nas decisões;
- apresentam uniformidade de rotinas e procedimentos;
- os critérios de seleção são baseados na competência técnica e o sistema de substituição de pessoal gera continuidade organizacional;
- o processo decisório é despersonalizado, excluindo sentimentos irracionais e há constância nas decisões.

Sobral e Peci (2012) destacam o componente democrático como a maior vantagem das burocracias. Segundo estes autores, a impessoalidade e a imposição de regras legais possibilitam condições iguais de acesso e de permanência nas burocracias.

A racionalidade é um conceito ligado à burocracia. No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins. No contexto burocrático, isso significa eficiência. A racionalidade instrumental está presente nas formas burocráticas e indica que os meios devem se adequar aos fins. A organização será considerada racional se utilizar os meios eficientes para alcançar seus objetivos, ou seja, se for eficiente (CHIAVENATO, 2004 e SOBRAL; PECI, 2012).

O modelo burocrático apresenta limitações como qualquer modelo. Sobral e Peci (2012) apontam que a burocracia, em sua limitação, poderia acabar respeitando mais a si própria e seus regulamentos e colocar em segundo plano seus objetivos.

Autores, como Charles Perrow, William Roth e Robert K. Merton, apontaram que consequências imprevistas podem levar à ineficiência das burocracias, que denominaram de disfunções or-

organizacionais da burocracia (MAXIMIANO, 2000). O modelo burocrático de Weber é baseado na previsibilidade do comportamento, mas, quando há consequências imprevistas, a ineficiência e as imperfeições ficam em evidência (Figura 8).

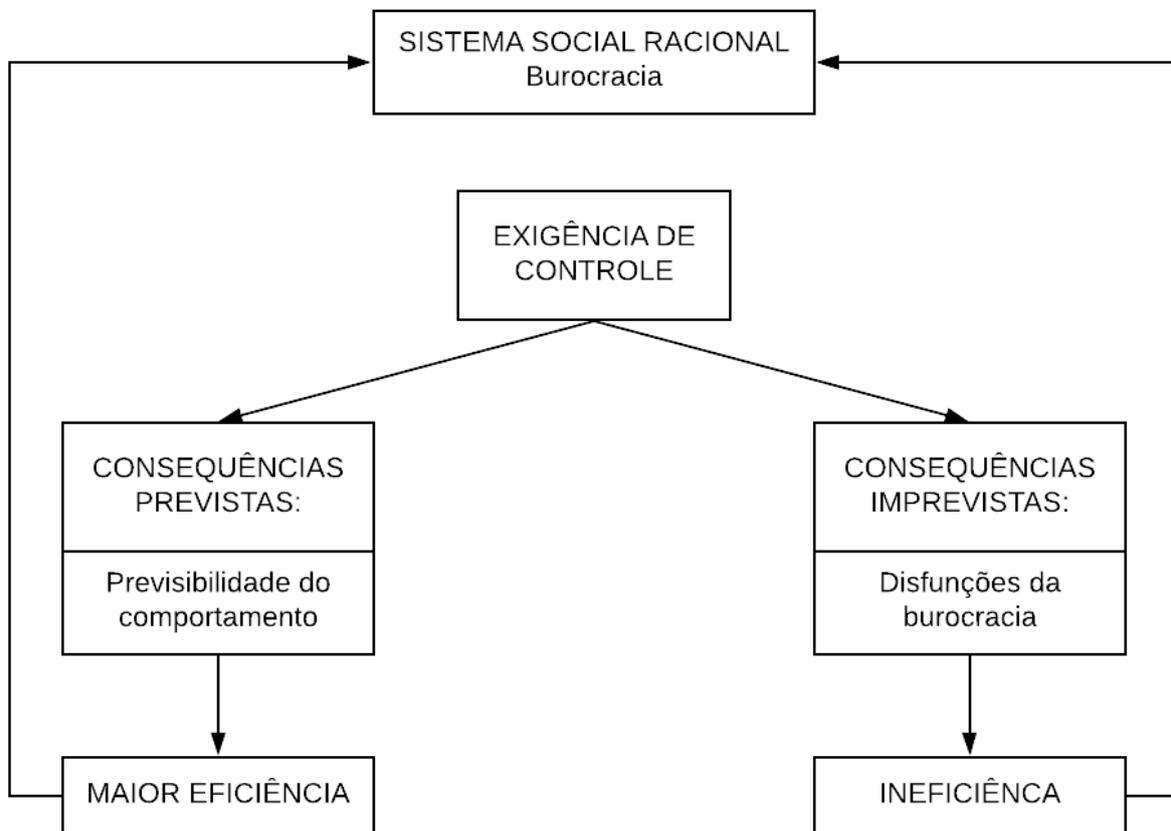


Figura 8: O modelo burocrático de Weber

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 221

As disfunções organizacionais da burocracia existem porque as organizações são sistemas sociais operados por pessoas, que naturalmente fogem do modelo preestabelecido como padrão. Cada disfunção pode ser considerada uma consequência não-prevista, um desvio do modelo weberiano.

De maneira geral podemos listar as disfunções da burocracia como: internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalismo e de papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e aos procedimentos; exibição de sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público (CHIAVENATO, 2004).

De forma resumida e baseando-se em Chiavenato (2004), as disfunções são apresentadas a seguir:

(1) Internalização das regras e apego aos regulamentos: é uma disfunção que se configura como uma ineficiência quando as normas e regulamentos de uma burocracia assumem o papel central, confundindo-se com os próprios objetivos. As normas e regulamentos deveriam servir como ferramenta facilitadora para atingir objetivos. Contudo, quando assumem muita importância, podem tornar-se um empecilho, limitando os funcionários a serem especialistas nas regras, em vez de usá-las como meio de alcance do objetivo.

(2) Excesso de formalismo e de papelório: é uma disfunção que gera consequências imprevistas, quando aplicada em excesso, causando número exagerado de papéis e lentidão nos processos.

(3) Resistência a mudanças: é uma disfunção presente nas burocracias. A padronização de processos gera facilidade e confiança após o aprendizado, mas acaba gerando resistência a qualquer possibilidade de mudança. Chiavenato (2004, p.220) afirma que “a resistência à mudança pode ser passiva e quieta, ou ativa e agressiva, através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves”.

(4) Despersonalização do relacionamento: ocorre por causa da forma impessoal com que a burocracia trabalha. A ênfase no cargo, e não na pessoa que o ocupa, reflete na relação entre os próprios funcionários. Eles passam a se conhecer apenas pelos títulos de cargos que ocupam, gerando um distanciamento que despersonaliza os relacionamentos.

(5) Categorização como base do processo decisório: é uma disfunção que está atrelada à hierarquia de cargos. Aquele com o cargo mais alto é detentor da última palavra, levando à categorização do processo decisório e a decisões sem conhecimento dos problemas. Quanto maior a frequência da categorização, mais engessado é o processo decisório.

(6) Superconformidade às rotinas e aos procedimentos: é uma disfunção que gera ineficiências nas burocracias, porque afeta a criatividade e a iniciativa do funcionário. A base da burocracia é a extrema devoção às normas e procedimentos, o que torna o funcionário robotizado, com comportamento rígido e altamente conformado com a rotina, as normas e as regras da organização.

(7) Exibição de sinais de autoridade: é uma consequência das burocracias, que são ancoradas na valorização da hierarquia e na ênfase dada às pessoas que detêm o poder. A hierarquia utiliza-se de forma intensiva de símbolos que expressam posição hierárquica ou status, como uniformes, salas, mesas, etc.

(8) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público: é uma disfunção que expressa a exagerada internalização e padronização de normas até no atendimento ao público. O tratamento padronizado causa a sensação de descaso no cliente, que busca soluções personalizadas ou adequadas à sua demanda.



Não há um único tipo de burocracia, mas graus diferenciados de burocratização, que dependem das dimensões da burocracia: divisão do trabalho, hierarquia, regras e regulamento, formalização das comunicações, impessoalidade, seleção e promoção do pessoal.

A medição do grau de burocratização por um *continuum* de cada dimensão gera uma classificação em alto grau no tipo ideal de burocracia e em graus mais baixos, e não mais tratar a organização como burocrática ou não-burocrática (Figura 9).

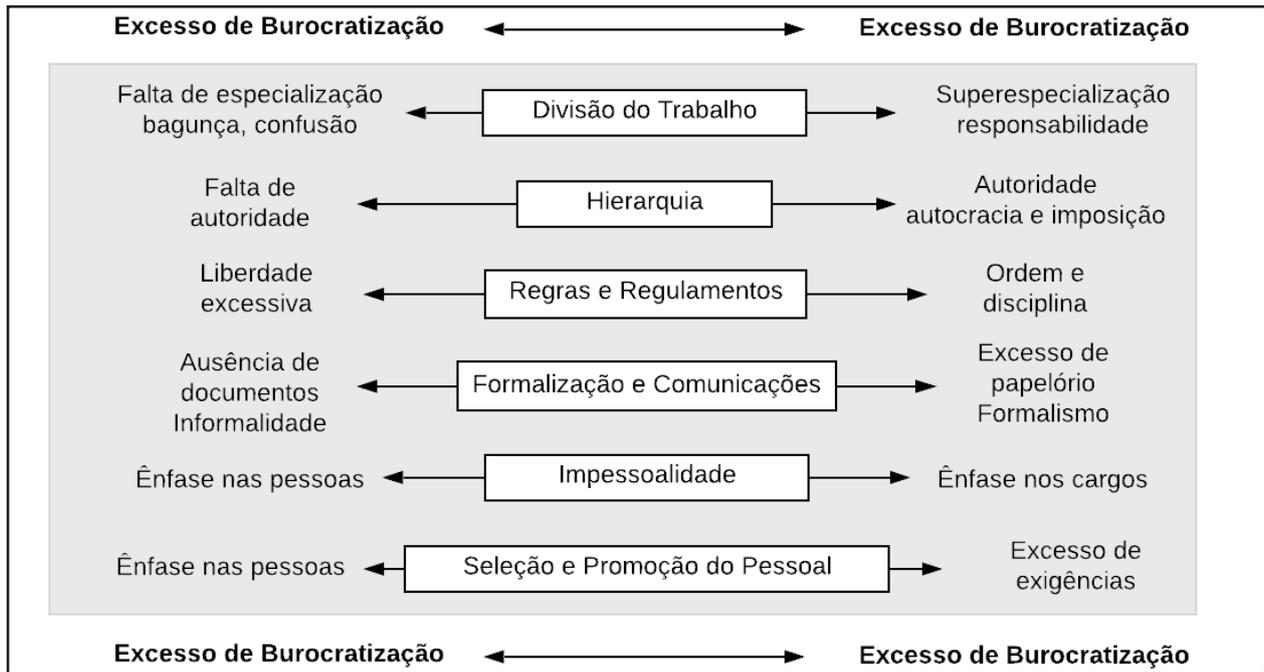


Figura 9 - Os graus de burocratização

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 222

A Teoria da Burocracia sofre críticas relacionadas ao excesso de racionalismo, que impede organizações burocráticas de sobreviver em ambientes mais dinâmicos. O sistema burocrático consegue sobrevivência e eficiência em modelos de negócio compostos por tarefas com baixo nível de criatividade e inovação e organizações que se aproximam de um sistema fechado.

Essa teoria é considerada mecanicista e pode ser classificada como “teoria da máquina”. A Teoria da Burocracia, como a Administração Científica e a Teoria Clássica pode ser considerada uma abordagem de sistema fechado e uma abordagem descritiva e explicativa (CHIAVENATO, 2004).

5.2. Teoria Estruturalista

A escola estruturalista surgiu em função do declínio do movimento das relações humanas, no final da década de 1950. O impasse entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas não foi superado pela Teoria da Burocracia. A Escola Estruturalista surgiu como consequência da oposição entre os aspectos formais e informais defendidos pelos autores da Escola Clássica e da Escola das Relações Humanas; pela necessidade de visualizar a organização como um todo e sua relação com o ambiente externo e a influência do estruturalismo e a repercussão no estudo das organizações, consideradas como um todo integrado e complexo (ANDRADE; AMBONI, 2011).



A Teoria Estruturalista é considerada um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma aproximação à Teoria das Relações Humanas, conforme salientam Caravantes, Panno, Kloeckner (2007). Ela se preocupa com as relações e interconexões das partes da organização na constituição e na compreensão do todo organizacional, como destacam Andrade e Amboni (2011). Para esses autores, a Teoria Estruturalista está alicerçada na totalidade e na reciprocidade, para facilitar o entendimento de que o todo é maior que a simples soma das partes.

A partir da Teoria Estruturalista, a organização passou a ser vista como uma unidade social complexa, na qual estão integrados diversos grupos sociais. O estruturalismo permite analisar os

elementos que compõem a organização em relação à totalidade (CHIAVENATO, 2004). A Teoria Estruturalista, conforme salienta o autor, trouxe a abordagem múltipla para a análise dos problemas organizacionais. Isto se deu pelo fato de que a Teoria Estruturalista busca conciliar as contribuições de todas as teorias da administração, conforme afirmam Andrade e Amboni (2011).

Os estruturalistas, pela primeira vez, reconhecem o conflito como dilema organizacional: inevitável entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2007). Para Andrade e Amboni (2011), muitas vezes, o conflito é desejável, pois tira as pessoas da zona de conforto. Para os autores, compete ao gestor manter um nível adequado de conflitos, evitando o excesso, que pode gerar rupturas e brigas internas e a ausência que significa estagnação no ambiente organizacional.

A Teoria Estruturalista proporciona uma nova visão do homem no ambiente organizacional e, dessa forma, propõe o conceito de *homem organizacional*, se referindo àquele que desempenha diferentes papéis em organizações diversas, destacando que, para cada papel, o homem deve adotar diferentes posturas e comportamentos (ANDRADE; AMBONI, 2011).

As características do homem organizacional são descritas por Chiavenato (2004, p.237):

Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna e da diversidade de papéis desempenhados nas organizações. Tolerância às frustrações para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita através de normas racionais, escritas e exaustivas. Capacidade de adiar as recompensas e poder de compensar o trabalho rotineiro na organização em detrimento de preferências pessoais. Permanente desejo de realização para garantir cooperação e conformidade com as normas organizacionais para obter recompensas sociais e materiais.

O homem organizacional tem uma personalidade mais cooperativa e coletivista e, por isso, se adequa à demanda das organizações sociais. Dentro da organização social, as pessoas ocupam certos papéis e precisam relacionar-se e juntar-se a outras para alcançar os objetivos. Há uma expectativa de seu desempenho por parte do grupo social e a própria motivação em desempenhar seu papel eficazmente (CHIAVENATO, 2004).

5.3. Abordagem múltipla

A Teoria Estruturalista permite a adoção de uma abordagem múltipla na análise das organizações, ou seja, a análise das organizações é feita a partir de uma abordagem que leva em conta os fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia, conforme já destacado anteriormente.

Na abordagem múltipla, os estruturalistas analisam a organização na sua dimensão formal e informal, ou seja, estudam o relacionamento entre a organização formal e a organização informal, buscando um equilíbrio entre os elementos racionais e não-rationais (CHIAVENATO, 2004).



Na abordagem múltipla, os estruturalistas analisam que o problema dos incentivos eram tratados até então de forma fragmentada. Assim, passam a considerar importantes tanto os incentivos e recompensas psicossociais quanto os materiais, bem como as influências mútuas. Os símbolos devem ser prezados e compartilhados nos diferentes grupos. As recompensas sociais são menos eficientes para pessoas que estão em posições mais baixas. O reconhecimento da importância das recompensas sociais não diminui a importância das recompensas materiais (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Na abordagem múltipla, a organização é concebida considerando o modelo racional e o modelo natural de organização. No modelo racional, a organização funciona como um sistema fechado de lógica, que exclui a incerteza por meio de uma estrutura que busca a eficiência, pelo planejamento e controle. Nesse sentido, a organização se aproxima do modelo clássico e do modelo burocrático.

No modelo natural, a organização é concebida como um conjunto de partes interdependentes que constituem o todo que, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. No modelo natural, tudo é funcional e equilibrado e, quando ocorre uma disfunção, o sistema busca a autorregulação. O sistema natural é aberto às influências ambientais e não pode ser abordado sob o aspecto do controle completo, pois sua lógica se aproxima do sistema aberto (CHIAVENATO, 2004).

A abordagem múltipla da Teoria Estruturalista ampliou o campo de análise da organização, incluindo não apenas fábricas, mas também organizações religiosas, militares, partidos políticos e prestadores de serviços. Além disso, os estruturalistas passaram a considerar os diferentes níveis de responsabilidade existentes na organização: institucional, gerencial e técnico (ANDRADE; AMBONI, 2011).

A abordagem múltipla proposta pelos estruturalistas demanda uma análise interorganizacional, considerando a relação entre a organização e seu ambiente. As teorias administrativas anteriores focaram seus estudos nos aspectos internos da organização. Isto é caracterizado como uma limitação dessas teorias. A evolução da Teoria Estruturalista pode ser percebida quando Chiavenato (2004, p.240) afirma que: “além da análise interna das organizações, os estruturalistas se preocuparam com a análise interorganizacional, a partir da crescente complexidade ambiental e da interdependência das organizações”. O ambiente organizacional passa a ser considerado uma unidade de análise, o que amplia sobremaneira o campo da teoria organizacional.



Chiavenato (2004) destaca que o estruturalismo não constitui uma teoria, mas sua contribuição ímpar à teoria da administração não pode ser negligenciada. O estruturalismo propõe a convergência de várias teorias numa tentativa de integração e ampliação dos conceitos trabalhados nelas; amplia o foco de atenção da administração. Abandona o foco no indivíduo ou no grupo e propõe uma análise baseada na estrutura da organização como um todo, que passa a ser considerada um sistema social.

O estruturalismo também permite a coexistência de duas tendências teóricas: a integrativa (análise da organização como um todo) e a do conflito (ênfase nos conflitos e divisão na organização).

6. Abordagem sistêmica

Na Abordagem Sistêmica, destacamos três escolas: Cibernética e Administração, Teoria Matemática aplicada à Administração e Teoria Geral de Sistemas.

- **Cibernética e Administração:** A cibernética foi criada por Norbert Wiener e teve como objetivo compreender os fenômenos naturais e artificiais, por meio de processos de comunicação e controle.
- **Teoria da matemática aplicada à Administração:** é mais conhecida como pesquisa operacional e visa auxiliar a tomada de decisão com base em uma abordagem quantitativa dos problemas organizacionais. A pesquisa operacional utiliza-se da teoria dos jogos, teoria das filas, programação linear, probabilidade e estatística para a mensuração, análise e resolução de problemas (ANDRADE e AMBONI, 2011).

- **Teoria Geral de Sistemas:** o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou, no final da década de 1950, uma teoria interdisciplinar para transcender os problemas exclusivos de cada ciência, a fim de proporcionar princípios gerais (físicos, biológicos, sociológicos e químicos) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma das ciências pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar – denominada Teoria Geral de Sistemas – demonstrou o isomorfismo das ciências, ou seja, similaridades entre ciências definidas a priori como diferentes e defendia a necessidade de sua integração (ANDRADE e AMBONI, 2011).

A Teoria Geral de Sistemas se fundamenta em três premissas básicas, conforme Chiavenato (2004): os sistemas existem dentro de sistemas, são abertos e as suas funções dependem de sua estrutura.

Da Cibernética, originou o conceito de sistema e sua composição: entrada (input), saída (output), caixa preta (black box), retroação (feedback).

- **Entradas:** representam o que o sistema importa do ambiente, como recursos e energia.
- **Saídas:** representam o que o sistema produz, como produtos e/ou serviços.
- **Caixa preta:** é um conceito interdisciplinar relacionado com os estímulos (ações e causas) e as respostas do organismo (reações e efeito).
- **Retroação:** representa o sistema de comunicação de retorno proporcionado pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la.

Assim, o sistema (Figura 10) representa um conjunto de elementos dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações, formando uma atividade para atingir determinado objetivo ou propósito, operando sobre dados, energia e matéria para fornecer informação, energia e matéria (CHIAVENATO, 2004).

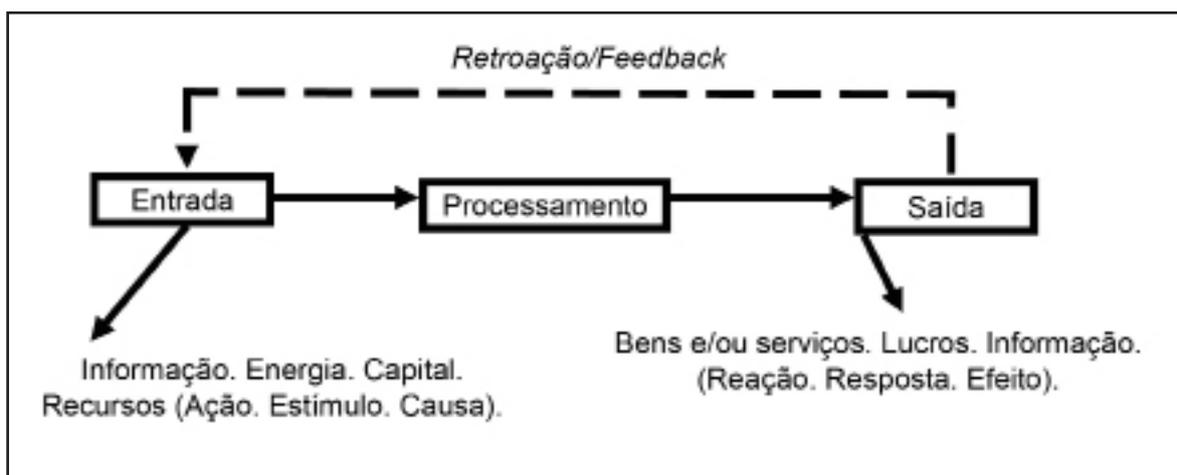


FIGURA10: Representação gráfica de um sistema

Fonte: Baseado em Chiavenato, 2004

A Teoria Sistêmica dá ênfase ao ambiente, tornando possível a análise da realidade organizacional à luz das contingências ambientais, como apontam Andrade e Amboni (2011). Os mesmos autores ressaltam que a organização vista como sistema aberto é a importante contribuição da Teoria Geral de Sistemas para a administração e representa um novo paradigma da gestão das organizações.

As organizações como sistemas abertos apresentam características específicas, conforme Andrade e Amboni (2011): as organizações importam insumos ou recursos do ambiente externo que geram energia, matéria ou informação. Este fluxo de entrada (ou *input*) é processado e convertido em fluxo de saída (ou *output*) em forma de produtos ou serviços.

Para concretizar-se como sistema aberto, as organizações precisam criar um sistema informativo sobre o ambiente interno, por meio da retroalimentação (ou *feedback*), para gerar condições para corrigir o comportamento do sistema. A retroação é um sistema de informação e pode ser classificada como positiva ou negativa. A retroação positiva encoraja o sistema a acelerar o seu funcionamento, enquanto a retroação negativa se incumbem de inibir o funcionamento do sistema (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Chiavenato (2004) enfatiza que o sistema de retroação representa a análise da capacidade organizacional de funcionar em relação a um padrão estabelecido. Ele destaca ainda a importância da retroação positiva e da retroação negativa como mecanismos de comunicação e controle.

A retroação positiva indica que a saída amplificou e reforçou o sinal de entrada, como aumento de venda e alta aceitabilidade de um novo produto. A retroação negativa indica que o sinal de saída diminuiu e inibiu o sinal de entrada, como aumento do nível de estoque por causa de queda no consumo.

O autor ressalta também que, por meio da retroação – positiva ou negativa –, é possível monitorar a eficiência do sistema e reduzir as discrepâncias entre padrão estabelecido e resultado alcançado.



A homeostasia refere-se à capacidade que o sistema tem de manter o equilíbrio dinâmico face às mudanças externas. A capacidade de reorganização interna ou autorregulação é fundamental para que a organização seja capaz de absorver as perturbações externas. Na realidade, a característica morfogênica da organização, capacidade de modificar a si própria, auxilia no processo de homeostasia e dota a organização de capacidade de sobrevivência em função de uma crise ou de adaptação às transformações ambientais (CHIAVENATO, 2004; ANDRADE; AMBONI, 2011).

A organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético (sistêmico). Isso permite aos membros comparar os resultados desejados com os resultados obtidos, além de detectar os erros que devem ser corrigidos para modificar a situação, conforme Chiavenato (2004).

Ela também é dotada de capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo, pois, a partir do paradigma sistêmico, a organização desenvolve a resiliência, como aponta Chiavenato (2004). As organizações, como sistemas abertos, apresentam capacidade de enfrentar e superar perturbações externas provocadas pela sociedade, sem que desapareça o seu potencial de auto-organização.

Para Maximiano (2002), o enfoque sistêmico auxilia no entendimento da complexidade dos problemas de uma organização e exemplifica a qualidade total, a reengenharia de processos e a mudança organizacional como aplicações desse paradigma

A Teoria Sistêmica propõe um novo paradigma teórico ao proporcionar condições para que a análise organizacional seja feita de maneira global e totalizante. Torna possível, assim, revelar as inter-relações entre a organização e o ambiente e a integração e interdependência das partes que compõem o todo organizacional.



SAIBA MAIS: Sobre este tema, assista à Trilogia de filmes Efeito Borboleta: Efeito Borboleta (2004); Efeito Borboleta 2 (2006) e Efeito Borboleta: Revelação (2009)

7. Abordagem contingencial

A Abordagem Contingencial consolidou-se a partir das proposições da teoria de sistemas, reforçando a concepção da organização como sistema aberto em contínua interação com o ambiente (SOBRAL e PECCI, 2013).

Esta abordagem é composta pela Teoria da Contingência. Andrade e Amboni (2011) afirmam que esta teoria surgiu em função de pesquisas realizadas para verificar que tipo de estrutura organizacional era mais compatível com a realidade das indústrias, tomando como premissa básica a teoria de sistemas. Chiavenato (2004) salienta que, a partir da Teoria da Contingência, a eficácia organizacional não pode ser buscada com base em um único e exclusivo modelo.

A Teoria da Contingência tem um aspecto proativo e dá ênfase ao ambiente, conforme pontuam Andrade e Amboni (2011, p.188):

Os objetivos da teoria da contingência é compreender como a organização se relaciona com o ambiente, mostrando a existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativa apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Na explicação dos autores, as variáveis do ambiente atuam como fatores impulsionadores para a modificação dos processos da organização e podem influenciar a estratégia ou alterar a estrutura organizacional. Ou seja, Andrade e Amboni (2011) destacam como o ambiente afeta os aspectos internos da organização.

Chiavenato (2004) afirma que contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias, pode-se afirmar que a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Assim, pode-se afirmar que, a partir da Teoria da Contingência, tudo depende; tudo é relativo às características do ambiente, conforme apontam, com propriedade, Andrade e Amboni (2011).

Com a Teoria da Contingência, ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização. Ou seja, a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional.



Para a Teoria da Contingência, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características organizacionais. Assim, não há uma única melhor maneira (*the best way*) de se organizar. Tudo depende 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 (CHIAVENATO, 2004).

Vários estudiosos (Dill, Burns e Stalker, Chandler, Fouraker e Stopford, Woodward, Lawrence e Lorsch) confirmaram que diferentes ambientes e tecnologias conduzem/requerem diferentes desenhos organizacionais. A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, definindo padrões de relações ou configuração de variáveis.

A visão contingencial enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como elas operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. Está dirigida, acima de tudo, para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica (ANDRADE e AMBONI, 2011).

Esses autores destacam que Alfred Chandler realizou uma investigação sobre mudanças estruturais de grandes corporações, relacionando-as com a estratégia dos negócios: a estrutura organizacional (ou desenho organizacional) das empresas estudadas passou a ser gradativamente determinada pelas estratégias mercadológicas. As diferentes espécies de estruturas organizacionais foram necessárias para tocar diferentes estratégias e enfrentar diferentes ambientes. Dito de outra forma, diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais. Uma coisa conduz à outra.

Burns e Stalker relacionam a estrutura com o imperativo ambiental: é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações. Assim, os sistemas organizacionais podem ser classificados como sistemas mecânicos (burocrático e adequado a ambientes estáveis) ou como sistemas orgânicos (flexível e adequado a ambientes dinâmicos), conforme descreve Chiavenato (2004)

A pesquisa sobre o defrontamento entre a organização e o ambiente definiu o nome desta abordagem. Conduzida por Lawrence e Lorsch, a pesquisa foi realizada em empresas de ramos diferentes – plásticos, alimentos empacotados e recipientes – e permitiu a definição dos problemas organizacionais básicos: diferenciação e integração.

- **Diferenciação:** refere-se à divisão da organização em subsistemas, que desempenham funções específicas, e reagem unicamente àquela parte do ambiente que lhe é relevante. Esse processo de reação gerará a diferenciação na estrutura.
- **Integração:** refere-se ao processo oposto, isto é, ao processo gerado por pressões vindas do ambiente da organização, no intuito de obter a unidade de esforços e coordenação entre os vários subsistemas.



Ambos estados – diferenciação e integração – são opostos e antagônicos: quanto mais diferenciada é uma organização, mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos departamentos e a obtenção de colaboração efetiva (MAXIMIANO, 2002).

Joan Woodward fez uma pesquisa para saber se os princípios de administração propostos pelas teorias administrativas se correlacionavam com o êxito do negócio. Com base no processo produtivo, concluiu que a tecnologia adotada extrapolava a produção e influenciava toda a organização empresarial. Dito de outra forma, as operações estáveis requerem estruturas burocráticas com um sistema mecanicista, enquanto as organizações inovativas requerem um sistema orgânico e adaptativo. Em resumo há um imperativo tecnológico: a tecnologia adotada pela empresa determina a sua estrutura e o comportamento organizacional (SOBRAL E PECCI, 2013).

Essas quatro pesquisas – de Chandler, Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch, Woodward – revelam a estreita dependência da organização em relação ao seu ambiente e à tecnologia. As características da organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza. A Teoria da Contingência mostra que as características organizacionais são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia.

O mérito da Abordagem Contingencial foi ampliar o olhar do gestor para além dos problemas internos da organização. No processo de ampliação da visão, a abordagem ressaltou os parâme-

tros e os elementos-chave para orientar o desempenho da organização, conforme pontuam Caravantes, Panno e Kloeckner (2007). Nesse sentido, pode-se afirmar que a Abordagem Contingencial aumentou o grau de abrangência da teoria de sistemas e proporcionou meios para unir a teoria com a prática.



Exercícios:

- 1) Frederick Taylor identificou três males na indústria norte-americana. Em relação a cada mal apontado por Taylor, responda:
 - a) Em que consiste este mal e qual a sua consequência para a indústria da época?
 - b) Qual a solução para cada um dos males que Taylor propõe dentro da Organização Racional do Trabalho?
- 2) Como Taylor e Fayol aplicam o conceito de:
 - a) Divisão do trabalho
 - b) Chefia
- 3) Explique o conceito de *homo economicus*.
- 4) O estudo de caso "NUMMI" descreve a implantação da Organização Racional do Trabalho (ORT). Considerando a ORT na forma que foi proposta por Frederick Taylor e descrita na Administração Científica, responda:
 - a) Cite a(s) diferença(s) entre a proposta original de Taylor e a forma como a ORT foi aplicada na empresa.
 - b) Explique o porquê desta diferença.
- 5) Fayol apresentou as funções básicas de uma empresa. Como podemos adequar a proposta de Fayol para as organizações atualmente?
- 6) Explique o processo administrativo desenvolvido por Henri Fayol (P.O.C.C.C.).
- 7) Diferencie organização linear de organização linha-staff.
- 8) Explique duas críticas da Abordagem Clássica: abordagem incompleta da organização e abordagem de sistema fechado.
- 9) Explique o conceito de "homem social" presente na Teoria das Relações Humanas.
- 10) Com base na Experiência de Hawthorne, explique as conclusões da Teoria das Relações Humanas sobre:
 - a) liderança (supervisão);
 - b) compartilhamento de objetivos;
 - c) grupos informais e (d) organização informal.
- 11) Como a Hierarquia das Necessidades proposta por Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg podem auxiliar na área de recursos humanos das empresas?
- 12) Baseando-se na Teoria dos Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg, diferencie fatores motivacionais de fatores higiênicos.

13) Qual a contribuição da abordagem sistêmica para a compreensão da importância do ambiente para as organizações?

14) Indique uma empresa ou caso que comprove que o ambiente provocou a alteração de uma prática organizacional ou alterou o modo de produção de um produto.

15) Apresente o caso de um produto ou serviço que afetou o modo de vida ou forma de consumo das pessoas.

- **Estudo de caso: N.U.M.M.I. (New United Motor Manufacturing)**

Em praticamente todas as partes do mundo, as montadoras japonesas de veículos estão fabricando seus carros com altos padrões de qualidade e custo pela utilização de métodos semelhantes aos desenvolvidos no Japão.

Um dos mais notáveis desses “implantes” é a fábrica da Toyota em Fremont, Califórnia. Ela é, de fato, uma joint venture entre a General Motors (GM) e a Toyota, usando uma fábrica que a GM havia anteriormente fechado em 1982. A razão de a GM haver fechado esta fábrica, em particular, não é difícil de entender. No decorrer dos anos 1970 e início dos anos 1980, a qualidade dos produtos produzidos em Fremont era extremamente pobre, mesmo para os padrões relativamente baixos da época. A produtividade estava entre as mais baixas dentre as fábricas da GM nos Estados Unidos; o absenteísmo corria por volta de 20% da força de trabalho; as relações trabalhistas na fábrica tinham adquirido uma reputação nacional de militância e greves sem organização; o abuso de álcool e drogas – esse era um problema tanto dentro como fora da fábrica.

Logo após a GM haver fechado a fábrica, começaram as discussões com a Toyota sobre a possibilidade de uma joint venture. O contrato foi assinado em 1983 para produzir um carro projetado pelos japoneses, vendido sob o nome da GM, mas manufaturado utilizando os métodos de produção da Toyota. A fábrica da *Nummi*, como é agora chamada, foi formalmente aberta em 1984. Nos dois anos seguintes, a fábrica incrementou níveis de produção, progressivamente, contratando mais trabalhadores - cerca de 85% dos quais haviam anteriormente trabalhado na fábrica antes de a GM fechá-la e diversos vindos da velha hierarquia sindical.

Os primeiros a serem recrutados foram os líderes de grupo, 450 dos quais junto com o grupo inteiro, e fizeram parte num programa de treinamento de três semanas no Japão. Esses profissionais treinados tiveram papel importante na organização e no treinamento de novos trabalhadores.

O desempenho da fábrica da *Nummi* não poderia ser contrastado mais com o que era a rotina da velha fábrica da GM. Mesmo a força de trabalho sendo praticamente a mesma, no fim de 1986 a produtividade da fábrica era mais do que o dobro da antiga GM e maior do que a de qualquer fábrica GM. De fato, a produtividade era quase tão grande quanto a da fábrica da Toyota de Takooka, no Japão, apesar do fato de a força de trabalho da NUMMI ser nova nos métodos de produção Toyota e, em média, dez anos mais idosa.

A qualidade também melhorou drasticamente. A auditoria mostrou que os níveis de qualidade eram quase tão altos quanto os de Takooka e, certamente, maiores do que os de qualquer outra fábrica da GM. O absenteísmo caiu de acima de 20% na velha fábrica da GM para cerca de 3% a 4%. As relações industriais melhoraram significativamente. Tais níveis de desempenho melhorados atraíram investimentos crescentes, tanto em novas tecnologias de manufatura, como em novos produtos.

Muitas razões para o sucesso da fábrica da *Nummi* foram identificadas. Elas incluem metas organizacionais mais claras, uma abordagem seletiva no recrutamento dos empregados, o movi-

mento no sentido do status único e de códigos de vestuário comuns a todos na fábrica, e mesmo o orgulho de trabalhar em um produto mais bem projetado. Todavia, o que é notável nessa nova fábrica é que sua administração não abandonou as técnicas da administração científica, que a gestão antiga supostamente usava. A filosofia da padronização do trabalho ainda era rigorosamente aplicada, até mesmo algo mais rigorosamente do que no passado. Cada trabalho na fábrica é cuidadosamente analisado, utilizando os princípios do estudo do método para atingir o máximo de eficiência e qualidade. Os serviços são cronometrados e detalhes do trabalho são questionados criticamente.

Entretanto, enquanto antes os engenheiros industriais da companhia eram encarregados de aplicar técnicas do estudo do método, agora são os próprios operadores (ou grupos de trabalho, como são chamados) que fazem a análise de seus próprios trabalhos. Os grupos de trabalho cronometram-se a si próprios e analisam a sequência de tarefa em cada trabalho. Eles procuram formas alternativas de fazer o trabalho, que melhoram a segurança e a eficiência, e que possam manter-se ao longo do dia. Cada grupo então pegará suas propostas de trabalho melhorado e as comparará com as dos outros grupos que fazem o mesmo trabalho em diferentes turnos. As novas especificações de trabalho resultantes são, então, registradas e tornam-se a definição padrão de trabalho para todo o pessoal que realiza essas tarefas.

A *Nummi* alega que a padronização das tarefas resulta em menos variabilidade no desempenho dela, o que, em consequência, leva a diversos benefícios posteriores:

- A segurança e as lesões por esforços relacionados ao trabalho melhoram, pois os elementos potencialmente perigosos ou lesivos são removidos do trabalho.
- A produtividade melhora, porque os elementos de perda do trabalho foram eliminados.
- Os padrões de qualidade melhoram, porque os pontos de falha potenciais foram analisados e eliminados.
- A flexibilidade melhora e a rotatividade do trabalho é mais fácil, porque os padrões são mais claros e todo o pessoal entende a estrutura intrínseca de seus trabalhos.

Um chefe de grupo comparou a forma como os engenheiros industriais da velha fábrica tinham projetado seus trabalhos com a forma como foi feito sob o regime da *Nummi*.

“Não acho que os engenheiros industriais fossem burros. Eles só eram ignorantes. Qualquer pessoa pode observar outra que esteja realizando um trabalho e vir com sugestões de melhoramentos (...) e é até mais fácil vir com o procedimento ideal se você nem se incomodou de observar o trabalhador no trabalho, mas o faz de seu escritório (...) qualquer coisa pode parecer boa dessa forma. Mesmo quando nós fazemos nossa própria análise em nossos grupos, algumas das ideias mais tolas podem ser consideradas antes de nós realmente as experimentarmos (...) existem muitas coisas que entram em um bom projeto de trabalho (...) somente a pessoa que está fazendo o trabalho pode ver todos os fatores”.

8. Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 8, n. 27, p. 73-95, June 1968. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901968000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.

- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 200
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed. Compacta. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed.rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas. 2002.
- RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo, toyotismo. Revista Lutas Sociais, São Paulo, v.19, n.35, p.65-79, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ls/article/view/26678/pdf>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.
- SILVA, Lucas F.; MONTAGNER, Miguel; ROSELINO, José E. O taylorismo sob controle: o lugar das novas e velhas tecnologias na ordem industrial.**RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**. São Paulo, v.7, n.1, p. 136-156. 2006. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/86>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias de Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. Teorias da administração. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- SOUZA, Edson Miranda De; AGUIAR, Afrânio Carvalho. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v.12, n. 1, p. 204-227, Feb. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 de Janeiro de 2020.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.



As organizações

Maximiano (2009) afirma que organização é “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. Isso porque vivemos numa sociedade dependente de produtos e serviços produzidos e oferecidos pelas organizações. Sem as organizações, não conseguiríamos atender nossa demanda por serviços e produtos.

Para Maximiano (2002, p.7), “as organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas”. De acordo com o autor, a sociedade moderna é uma sociedade organizacional e somos dependentes das organizações para satisfazer nossas necessidades mais simples e complexas.

Motta (1978) afirma que a substituição da sociedade tradicional pela sociedade organizacional ocorreu de forma clara entre a I Guerra Mundial e 1930, período que poucos grupos passaram a controlar setores da economia norte-americana e a cadeia varejista triplicou de tamanho.

Durante a II Guerra Mundial, a sociedade organizacional consolidou-se com o aumento do número de empregos profissionais nas organizações, o crescimento da administração pública, dos sindicatos, dos partidos e das associações de todos os tipos. As organizações passaram a atuar em todos os setores da vida social (MOTTA, 1978).



Como as organizações estão presentes em todos os setores da vida social, elas influenciam nossas vidas. Nesse sentido, Chiavenato (2004) afirma que as organizações precisam ser bem administradas, porque o desempenho de uma organização tem impacto sobre a qualidade de vida das pessoas na sociedade organizacional.

Passamos boa parte do nosso tempo nas organizações, desde o nascimento até a morte, conforme destacam Maximiano (2002) e Chiavenato (2004). Isto torna a arte de administrar importante para as organizações e também para as pessoas. Dessa forma, as empresas representam espaço para a ação administrativa. Chiavenato (2004, p.2) afirma que:

As empresas são exemplos de organizações sociais. Na realidade, são organizações sociais porque são constituídas de pessoas que trabalham em conjunto em uma divisão do trabalho. Uma definição mais apurada diria que as empresas são organizações sociais que reúnem e utilizam recursos para atingir determinados objetivos. [...] Como todo organismo vivo, as empresas nascem, crescem e até podem morrer. Elas são essencialmente dinâmicas, passam por mudanças, têm ciclos de prosperidade ou de dificuldade e necessitam de constante renovação. À medida que são bem-sucedidas em relação aos seus objetivos, as empresas tendem a sobreviver.

Podemos afirmar que, dentro das organizações, as pessoas contribuem umas com as outras para a realização de objetivos difíceis de serem atingidos por uma única pessoa. Por meio de uma organização, conforme afirma Maximiano (2009), “torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa”.

Nesse sentido, Sobral e Peci (2012) ressaltam que as organizações servem à sociedade, pois, além de atender à demanda das pessoas, as organizações podem contribuir para o desenvolvimento de um país.

A importância das organizações está ligada ao fato de que, na sociedade moderna, a vida de todos depende do desempenho das organizações, seja para trabalhar, consumir lazer, cultura e

conhecimento, etc. ou para relacionar-se com diferentes grupos sociais. A presença das organizações no cotidiano das pessoas aumenta a demanda por profissionais preparados para atuarem na área da administração, reforçando a necessidade do domínio neste campo do conhecimento.

As organizações precisam ser administradas com competência, conforme salienta Chiavenato (2004, p.11). Isso porque, em um cenário de alta concorrência, “precisam alcançar seus objetivos, tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, conduzir pessoas, avaliar o desempenho dirigido a metas, obter e alocar recursos”.

Como todos trabalham em uma organização, Sobral e Peci (2012) afirmam que as pessoas são administradas ou administram o trabalho de outros. Os autores destacam, dessa forma, que o conhecimento na área de administração é um valioso diferencial para qualquer profissional. Chiavenato (2004) também destaca a administração como fenômeno universal na sociedade moderna.

A administração pode ser definida como “um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle” (Maximiano, 2000, p.26). Esses processos conjuntamente são denominados de “Processo Administrativo”, que será discutido detalhadamente no próximo tópico.



Entender a administração como um processo composto de outros processos é fundamental para a percepção de que a tarefa da administração e dos administradores é separada das tarefas operacionais e técnicas dentro de uma empresa (Maximiano, 2000). Para Chiavenato (2004, p.11) “o administrador não é o executor, mas o responsável pelo trabalho de pessoas a ele subordinadas”.

Dado o poder que a administração tem na condução da sociedade moderna, o estudo desta área do conhecimento é importante para a transformação da sociedade na condição que desejamos. A organização é o objeto de estudo da teoria organizacional e seu conceito é muito amplo, capaz de englobar vários agrupamentos sociais, pois seus participantes estão interligados por uma rede de relações e comungam de valores e normas, conforme Caravantes, Panno, Kloeckner (2007).

Chiavenato (2005) apresenta a classificação das empresas quanto ao que produzem: empresas primárias (ou extrativas), secundárias (ou transformadoras) e terciárias (ou prestadoras de serviços).

As empresas primárias ou extrativas se dedicam à obtenção e extração de matérias-primas. As empresas secundárias ou transformadoras processam a matéria-prima e transformam-na em produto acabado. As empresas terciárias ou prestadoras de serviços executam serviços especializados ligados a diferentes especialidades, como contabilidade, engenharia, medicina, odontologia, educação, finanças.

Dentre as empresas de prestação de serviço, existem aquelas do terceiro setor, também denominadas organizações não-governamentais (ONGs). Elas se dedicam a uma missão sem qualquer intenção de lucro e estão ligadas à transformação dos padrões sociais, culturais ou ecológicos de determinada região (CHIAVENATO, 2005).

Independentemente da classificação, o surgimento das organizações gera a necessidade de administrá-las. Sobral e Peci (2013, p.6) definem administração de forma abrangente: “processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e alocação dos recursos organizacionais, para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente.”

Os autores destacam quatro elementos no conceito de administração: planejamento, organização, direção e controle. Tais elementos, conjuntamente, formam o processo administrativo, que será discutido na unidade 5.

Como a administração refere-se ao desempenho da organização, torna-se cada vez mais importante o domínio dos conceitos de eficiência e eficácia.

- **Eficiência:** está relacionada ao conceito de racionalidade econômica no uso dos recursos produtivos (SOBRAL e PECI, 2013). Maximiano (2006) destaca que a eficiência envolve a relação entre esforço e resultado. Para o autor, a antítese da eficiência é o desperdício. Em suas palavras: “quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo” (MAXIMIANO, 2006, p. 50).

Chiavenato (2005) associa dois aspectos importantes à eficiência: racionalização e produtividade. Segundo o autor, a racionalização de métodos e processos permite o desenho de um processo produtivo, com menores custos de produção. A produtividade é uma medida da eficiência, pois indica que há uma relação ótima entre insumos e resultados.

- **Eficácia:** Sobral e Peci (2013) a definem como a capacidade de a organização alcançar os seus objetivos. De outra forma, Maximiano (2006) afirma que eficácia é o conceito que envolve a comparação entre o desempenho esperado e o realizado, ou seja, a comparação entre objetivos e resultados. Para o autor, pode-se mensurar a eficácia pelo grau de realização dos objetivos finais: índice de satisfação do cliente ou do acionista, por exemplo.

Ao discutir os conceitos de eficiência e eficácia (Figura 11), Sobral e Peci (2013, p.6) destacam que, apesar das diferenças, a eficiência e a eficácia estão correlacionadas:



Sem eficácia, a eficiência é inútil, pois a organização não consegue realizar o seu propósito. Por outro lado, é fácil ser eficaz quando se é ineficiente, haja vista que muitos recursos são desperdiçados. Nesse caso, as organizações alcançam seus objetivos, mas o fazem a um custo muito alto. Uma administração de sucesso consiste em obter simultaneamente eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais.

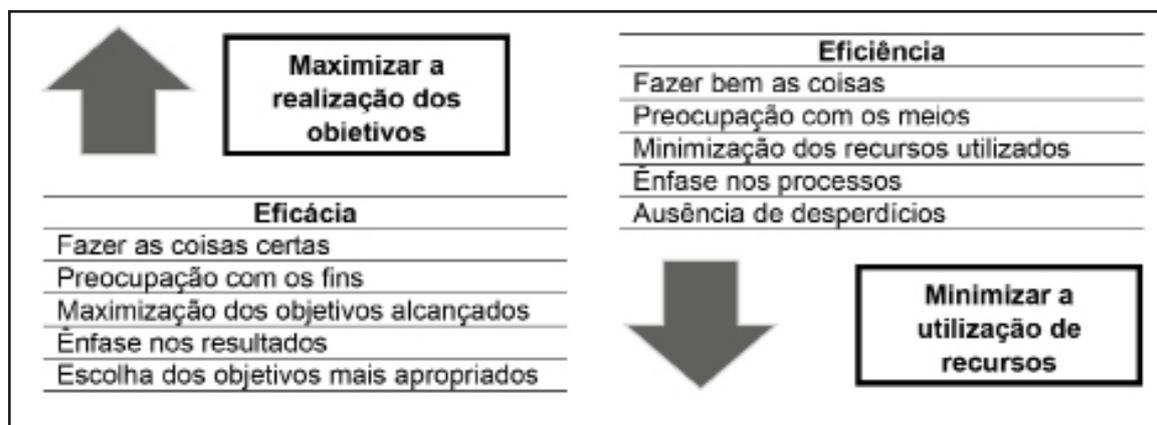


FIGURA 11 – Eficiência e eficácia

Fonte: Sobral e Peci, 2013, p.6

Para Sobral e Peci (2013), as funções que um administrador desempenha são essencialmente as mesmas, independentemente se ele atua como diretor ou supervisor em uma empresa, sem

fins lucrativos, ou uma empresa privada. No entanto, há percentuais de demanda distintos em cada nível organizacional.

Os três níveis – nível estratégico, nível tático e nível operacional – são apresentados por Andrade e Amboni (2011) na Figura 12.



FIGURA 12: Níveis organizacionais

Fonte: Andrade e Amboni, 2011, p.6

- **Nível estratégico:** corresponde ao nível da cúpula da empresa e demanda do administrador a visão estratégica da empresa, conforme apontam Andrade e Amboni (2011). Sobral e Peci (2013) destacam que o nível estratégico é formado por um grupo relativamente pequeno de executivos, que são responsáveis pela interação entre a organização e seu ambiente externo.
- **Nível tático:** Andrade e Amboni (2011) ressaltam que esse nível é representado pela gerência e quem atua nele deve assegurar o alinhamento estratégico entre todos os níveis. Sobral e Peci (2013) acrescentam que o nível tático é composto por um conjunto de executivos responsáveis pela articulação interna entre o nível estratégico e operacional. Nesse nível, gerentes ou diretores de unidades de negócio, de departamentos, de áreas ou divisões coordenam as atividades no nível operacional e traduzem as estratégias da empresa em ações concretas.
- **Nível operacional:** é responsável pela execução e realização das tarefas no dia a dia, como apontam Andrade e Amboni (2011). Nesse nível, relatam Sobral e Peci (2013), estão os administradores de primeira linha. Têm atuação operacional e de curto prazo e podem ser representados por supervisores, líderes de equipe, coordenadores de projeto ou responsáveis por grupos de trabalho.

Sobral e Peci (2013) apresentam uma distribuição do processo administrativo para cada nível hierárquico (quadro 5).

QUADRO 5: Distribuição das funções de administração em diferentes níveis hierárquicos

	PLANEJAMENTO	Organização	Direção	Controle
Nível Estratégico	28%	36%	22%	14%
Nível Tático	18%	33%	36%	13%
Nível Operacional	15%	24%	51%	10%

Fonte: Baseado em Sobral e Peci (2013)

A distribuição de funções em cada nível hierárquico comprova que administradores desenvolvem as mesmas funções na organização. O que difere é a intensidade de demanda de cada função por nível hierárquico. Como afirmam Sobral e Peci (2013, p.11): “à medida que se sobe na hierarquia organizacional, os administradores planejam mais e dirigem menos”.

A divisão funcional da organização foi apresentada por Fayol, em 1916, em sua obra clássica *Administração Industrial e Geral*. Posteriormente, foi aprimorada pelo movimento dos neoclássicos, ao definirem a departamentalização funcional como uma possibilidade de definir a estrutura organizacional.



Sobral e Peci (2013) apresentam na Figura 13 uma divisão em áreas funcionais mais comuns nas organizações: área de produção ou de operações; área comercial e de marketing; área de finanças, e área de recursos humanos. No entanto, Oliveira (2011) afirma que a adoção da divisão funcional tende a ser cada vez menos utilizada.

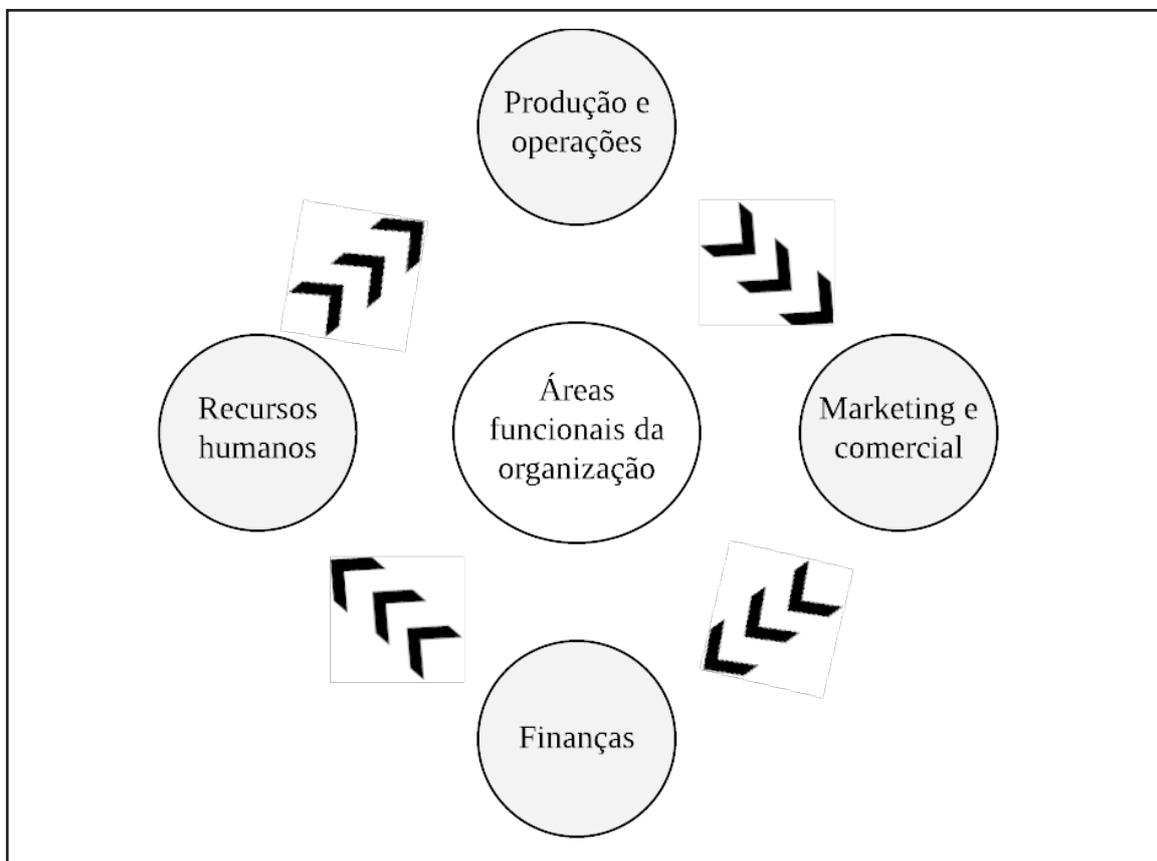


FIGURA 13: As principais áreas funcionais da organização

Fonte: Sobral e Peci, 2013, p.12

As organizações agrupam suas atividades em áreas funcionais por meio da especialização. As atividades que compõem uma área funcional são definidas com base na divisão do trabalho. Além das áreas citadas por Sobral e Peci (2013), podem haver outras, como pesquisa e desenvolvimento, área de compras e logística. Importante considerar o nível de coordenação e integração de cada uma das áreas com o objetivo geral da organização.

A área de produção ou de operações envolve as atividades e operações relacionadas à produção de bens ou prestação de serviços. A área comercial e de marketing está relacionada com

o cliente; seu propósito é a satisfação do cliente. A área financeira é responsável pela gestão dos recursos financeiros, incluindo a captação externa de capital e a sua aplicação. A área de recursos humanos desenvolve processos formais de gestão de pessoas com o intuito de alinhar objetivos individuais e organizacionais e criar condições para que todos possam contribuir para o desenvolvimento organizacional (SOBRAL; PECCI, 2013).



Exercícios:

- 1) Considerando que vivemos em uma sociedade organizacional, enumere a importância das organizações no seu dia a dia.
- 2) Diferencie eficiência de eficácia.
- 3) Diferencie os níveis organizacionais de uma empresa.
- 4) Na apostila, apresentamos um quadro sobre a distribuição das funções de administração nos diferentes níveis hierárquicos. Explique a distribuição do PODC no nível tático.
- 5) Descreva as atividades desenvolvidas em uma área funcional de uma empresa.

9. Referências

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed.rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas. 2002.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. A propósito da "sociedade organizacional". **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 71-75, Dec. 1978. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Teorias da administração**: bibliografia universitária. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

1. Introdução

Na perspectiva clássica, as organizações eram concebidas como sistemas fechados, ou seja, sem relação com o ambiente no qual estavam inseridas. A perspectiva estruturalista sustentou as bases para a relação organização-ambiente e, a partir da perspectiva sistêmica, as organizações passaram a ser analisadas como sistema aberto. A organização como sistema aberto promoveu a percepção da influência entre organização e ambiente e trouxe as características sistêmicas para os estudos organizacionais: reciprocidade e totalidade, conforme Andrade e Amboni (2011, p.25) destacam com clareza:

As organizações podem afetar o ambiente externo como o ambiente externo pode afetá-las, de forma positiva ou negativa, dependendo da capacidade de resposta da organização ao ambiente externo. [...] Em um sistema, nenhuma parte está isolada, e qualquer elemento introduzido em uma dessas partes alterará significativamente as outras partes e o sistema como um todo.

Na verdade, pode-se afirmar que a análise do ambiente organizacional reflete o atual estágio de desenvolvimento das teorias organizacionais e administrativas. A teoria de sistemas e a teoria contingencial têm como mérito trazer à tona a interdependência mútua organização-ambiente (SOBRAL; PECCI, 2013).



O macroambiente empresarial pode ser relativamente simples e estável ou complexo e dinâmico. A compreensão dos processos organizacionais envolve a análise do ambiente e suas características. Nesse sentido, Andrade e Amboni (2011) ressaltam que as organizações são concebidas como parte de um ambiente maior e as mudanças no ambiente podem afetar a organização e vice-versa.

Para Andrade e Amboni (2011), o ambiente externo divide-se em dois níveis: ambiente geral e ambiente operacional (Figura 14).

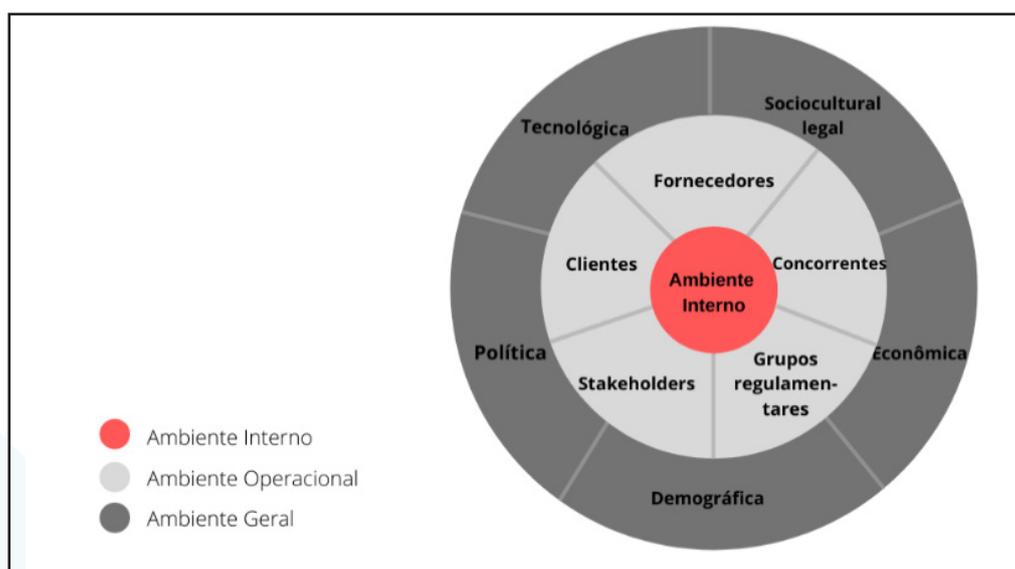


FIGURA 14: A organização e seus ambientes
Fonte: ANDRADE e AMBONI, 2011, p.29

1.1. Ambiente geral ou macroambiente

É composto pelas variáveis tecnológicas, políticas, demográficas, econômicas, ecológicas e socioculturais (ANDRADE e AMBONI, 2011). Sobral e Peci (2013) denominam o ambiente geral como ambiente contextual, porque a composição deste ambiente é ampla e complexa e influencia a organização de forma indireta.

Andrade e Amboni (2011) acrescentam as variáveis ecológicas em relação à proposta de Sobral e Peci (2013), em função da relevância sustentável nas estratégias das empresas. As variáveis ambientais que compõem o ambiente geral estão detalhadas no Quadro 6, baseando-se na proposta de Andrade e Amboni (2011).

QUADRO 6: Variáveis ambientais com suas respectivas características

Variáveis Ambientais	Características
Tecnológicas	A tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas. E também parte interna das organizações quando integra pesquisa desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e também pode afetar o comportamento do desenvolvimento tecnológico.
Legais	Observa-se que as organizações dependem do contexto político-econômico-social. Contudo, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente, como a tributária, a trabalhista e a comercial, tem influência acentuada sobre o comportamento e a forma de agir das organizações. Todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, observando se, ainda, o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais, principalmente na legislação fiscal.
Políticas	As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país como um todo, já que esses fatores vão repercutir, em algum grau, no comportamento das organizações. Podemos citar, como exemplos, as políticas de incentivos para a constituição de novos empreendimentos e a taxa de impostos relativos à circulação de mercadorias de um município para outro.
Econômicas	As mudanças das condições econômicas são restrições importantes a todas as organizações. Podem ser tanto benéficas como maléficas a partir das consequências geradas. Essas mudanças podem beneficiar tanto o crescimento como a manutenção do estado atual da organização.
Demográficas	A variável ambiental, denominada de demografia, é representada pela densidade populacional, pela mobilidade interna da população, pelo índice de natalidade, pelo índice de mortalidade, pela taxa de crescimento demográfico, pela taxa de crescimento populacional, pela composição e pela distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar. Esses componentes podem ser úteis na implementação de estratégias empresariais, visando à maior participação da empresa junto ao meio.
Ecológicas	As políticas ecológicas definidas nos diferentes âmbitos do governo podem atuar como oportunidades e/ou ameaças para as organizações. A legislação sobre o meio ambiente em prol do desenvolvimento sustentável pode ser citada como exemplo.
Socioculturais	As variáveis socioculturais podem ser representadas por: a) estrutura socioeconômica da população; b) condições de vida de cada segmento populacional; c) estrutura de consumo de cada segmento; d) estilo de vida de cada segmento (tendências); e) sistema de valores, entre outros.

Fonte: ANDRADE e AMBONI, 2011, p.30

Sobral e Peci (2013) destacam a importância do monitoramento das tendências demográficas para formular as estratégias das diferentes áreas organizacionais considerando a realidade do ambiente. Segundo os autores, os fatores socioculturais variam de país para país. Em termos econômicos, eles destacam as mudanças estruturais, como a estabilização econômica após o plano Real, e as mudanças cíclicas, como a variação cambial em função de crises políticas.



Em uma apresentação da influência dos fatores político-legais, Sobral e Peci (2013) destacam os obstáculos ao crescimento no Brasil, como, por exemplo, carga tributária, acesso ao crédito e custo de financiamento, corrupção e crime, economia informal e, conseqüentemente, o desempenho das empresas brasileiras.

1.2. Ambiente operacional

É composto por clientes, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e *stakeholders*, conforme destacam Andrade e Amboni (2011). Sobral e Peci (2013) apresentam o ambiente operacional com a mesma composição dos autores, mas destacam que o esse ambiente interage de forma direta e próxima da empresa, podendo afetar seu desempenho de forma positiva ou negativa.

Vasconcelos Filho (1979) apresenta o ambiente interno, que é formado pelos públicos relevantes internos e pelos elementos da oferta expandida da organização. O público interno refere-se a consumidores (finais; industriais; atuais; potenciais); fornecedores (matéria-prima; serviços, etc.); distribuidores (atacadistas; varejistas); governo (federal; estadual; municipal); sindicatos; associações de classe; veículos de comunicação; concorrentes; comunidade, etc. Os elementos da oferta expandida referem-se ao *mix de marketing* (produto, preço, promoção e praça), expandido para serviço, atmosfera e imagem da empresa.

Os componentes do ambiente operacional podem gerar oportunidades ou ameaças para as empresas. Por isso, o seu monitoramento é atividade importante na gestão. Nas palavras de Sobral e Peci (2013, p.122): “o conhecimento das condicionantes ambientais de cada empresa é, portanto, fundamental para seu sucesso e, a longo prazo, para sua sobrevivência”.

QUADRO 7: Componentes do ambiente operacional

Componentes do Ambiente Operacional	Características
Clientes	Os clientes das organizações são representados por todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço.
Fornecedores	São empresas que fornecem todas as entradas necessárias para as operações das organizações e com as quais mantém relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento, etc.), tratados pela área financeira; fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar, etc.) e fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado, etc.).

(Continua)

QUADRO 7: Componentes do ambiente operacional (Continuação)

Componentes do Ambiente Operacional	Características
Concorrentes	Este setor é constituído pelas organizações que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, ou seja, fornecedores e clientes. Para aumentar sua participação no mercado, as organizações têm de satisfazer melhor (mais) os clientes do que os seus concorrentes.
Grupos reguladores	São as organizações que, de alguma forma, controlam ou restringem as operações das organizações. Incluem os órgãos do governo, sindicatos, associações de classe, etc.
Stakeholders	Os stakeholders podem ser internos ou externos, ou seja, são representados pelas pessoas que têm o poder para mudar/influenciar o rumo da organização. São os acionistas, sócios, funcionários e clientes, entre outros.

Fonte: ANDRADE e AMBONI, 2011, p.31

Os *stakeholders*, ou grupos de interesse, são afetados diretamente pela ação da empresa e podem ser externos ou internos.

- **Stakeholders externos:** são representados pelos fornecedores, competidores, consumidores, mídia, instituições financeiras, agências governamentais.
- **Stakeholders internos:** são representados pelos empregados, acionistas, diretoria da empresa (SOBRAL; PECI, 2013).

O conhecimento profundo da realidade ambiental da empresa baseado em pesquisa acurada das variáveis que compõem o macroambiente e dos fatores do ambiente operacional, bem como o ambiente interno relevante, é tarefa árdua na administração de uma organização que busca sua sobrevivência e seu desempenho em face à acirrada competição.



Andrade e Amboni (2011) destacam o conhecimento, a avaliação e o acompanhamento do ambiente como função estratégica para gestores das empresas, pois é a análise do ambiente que permite a identificação de oportunidade e ameaças para o desenvolvimento das empresas.

Sobral e Peci (2013) salientam que o ambiente influencia de forma diferente as organizações, e que a forma de lidar com ambiente depende da postura do administrador. Para os autores, as empresas precisam adotar estratégias de gestão do ambiente organizacional: monitoramento do ambiente, adaptação ao ambiente ou reação ao ambiente.

O monitoramento do ambiente é adotado como estratégia de gestão do ambiente organizacional, com o objetivo de identificar antecipadamente sinais de mudança do ambiente, que podem influenciar a empresa. A adoção de inteligência competitiva para coletar, analisar informações, de forma legal e ética, auxilia na elaboração de estudos sistemáticos do ambiente externo (SOBRAL; PECI, 2013).

Os autores apontam que a adaptação ao ambiente pode ser realizada por meio de parcerias interorganizacionais e fusões ou *joint ventures*. Estratégias dessa natureza auxiliam as empresas a enfrentar ambientes de alto grau de incerteza. Sobral e Peci (2013) relatam que a reação ao ambiente envolve a antecipação da mudança. Outra possibilidade é a empresa assumir o protagonismo da mudança das condições ambientais, como ações de responsabilidade social e ambiental, atuação em campanhas ou ações antitruste, ou ainda o engajamento nas campanhas contra propaganda enganosa com foco no marketing ético e responsável socialmente.



Exercícios

- 1) Escolha uma empresa e faça a descrição de seu ambiente operacional.
- 2) Como a variável tecnológica revolucionou a relação cliente/banco nas últimas décadas?
- 3) Exemplifique a influência das variáveis econômicas na decisão de investir de empresários brasileiros.
- 4) Exemplifique como as variáveis demográficas influenciam na oferta de novos produtos ou serviços ou na estratégia das empresas.

2. Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Análise ambiental para o planejamento estratégico**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. V.19, n.2, p.115-127. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v19n2/v19n2a09.pdf>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.

Processo Administrativo

Na visão clássica da administração, o processo de administrar é concebido com a separação entre administração e execução. Tanto Taylor quanto Fayol colocam função de direção no processo de administrar. A visão contemporânea da administração baseia-se na autogestão e participação, que pressupõem a coordenação, a liderança das atividades individuais e, em muitas empresas, a autoadministração ou autogestão de atividades. Uma ideia importante da administração contemporânea é a de que todos são administradores, cada um no seu âmbito de atuação (Maximiano, 2009).

Os neoclássicos apontam a administração como atividade essencial a todo esforço humano coletivo. Dito de outra forma, é a coordenação de atividades grupais (CHIAVENATO, 2000).

Esse autor destaca ainda que, para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da administração, que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) e apresenta o quadro 8, que ilustra as formas de definição do processo administrativo para os teóricos clássicos e neoclássicos.

QUADRO8: O processo administrativo segundo os autores clássicos e neoclássicos

Autores Clássicos			Autores Neoclássicos		
Fayol	Urwick	Gulik	Koontz e O'Donnell	Willian Newman	Ernest Dale
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Assessoria Direção Coordenação	Designação de pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

Fonte: Chiavenato, 2000, p.124

De modo geral, na contemporaneidade, o processo administrativo é representado por quatro funções básicas: planejamento, organização, direção/execução e controle (Figura 15).

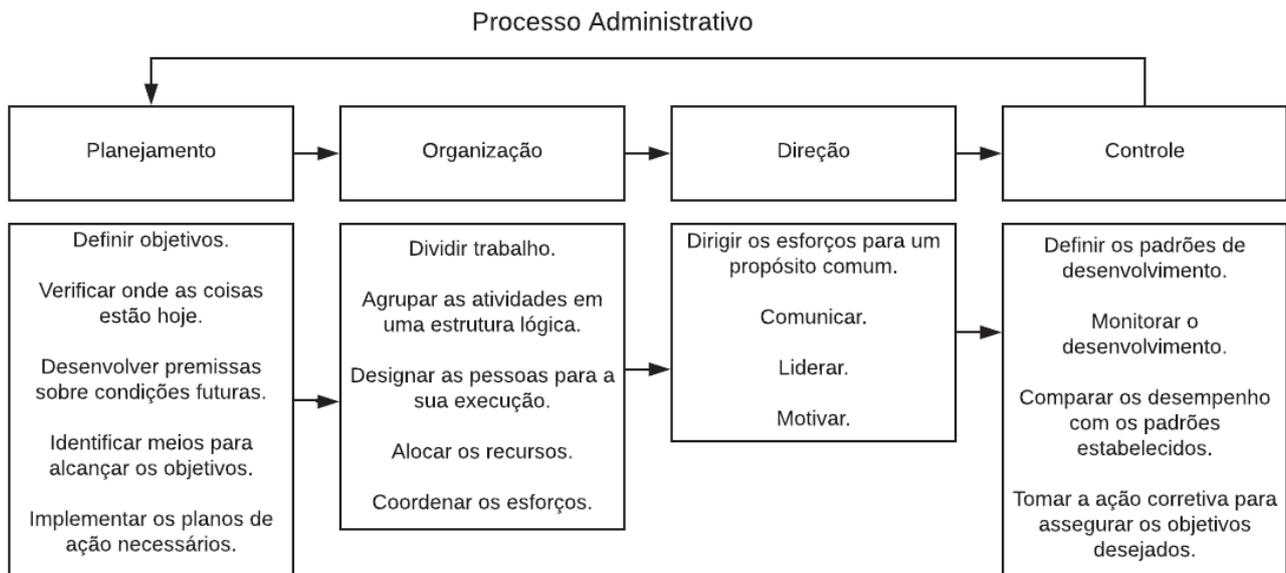


FIGURA 15: Processo administrativo

Fonte: Chiavenato, 2004, p.138

1. Planejamento

É a primeira função do processo administrativo e envolve a determinação dos objetivos e como esses serão alcançados. Chiavenato (2000, p.126) define o planejamento:

[...] um modelo teórico para a ação futura. [...] Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e com que sequência.



Maximiano (2004, p.106) afirma que “planejar é um processo de tomar decisões que tem como resultado a preparação de planos”. O planejamento envolve, conforme Chiavenato (2000), o estabelecimento e o desdobramento dos objetivos, bem como a abrangência do planejamento e os tipos de planos.

1.1. Definição dos objetivos

A definição dos objetivos é a primeira coisa a ser feita, porque toda empresa precisa saber com clareza onde quer chegar. De acordo com Chiavenato (2000, p.126), os objetivos são “resultados futuros que se pretende atingir, são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade”. Os objetivos têm, em princípio, uma hierarquia: há os objetivos da empresa como um todo e aqueles das divisões ou departamentos, que devem ser coerentes com os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2000).

Os desdobramentos dos objetivos apontam que a hierarquia dos objetivos é fundamental para a concretização dos anseios de uma empresa. Assim destaca Chiavenato (2000, p.127):

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 nos seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada.

O planejamento ocorre em três níveis distintos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

- **Planejamento estratégico:** é amplo e projetado para objetivos de longo prazo. Envolve a empresa como um todo e é definido pela cúpula da organização.
- **Planejamento tático:** refere-se ao planejamento de cada departamento e é projetado para o médio prazo.
- **Planejamento operacional:** abrange uma atividade específica e envolve o curto prazo. É micro-orientado para o alcance de metas específicas e deve ser detalhado (CHIAVENATO, 2000).

1.2. Planos

Os planos representam um produto do planejamento. Têm um propósito comum que, conforme afirma Chiavenato (2000, p.129), envolve “a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam”.

Maximiano (2004) destaca que os planos precisam conter objetivos, recursos e meios de controle. Para o autor, os objetivos dos planos orientam a ação e devem ser associados a indicadores específicos e mensuráveis de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade.

Os planos são classificados como procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

- **Procedimentos:** os planos podem ser classificados como procedimentos, quando se referem aos métodos de trabalho ou de execução.
- **Orçamentos:** os planos são denominados orçamentos quando estão relacionados à receita e despesa em determinado momento.
- **Programas:** os planos podem ser programas quando se apresentam como cronogramas de atividades agendadas ao longo de determinado tempo.
- **Regulamentos:** os planos como regulamentos referem-se ao conjunto de regras de comportamento em determinadas situações (CHIAVENATO, 2000).

Apesar da importância do planejamento, Sobral e Peci (2013) destacam que, na realidade brasileira, o planejamento nem sempre é formalizado em documentos escritos. Também é caracterizado por uma definição vaga dos objetivos. Para os autores, o planejamento informal é realidade em muitas empresas pequenas no Brasil.

2. Organização

A organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo envolve o “ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um” (CHIAVENATO, 2000, p.131). Dito de outra forma, a organização como função administrativa é definida como “processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 111).

De forma clara, Chiavenato (2000, p.131) afirma que organizar consiste em:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização);
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização);
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

A estrutura organizacional representa o resultado desta função administrativa (Maximiano, 2004), que envolve a melhor alocação de recursos financeiros e humanos para alcançar os objetivos organizacionais e gerenciar conflitos.

2.1. Departamentalização



A departamentalização, como contribuição dos neoclássicos, permitiu a alocação de recursos em desenhos e formatos distintos da proposta inicial de Henri Fayol. Oliveira (2011, p. 91) define a departamentalização como “agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais”.

Oliveira (2011) destaca nesta definição que o organograma é parte da departamentalização. Na verdade, o autor enfatiza que o organograma representa a estrutura da organização graficamente; a departamentalização vai além. Oliveira (2011) adverte que ela deve proporcionar contribuições maiores para a organização, como a estruturação de um sistema de supervisão entre funções e unidade organizacionais; o compartilhamento de recursos e conhecimentos; o aprimoramento da coordenação das funções, etc.

Oliveira (2011) classifica a departamentalização como tradicional e moderna. Afirma que, apesar de ser muito utilizada, a departamentalização tradicional não gera otimização dos modelos de gestão destas empresas. Para o autor, existem algumas formas de departamentalização que podem ser consideradas tradicionais, em maior ou menor escala: funcional, por quantidade, por turno, territorial ou localização geográfica, por clientes, por produtos ou serviços, por projetos, matricial e mista.

- **Departamentalização funcional (Figura 16):** permite o agrupamento das atividades, de acordo com as funções da empresa. É o critério de departamentalização mais utilizado por ser racional. Entretanto, é um modelo de departamentalização que pode gerar problemas de comunicação, excesso de burocracia e formação de igrejinhas ou feudos. É indicada para circunstâncias estáveis e de poucas mudanças, para empresas com poucas linhas de produtos ou serviços.

Apresenta como vantagens: a estabilidade e a segurança, pois orienta as pessoas para uma atividade específica; a especialização do trabalho; maior concentração e uso de recursos especializados e consequente economia de uso de recursos.

Como desvantagens, destacam-se: a comunicação geralmente é deficiente, já que as decisões são centralizadas; visão parcial da empresa; resistência a ambiente mais inovador; possível isolamento ou exagerada importância de uma área funcional (OLIVEIRA, 2011).

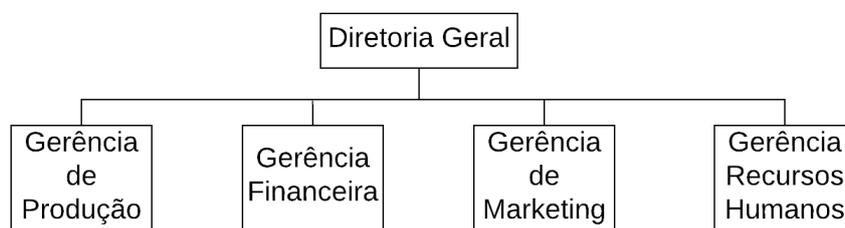


FIGURA 16: Departamentalização Funcional

Fonte: Oliveira, 2011, p.129

- **Departamentalização por quantidade (Figura 17):** é muito pouco utilizada, principalmente porque o trabalho de equipes especializadas é mais eficiente que trabalhos baseados em número de pessoas. Este tipo de departamentalização é utilizado em atividades desenvolvidas em processos estruturados, que podem ser agrupados em equipes com o mesmo número de funcionários e em situações que a empresa deseja equilibrar o poder entre as unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2011).

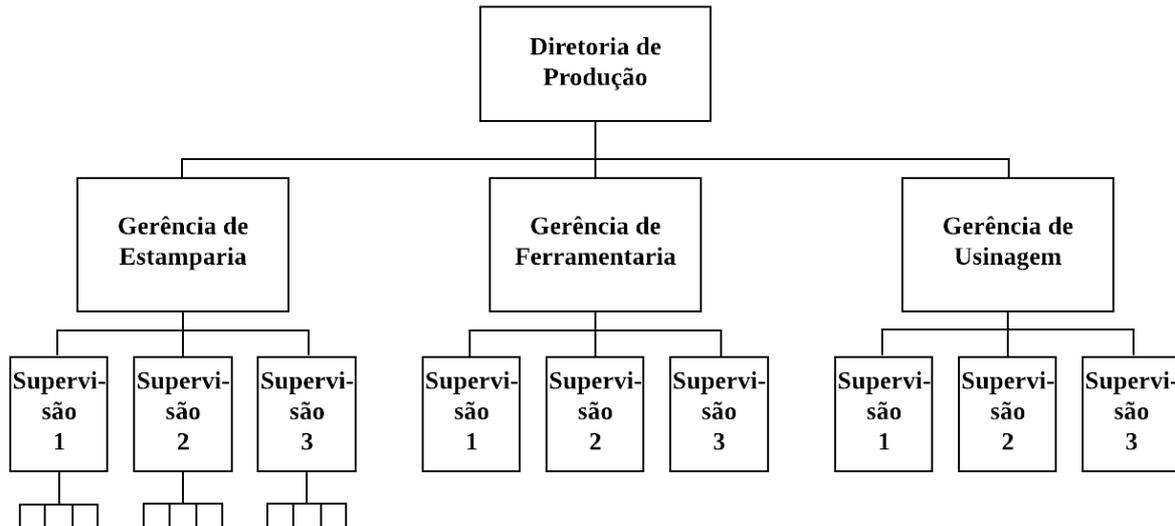


FIGURA 17: Departamentalização por Quantidade

Fonte: Oliveira, 2011, p.132

- **Departamentalização por turno (Figura 18):** é considerada uma variante da departamentalização por quantidade. É adotada quando um conjunto de atividades similares é alocado em diferentes unidades organizacionais, tendo em vista o turno em que estas atividades similares são realizadas. É usada quando os trabalhos são similares, repetitivos e contínuos. São desenvolvidas ao longo de todo o dia, em períodos que ultrapassem os horários normais de trabalho, e quando a empresa tem processos produtivos simples e padronizados, e não deseja pagar horas extras de trabalho. A departamentalização por turno ocorre quando as três unidades de supervisão subordinadas a cada uma das três gerências atuam em três turnos de trabalho diferentes (OLIVEIRA, 2011).

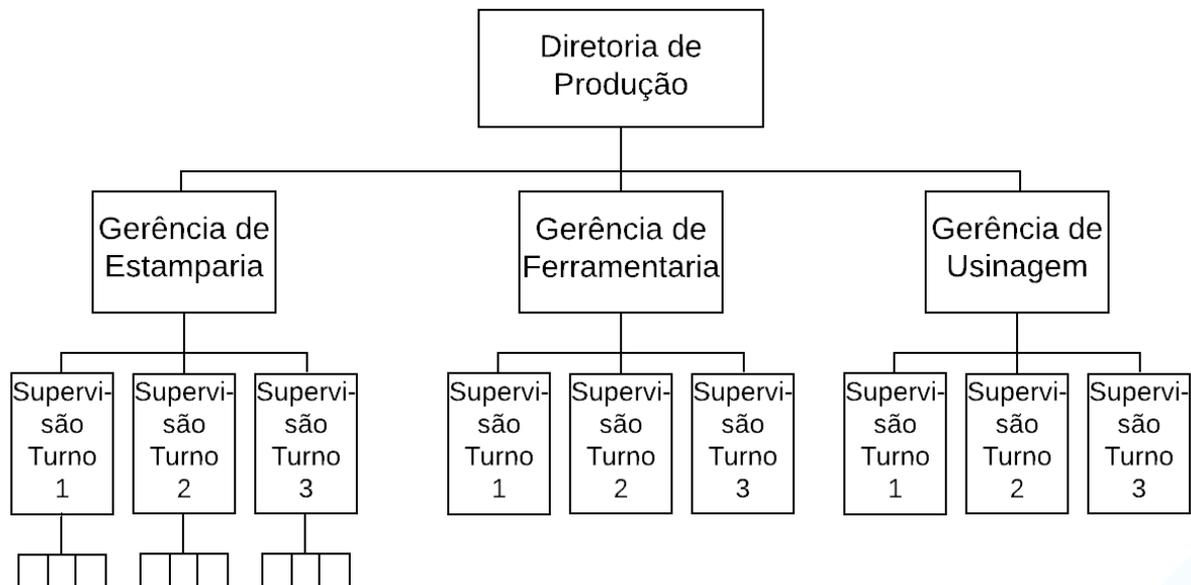


FIGURA 18: Departamentalização por Turno

Fonte: Oliveira, 2011, p.134

- **Departamentalização por localização geográfica ou territorial (Figura 19):** é usada por empresas dispersas territorialmente. Nesse tipo de departamentalização, Oliveira (2011) afirma que o objetivo é alcançar vantagens econômicas em operações locais, por meio de ações mais rápidas e maior facilidade de conhecer os fatores de influência e os problemas

locais. No entanto, o autor destaca que há desvantagens, como a duplicação de instalações e de pessoas e a concentração nos aspectos mercadológico e de produção em detrimento ao processo administrativo da empresa.

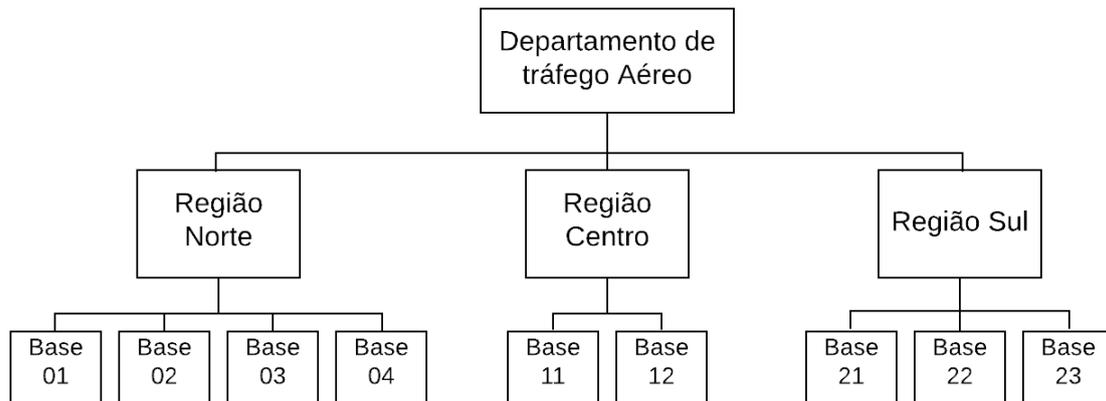


FIGURA 19: Departamentalização por Localização Geográfica ou Territorial

Fonte: Oliveira, 2011, p.135

- **Departamentalização por clientes (Figura 20):** permite o agrupamento das necessidades variadas e especiais dos clientes ou fregueses de determinada empresa. Esse tipo de departamentalização assegura à empresa condições para atendimento contínuo e rápido das necessidades específicas de diferentes tipos de clientes, que são agrupados de forma bem definida. Como dificuldade de coordenação apresenta-se como desvantagem da departamentalização por clientes, além da utilização inadequada dos recursos humanos (OLIVEIRA, 2011).

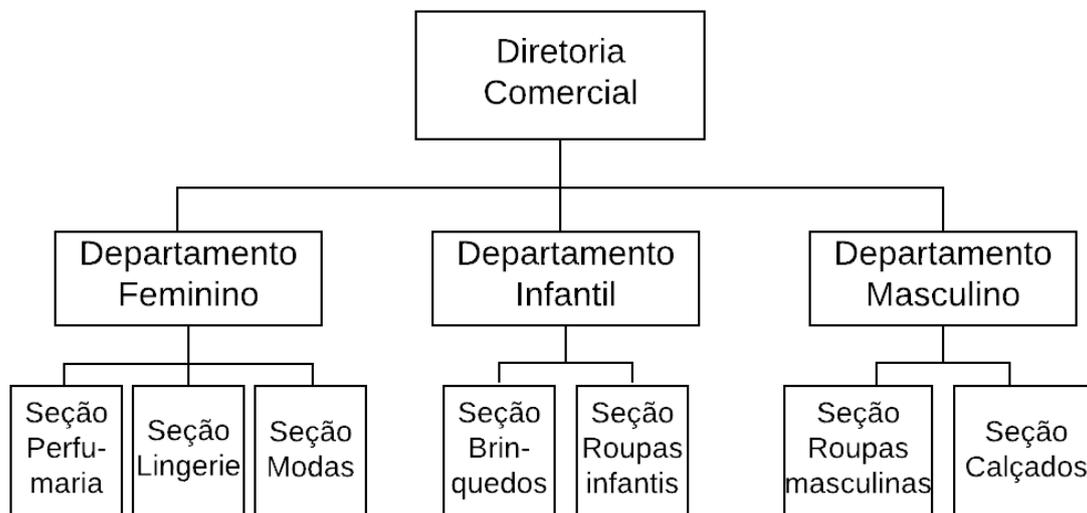


FIGURA 20: Departamentalização por Clientes

Fonte: Oliveira, 2011, p.136

- **Departamentalização por produtos ou serviços (Figura 21):** envolve as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa. Como vantagens desse tipo de departamentalização, destacam-se: facilitação da coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos ou serviços e a coordenação interdepartamental; aplicação de capital e de conhecimento especializado; aprimoramento das condições favoráveis para a inovação e criatividade.

Como desvantagens, destacam-se: o risco de geração de maiores custos pela duplicidade

de atividades; o risco de disputa de poder entre gerentes de produtos e serviços; a dificuldade de coordenação quando há políticas gerais na empresa (OLIVEIRA, 2011).

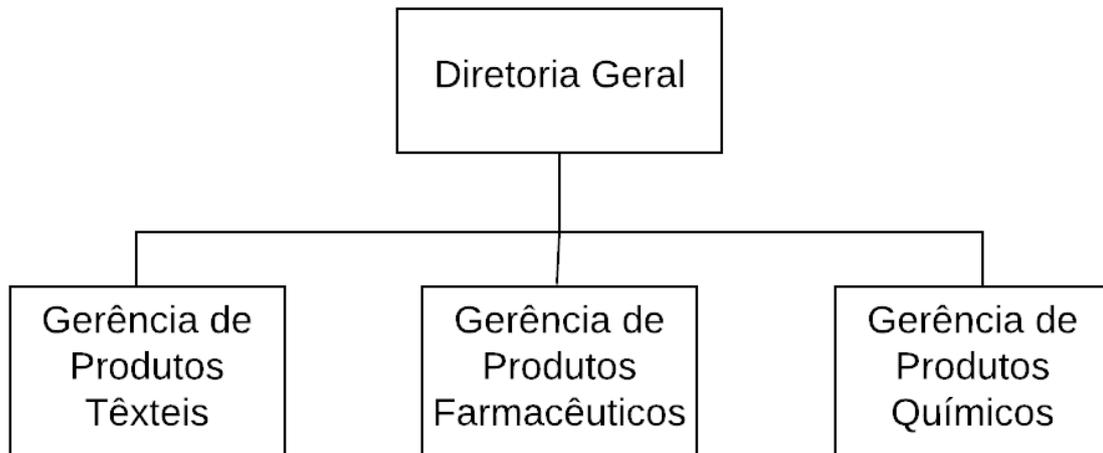


FIGURA 21: Departamentalização por Produtos ou Serviços

Fonte: Oliveira, 2011, p.138

- **Departamentalização por projetos (Figura 22):** é um arranjo no qual as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias relacionadas a um projeto. É um trabalho com datas predefinidas de início e término, com resultado final previamente estabelecido e sob a responsabilidade de um coordenador.

A departamentalização por projetos permite alto grau de responsabilidade da equipe de execução do projeto; alto grau de versatilidade e adaptabilidade pelas equipes multidisciplinares; melhor atendimento ao cliente do projeto, e melhor cumprimento de prazos e orçamentos.

Como desvantagem, pode gerar mal-uso dos recursos financeiros e humanos (OLIVEIRA, 2011). O mesmo autor destaca que a departamentalização por projetos é adequada quando há existência de projetos multidisciplinares que demandam interação frequente entre especialidades técnicas; quando ocorrem mudanças no ambiente que exigem constantes alterações no projeto; quando as equipes são formadas por membros altamente capacitados.

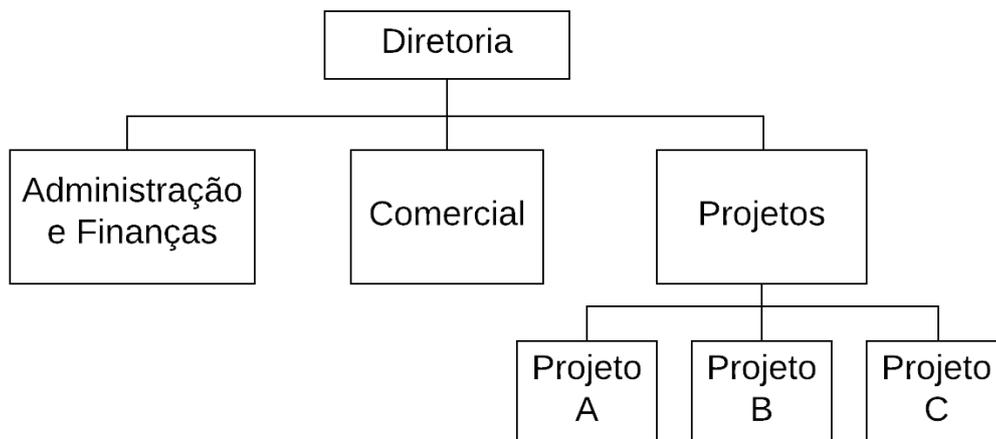


FIGURA 22: Departamentalização por Projetos

Fonte: Oliveira, 2011, p.140

- **Departamentalização matricial (Figura 23):** há a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa; ou seja, a fusão da estrutura funcional com

a estrutura de projetos. A departamentalização matricial não considera o princípio da unidade de comando estabelecido por Fayol. Ela tenta resolver possíveis conflitos inerentes à ausência deste princípio com a definição clara de atribuições dos profissionais que atuam em empresas com esta estrutura organizacional.

Tem como vantagens: o maior aprimoramento técnico da equipe, o uso adequado dos recursos e o melhor atendimento aos clientes de um projeto.

Como desvantagens, destacam-se: a dupla subordinação e os conflitos de interesses entre chefes funcionais e coordenadores de projetos (OLIVEIRA, 2011).

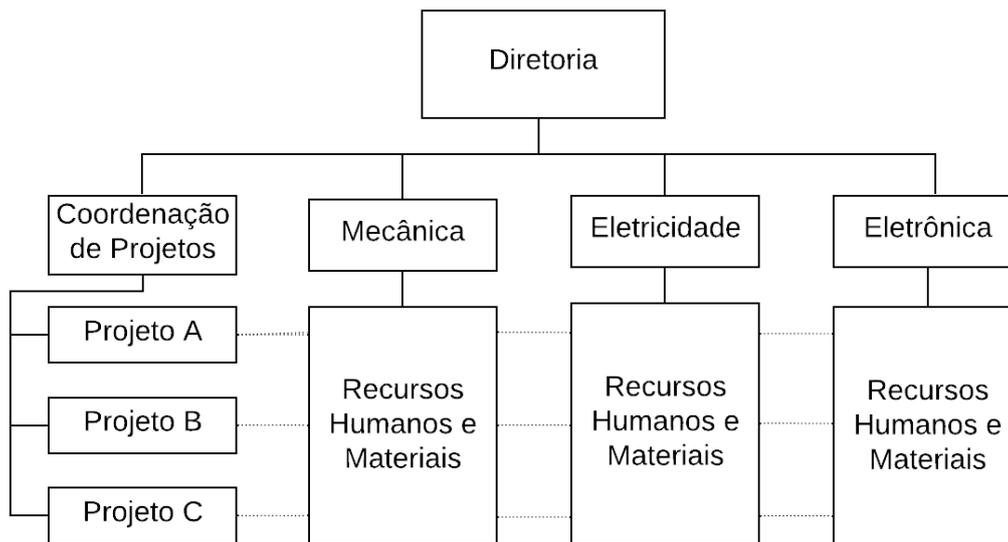


FIGURA 23: Departamentalização Matricial

Fonte: Oliveira, 2011, p.143

- **Departamentalização mista:** é o tipo mais frequente de departamentalização, porque a estruturação de uma empresa deve responder à demanda da realidade organizacional. Na Figura 24, apresenta-se o organograma de uma departamentalização mista, composto por três tipos de departamentalização: de projetos, funcional e territorial (OLIVEIRA, 2011)

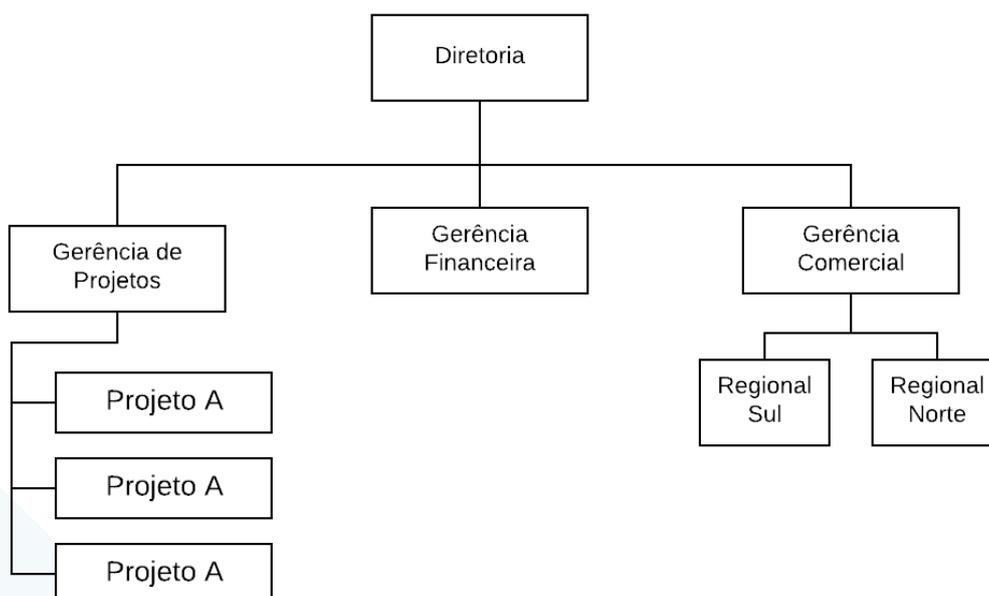


FIGURA 24: Departamentalização Mista

Fonte: Oliveira, 2011, p.145



Oliveira (2011) ressalta que existem tipos de departamentalização modernos que são voltados mais para a inovação dando maior enfoque a atividades não repetitivas e adequando-se a empresas que lidam com tecnologias e problemas complexos, elevada criatividade e algo grau de incertezas. O autor cita como exemplos de departamentalizações modernas a governança corporativa, rede de integração entre empresas, unidade estratégica de negócios e departamentalização por processos.

3. Direção/execução

A direção constitui a terceira função administrativa e se refere “às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados” (Chiavenato, 2000, p.133).

Maximiano (2004) prefere o termo execução, que envolve estratégias para fazer as atividades acontecerem. Ele destaca que, à medida que o papel dos profissionais em posição de chefia evolui e que a mão de obra em diferentes níveis possui outro nível de qualificação, a direção/execução acontece por funções de autogestão, coordenação e liderança.

Chiavenato (2000) destaca que a organização pode ser estruturada em três níveis: nível global, departamental e nível das tarefas e operações.

- **Nível global:** a organização envolve o desenho organizacional que pode ser organização linear, organização funcional e organização do tipo linha-staff.
- **Organização no nível departamental:** define o tipo de departamentalização que será adotada pela empresa. No nível das tarefas e operações, realiza-se o desenho de cargos ou tarefas por meio da descrição e análise de cargos (CHIAVENATO, 2000).

4. Controle

O controle como processo administrativo depende das três funções anteriores: planejamento, organização e direção. Chiavenato (2000) afirma que o objetivo dessa função do processo administrativo é assegurar que os resultados se ajustem ao que foi previamente estabelecido; ou seja, o controle permite verificar se a atividade alcançou ou não o resultado desejado.



Sobral e Peci (2013) destacam as atribuições essenciais do controle: o monitoramento das atividades e a correção dos desvios. Ao comparar o desempenho real com o planejado, os autores afirmam que o processo de controle gera informações sobre a execução das atividades. Caso não haja conformidade, medidas corretivas podem ser implantadas para corrigir desvios significativos.

Chiavenato (2000, p.134) apresenta quatro fases do controle: estabelecimento de padrões ou critérios; observação do desempenho; comparação do desempenho com o padrão estabelecido, e ação corretiva.

- **Primeira fase – estabelecimento de padrões ou critérios:** é preciso compreender que o padrão representa o desempenho desejado e pode ser expresso em tempo, qualidade, número de unidades, custo ou diferentes índices. Ao estabelecer um padrão, o gestor define um critério, que representa uma norma para balizar a busca do resultado definido como normal ou desejável.

- **Segunda fase – observação do desempenho:** o gestor busca obter informações precisas a respeito do que está sendo controlado, no intuito de ajustar as operações, se necessário.
- **Terceira fase – comparação do desempenho com o padrão estabelecido:** toda atividade é analisada para verificar se há variações que demandam correções, mas o foco é identificar apenas as variações que ultrapassam o limite da normalidade. A comparação do desempenho com o padrão é feita por gráficos, relatórios, índices, porcentagens e medidas estatísticas.
- **Quarta fase – ação corretiva:** conclui-se o processo de controle. As variações identificadas na terceira fase são analisadas para que a ação corretiva possa normalizar as operações. O controle como processo administrativo visa, portanto, assegurar o alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2000).

Nas palavras de Maximiano (2004, p.123):

Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de avaliação do desempenho do sistema. Ou seja, o objetivo torna-se o padrão de controle.

Sobral e Peci (2013) se alinham à análise de Maximiano (2004) ao destacarem a ligação intrínseca entre planejamento e controle, visto que o planejamento especifica os objetivos organizacionais e o controle verifica a realização destes objetivos. Para os autores, sem o planejamento não há razão para a existência do controle, pois não haveria um padrão de referência para avaliar o desempenho da organização.

Tanto Chiavenato (2000) quanto Maximiano (2004) destacam que o controle ocorre nos níveis estratégico, tático e operacional.

- O controle no nível estratégico é de longo prazo e abrangente. Pode se referir à avaliação do desempenho da empresa na realização de sua missão.
- O controle no nível tático é de médio prazo e aborda cada unidade da empresa de forma separada. Também é chamado de controle administrativo e envolve as áreas funcionais, como produção e marketing, produzindo informações especializadas que auxiliam na tomada de decisão em cada uma das áreas funcionais da empresa.
- O controle operacional envolve o curto prazo e deve ser detalhado e analítico, permitindo a identificação do consumo de recursos em uma atividade específica de qualquer área da empresa (CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 2004).

Sobral e Peci (2013) propõem uma análise do processo administrativo, considerando as áreas funcionais da organização. Para os autores, independentemente da área funcional, os administradores realizam as quatro funções – planejamento, organização, direção e controle – como referências para as ações gerenciais no dia a dia das empresas (quadro 9).

QUADRO 9: As áreas funcionais e as funções da administração

	Produção	Marketing	Finanças	Recursos Humanos
Planejamento	Planejamento da produção agregada. Planejamento do layout das instalações.	Planejamento e previsão de vendas. Definição da estratégia comercial. Estabelecimento de objetivos aos vencedores.	Elaboração de orçamentos. Elaboração de projetos de investimento.	Planejamento das necessidades dos recursos humanos. Estabelecimento de metas de desempenho aos trabalhadores.
Organização	Organização dos métodos e processos produtivos. Desenho dos cargos e tarefas.	Estruturação do departamento de marketing. Distribuição dos vencedores por área geográfica.	Composição da estrutura de financiamento. Aplicação dos recursos financeiros.	Definição da estrutura de cargos e salários. Desenho de programas de treinamento.
Direção	Supervisão dos trabalhadores. Atribuição de bônus de produtividade.	Atribuição de prêmios para melhores vencedores. Concursos de novas ideias de promoção e publicidade.	Remuneração dos administradores com opções de ações. Implementação de uma política de participação nos lucros.	Implementação de políticas de gestão participativa. Melhoria das condições.
Controle	Controle de qualidade dos bens e serviços. Controle dos custos de produção.	Controle das vendas. Avaliação da satisfação dos clientes. Monitoração da fatia de mercado.	Análise e avaliação do desempenho financeiro da organização: rentabilidade, equilíbrio e risco.	Avaliação do desempenho individual. Controle dos horários e da assiduidade.

Fonte: Sobral e Peci, 2013, p.15

Sobral e Peci (2013) afirmam que o processo administrativo está intrinsecamente ligado entre si e aplica-se às áreas funcionais da organização. Os autores destacam que uma decisão de planejamento tem efeito sobre os processos de controle, da mesma forma que uma mudança na organização da área de finanças influencia na direção do processo produtivo.



O processo administrativo deve ser considerado como um todo integrado e as funções administrativas que o compõem são consideradas funções básicas de um administrador. Conforme declara Chiavenato (2004, p.137), “o processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo”. Por isso, podemos considerá-lo flexível e adaptável a diferentes situações, além de ser apontado por autores atuais como o fundamento da moderna administração.



Exercícios

- 2) Por que o planejamento é tão importante para a sobrevivência das empresas?
- 3) Defina o que é um plano e quais os tipos de planos podem existir em uma empresa.

- 4) Pesquise um organograma na internet e identifique o tipo de departamentalização, destacando suas vantagens e desvantagens.
- 5) Descreva a relação entre planejamento e controle.
- 6) Dê um exemplo de sistema para monitorar a satisfação dos clientes. Qual a importância deste monitoramento?
- 7) Explique o processo administrativo (PODC) considerando a realidade de uma empresa da cidade ou região.

5. Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed. Compacta. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. rev.e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Respostas dos exercícios

• UNIDADE 1

1) Os conceitos de planejamento, controle e divisão do trabalho foram aplicados na construção das Pirâmides de Gizé, que são formadas por três pirâmides centrais e outras satélites – Quéops, Quéfrem e Miquerinos – e ocupam uma área de seis campos de futebol americano. A Pirâmide de Quéops era a tumba do Faraó Quéops, que reinou entre 2551 a.C. e 2528 a.C. e foi construída na cidade de Gizé, próximo ao Cairo. A Pirâmide de Quéops tem 140 metros de altura e foi a obra mais alta por 3800 anos. Superada somente em 1300 (revolução industrial inglesa) pela Catedral de Lincoln, que tem 160 metros de altura. Uma multidão desorganizada não construiria uma pirâmide nem em um milhão de anos. Era preciso que trabalhassem como uma equipe **coordenada e planejada**. Além disso, o controle era fundamental para que o plano de construção se concretizasse. Há controvérsias se a obra foi realizada por escravos ou homens livres. Estudos revelam que eram homens livres, recrutados nas aldeias. As equipes eram **divididas por função**: 1200 para cortar as pedras, 700 para arrastar, 300 para alavancar blocos. Grafites encontrados revelam que as equipes recebiam denominações pitorescas: os amigos de Quéops e os beberões de Quéops. Os grupos eram motivados de forma positiva para evitar a revolta e para trabalharem mais depressa. Todo trabalho era fiscalizado por equipes de supervisores, que realizavam o **controle** por etapas, como, por exemplo, os blocos de pedra: controle da origem, do destino, da data de seu transporte e do grupo de trabalho responsável pelo bloco. Em 1988, foi descoberta uma aldeia para abrigar os operários.

2) As características das habilidades exigidas de um profissional que atua como administrador são:

Habilidades técnicas: conhecimento especializado, domínio de métodos e técnicas para a realização de atividades específicas e domínio de equipamentos para a realização de tarefas.

Habilidades humanas: capacidade para trabalhar com as pessoas com visão e percepção diferentes, capacidade de comunicação com clareza e objetividade, capacidade para atuar na coordenação e liderança de projetos, capacidade de gerenciar conflitos, capacidade para estimular a cooperação, a participação e o envolvimento das pessoas nos projetos da empresa.

Habilidades conceituais: capacidade de realizar diagnóstico de situações diversas e complexas, capacidade de formular e criar alternativas de solução dos problemas que a empresa ou equipe enfrentam, capacidade de pensar a solução dos problemas da organização de forma sistêmica, capacidade de perceber a interação variáveis internas e do ambiente externo.

3) Texto Afinal, quem manda aqui?

a) A experiência, como relata o texto, é importante para o funcionamento de qualquer empresa. O sr. Ricardo tem conhecimento sobre o funcionamento das máquinas e equipamentos e responde pela área de produção da empresa. A habilidade técnica permite que a área de produção funcione sem problemas e isto é garantido pela capacidade do sr. Ricardo de colocar a “mão na massa”.

b) A habilidade conceitual dos sucessores de Ricardo é fundamental para o sucesso do negócio nos anos seguintes, especialmente pelo fato de que a concorrência e o mercado mudaram. A habilidade conceitual que dá condições para que os filhos de Ricardo possam realizar um diagnóstico real da atual situação da empresa, considerando a concorrência e a mudança

de comportamento de consumo dos clientes atuais e potenciais. Além disso, a habilidade conceitual permite a construção de soluções para os desafios que a empresa enfrentará no futuro próximo. A habilidade conceitual não elimina a necessidade de ajuda externa como desejam os filhos ao propor a contratação de um consultor.

c) Espera-se na habilidade humana a competência necessária para a solução dos conflitos vivenciado por Ricardo e seus filhos, pois esta habilidade está relacionada à capacidade de se trabalhar com as pessoas com visão e percepção diferentes. Pai e filhos são de geração diferentes e possuem trajetórias diferentes e somar estas diferenças é necessário para encontrar alternativas possíveis para a empresa. A clareza e objetividade na comunicação será fundamental para que fundador e sucessores encontrem um motivo para a cooperação e a participação nos novos projetos da empresa.

4) Sobre o texto Gloops:

a) A habilidade conceitual é comprovada pela formação de Gustavo Siemens na Fundação Getúlio Vargas. A habilidade técnica é comprovada pela experiência profissional do fundador da Gloops, que trabalhou em diversas empresas que atuam em mercados distintos: salgadinhos, produtos de limpeza, varejo e refrigerantes.

b) Baseando-se nas habilidades gerenciais listadas por Andrade e Amboni (2011):

Empreendedorismo: a trajetória da Gloops retrata a história de uma empresa que, por meio do propósito do fundador, criou um novo mercado de bebidas que associa saúde e diversão para um público alvo específico.

Capacidade de negociação: a Gloops negociou a oferta do produto nas gôndolas de supermercados como Pão de Açúcar e Carrefour.

Capacidade técnica: a empresa desenvolveu um equipamento para gaseificar o suco.

c) Apresentação de um caso real que relate uma trajetória profissional

• UNIDADE 2

1) Males da indústria apontados por Taylor:

a) Três males da indústria apontados por Taylor: (1) a vadiagem sistemática dos operários, que produziam abaixo da capacidade de forma intencional; (2) os gerentes não conheciam a rotina de trabalho, nem o tempo necessário para realizar cada tarefa; (3) a falta de uniformidade das técnicas e a ausência de padronização dos métodos de trabalho. Estes males geravam desperdícios dos recursos produtivos (matéria-prima e mão de obra) e baixa eficiência do trabalhador.

b) A Organização Racional do Trabalho (ORT) é a solução apresentada por Taylor para os males da indústria da época. De maneira específica, a vadiagem (primeiro mal) é resolvida com incentivos salariais e prêmios de produção e com a supervisão funcional; o desconhecimento por parte dos gerentes é resolvido com a análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, e a falta de uniformidade é resolvida com a padronização de métodos e de máquinas, como a criação do método padrão e o estudo das ferramentas.

2) Aplicação de conceitos por Taylor e Fayol:

a) Divisão do trabalho:

Taylor propõe a aplicação do conceito de divisão do trabalho na **tarefa**. Com base na análise do trabalho e estudos dos tempos e movimentos, ele elabora uma melhor e única maneira

de realizar cada tarefa e limita o trabalho à execução de uma tarefa única e simples para alcançar maior eficiência do operário.

Fayol aplica o conceito de divisão do trabalho na **estrutura da organização**. No sentido vertical, baseando-se no princípio da escala hierárquica, Fayol define o nível de autoridade e responsabilidade em função da posição na estrutura da organização. No sentido horizontal, baseando-se no princípio da especialização, define a responsabilidade específica de cada área funcional (funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança e funções contábeis).

b)Chefia:

Taylor propõe o conceito de **supervisão funcional**, que consiste em dividir o trabalho, de maneira que até o supervisor terá uma única função. E, por isso, sua autoridade é limitada à sua função, que pode ser classificada como agente de preparação (encarregado das fichas de instrução, encarregado do tempo) ou agente de execução (encarregado da fabricação, encarregado da inspeção).

Fayol propõe a **unidade de comando** ou princípio da autoridade única. Para ele, cada subordinado deve reportar-se a um único chefe.

3) “*Homo economicus*” é a percepção dos teóricos clássica sobre o home, trabalhador da época. Para Taylor e outros autores clássicos, o trabalhador era influenciado apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais. Além disso, o trabalhador era um ser limitado, preguiçoso e vadio por natureza e eminentemente racional.

4) Estudo de caso “NUMMI”:

a) Participação do operário em todo o processo de identificação do método de trabalho mais eficiente. Comprovação no texto: “[...] agora são os próprios operadores (ou grupos de trabalho, como são chamados) que fazem a análise de seus próprios trabalhos. Os grupos de trabalho cronometram-se a si próprios e analisam a sequência de tarefa em cada trabalho. Eles procuram formas alternativas de fazer o trabalho, que melhoram a segurança e a eficiência, e que possam manter-se ao longo do dia. Cada grupo então pegará suas propostas de trabalho melhorado e as comparará com as dos outros grupos que fazem o mesmo trabalho em diferentes turnos. As novas especificações de trabalho resultantes são então registradas e tornam-se a definição padrão de trabalho para todo o pessoal que realiza esse trabalho.”

Ausência de supervisão funcional e ausência de incentivos salariais e prêmios ou bônus por produtividade. Comprovação no texto: presença da figura do líder – “Os primeiros a ser recrutados foram os líderes de grupo [...]. Esses profissionais treinados tiveram papel importante na organização e no treinamento de novos trabalhadores” e motivação pelo trabalho: “[...] orgulho de trabalhar em um produto mais bem projetado”.

b)Explique o porquê desta diferença.

A participação do operário na definição do método de trabalho é adequada ao novo perfil da mão de obra, mais qualificada e como destacado pelo funcionário da Nummi: “[...] somente a pessoa que está fazendo o trabalho pode ver todos os fatores”

Ausência de supervisão funcional porque os membros da equipe são comprometidos com o trabalho bem feito e se supervisionam e ausência de incentivos salariais e prêmios ou bônus por produtividade porque o conceito de *homo economicus* não é mais aceito para explicar o homem/trabalhador. Os trabalhadores não são motivados apenas por incentivos monetários.

5) As funções básicas propostas por Fayol foram funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábeis. Esta divisão funcional foi proposta por Fayol para aumentar a eficiência da empresa. Atualmente, outras formas de divisão funcional são utilizadas. Muitas vezes, as mudanças nas nomenclaturas propõem uma mudança nos valores da cultura organizacional. De forma mais usual, vemos esta estrutura funcional: departamento de produções ou operações, departamento de marketing, departamento de pessoal, departamento financeiro. Ou nomenclaturas mais ousadas como Departamento de Desenvolvimento Humano, Diretoria de Desenvolvimento de Gente, Departamento de Criatividade e Inovação.

6) O POCCC representa o processo administrativo, que Fayol dividiu em previsão, organização, comando, coordenação e controle. A **previsão** envolve o estabelecimento de objetivos e a especificação de como alcançá-los por meio de um programa de ação. A **organização** refere-se à maneira como a empresa coordena e aloca seus recursos humanos, materiais e financeiros. O **comando** está diretamente ligado às relações hierárquicas de dirigir as pessoas a realizar as atividades de forma eficiente. A **coordenação** envolve a harmonização e unificação dos esforços em torno dos objetivos. O **controle** permite a verificação se os padrões e medidas de desempenho foram alcançados. Refere-se à verificação da concretização do plano e das metas da empresa.

7) A **organização linear** tem forma piramidal e sua estrutura de poder é centralizada e baseada na unidade de comando e de direção. Os diferentes órgãos têm autoridade e responsabilidade definidas pelo princípio escalar.

A **organização linha-staff** é composta, além de órgãos de linha, de órgãos prestadores de serviço especializado. Tais serviços ou órgãos são chamados de staff ou assessoria e não têm autoridade de linha, ou seja, sua autoridade é de especialista e não autoridade de comando.

8) Abordagem Incompleta da Organização considera apenas os aspectos formais (organização formal) da estrutura organizacional e desconsidera os aspectos humanos e informais (organização informal). Ignora a vida social dentro da organização.

Abordagem de Sistema Fechado classifica as organizações como entidades autônomas, absolutas e hermeticamente fechadas que não sofrem qualquer influência vinda do ambiente externo. Ignora a influência do ambiente externo nas decisões da organização sobre o que produzir, como produzir e quanto produzir, por exemplo.

9) O homem social se opõe ao conceito de *homo economicus* proposto por Taylor. Para os humanistas, o homem social é um ser essencialmente gregário que necessita participar de diferentes grupos sociais. Busca reconhecimento entre os membros de seu grupo de referência, aprovação social e participação nos grupos sociais da empresa e aceitação pelos seus pares. Muitos operários, na visão dos humanistas, preferem receber menos do que colocar em risco suas relações com os colegas de trabalho.

10) Sobre as conclusões da Experiência da Hawthorne:

a) Liderança (supervisão): o estilo de liderança afeta positiva ou negativamente na produtividade dos trabalhadores. Na primeira fase da Experiência de Hawthorne, foi possível verificar que uma supervisão mais branda e com maior liberdade reduziu a ansiedade no ambiente de trabalho e aumentou o gosto de trabalhar no local. Um ambiente de trabalho amistoso e sem pressões tem efeito positivo sobre a produtividade.

b) Compartilhamento de objetivos: proporciona o desenvolvimento do espírito de equipe e estimula a cooperação e coesão entre os trabalhadores.

c) Grupos informais: seus integrantes definem um conjunto de normas e padrões de comportamento que deve ser seguido por todos, caso contrário, o membro é passível de punição

simbólica. A participação em grupos informais gera uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. Na Teoria das Relações Humanas, há a percepção de que o grau de socialização de um trabalhador influencia mais na produtividade do que a racionalização do trabalho.

d) Organização informal: A organização informal é formada pelos trabalhadores que possuem alguma afinidade, independentemente da hierarquia e da organização formal. A organização formal tem uma liderança que promove a coesão do grupo e estimula a punição social para os sabotadores das regras compartilhadas.

11) O conhecimento da hierarquia das necessidades proposta por Maslow auxilia gestores de RH a conhecer o funcionamento do comportamento dos trabalhadores e pode ajudar a implantar meios para satisfazer as necessidades dos trabalhadores, como a implantação de intervalos de descanso para atender as necessidades fisiológicas; estabilidade no trabalho e plano de saúde para atender às necessidades de segurança; estímulo à integração social para atender às necessidades sociais.

12) Os fatores higiênicos referem-se às condições adequadas de trabalho, como máquinas, equipamentos e ferramentas necessárias para a execução de uma atividade, distribuição da carga de trabalho ao longo da jornada de trabalho. Quando são positivos, há ausência de insatisfação no ambiente de trabalho.

Os fatores motivacionais referem-se à autonomia para a realização do trabalho, participação efetiva nas decisões e reconhecimento pelo desempenho na empresa. Quando os fatores motivacionais são positivos, há satisfação no ambiente de trabalho.

13) A principal contribuição da Abordagem Sistêmica foi tornar possível a análise da organização, considerando as contingências ambientais, ou seja, a organização passa a ser compreendida como um sistema aberto em interação constante com o ambiente. O processo de gestão passa a considerar a avaliação do ambiente externo (retroação positiva ou negativa), que se torna relevante nas decisões internas de uma organização.

14) Exemplo de mudança no ambiente legal: O Código de Trânsito Brasileiro foi alterado pela Lei nº 11.910/2009 e instituiu a obrigatoriedade do air bag para o condutor e passageiro do banco dianteiro. A exigência por lei de equipamento obrigatório de segurança passiva dos veículos obrigou a uma mudança significativa no processo de produção de veículos para a indústria. A alteração mais radical aconteceu para a Fiat e a Volkswagen, que tiveram que retirar da linha de produção o Uno Mille e a Kombi, respectivamente.

15) Smartphone. Tinder. Whatsapp. AirBNB. Uber. Spotify/Deezer.

• UNIDADE 3

1) O nível de consumo adotado na sociedade moderna aumenta nossa dependência pelas organizações. Nós nos relacionamos dentro de organizações, como clubes e igrejas; tornamo-nos profissionais em organizações educacionais, e desempenhamos nossa profissão dentro de uma organização. Precisamos das organizações para adquirir produtos e serviços para nossa sobrevivência, como vestuário, alimentação, transporte. Nas organizações consumimos produtos e serviços de lazer e cultura.

2) Eficiência refere-se ao uso racional dos recursos utilizados para produzir um produto ou serviço. A empresa é eficiente toda vez que melhora seus processos produtivos para reduzir ou eliminar desperdícios de uma matéria-prima, como energia elétrica. Eficácia refere-se à capacidade da empresa de alcançar seus objetivos e tem foco nos resultados. A empresa é eficaz quando alcança uma meta de vendas, por exemplo.

3) Nível estratégico é composto pela cúpula e responsável pela definição da estratégia da empresa. Responde questões de longo prazo, de 5 a 10 anos, relacionadas à missão da empresa.

Nível tático é composto pelos gerentes e envolve atividades de médio prazo, de 1 a 3 anos. Nesse nível, gerentes transformam a estratégia em planos concretos de marketing ou de pessoal, por exemplo.

Nível operacional está relacionado a ações de curto prazo, de 3 a 6 meses. Envolve atividades que cuidam do acompanhamento da rotina da empresa para garantir que tarefas sejam executadas, de acordo com padrões estabelecidos e preocupando-se com os resultados.

4) A distribuição do PODC no nível tático: planejamento (18%), organização (33%), direção (36%) e controle (13%). Em relação ao percentual de organização (33%), destaca-se que os gerentes são responsáveis por alocar recursos financeiros e humanos na empresa. Em relação ao percentual e direção (36%), os gerentes têm papel importante na motivação de toda a equipe no alcance de resultados.

5) Na área de recursos humanos, as atividades podem estar relacionadas à escolha de um novo trabalhador: recrutamento, seleção, treinamento. Nessa área, também são realizadas atividades de acompanhamento em caso de desligamento para amenizar os efeitos da demissão na vida e trajetória pessoal do trabalhador. Desenvolver uma política de treinamento e capacitação. Promover avaliações periódicas acompanhadas de feedbacks e orientação para desenvolvimento. Melhorar o ambiente de trabalho para influenciar positivamente na motivação da equipe.

• UNIDADE 4

1) O ambiente operacional de uma empresa é composto por (a) clientes, (b) fornecedores, (c) concorrentes, (d) grupos reguladores, (e) *stakeholders*.

2) De acordo com a Febraban (Federação Brasileira de Bancos), as transações com movimentação financeira via *mobile banking* tiveram um salto de 70% de 2016 para 2017. A transformação digital dos bancos está baseada no uso de novas tecnologias para melhorar a experiência para os clientes. Cada vez mais, clientes vão menos às agências bancárias e utilizam *internet banking* para realização de movimentação financeira para contratação de crédito ou decisão de investimento, transferências e pagamentos. A variável tecnológica revolucionou o serviço bancário em comodidade e segurança.

3) Grupo de Conjuntura da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) fez um levantamento, publicado em 2019, com 200 empresas listadas na Bolsa, comprovando que a relação entre retornos financeiros e patrimônio voltou ao nível antes da recessão de meados de 2014. Essa taxa de lucratividade chegou a 11,2% no segundo trimestre de 2019, mesmo patamar de 2012. No auge da crise, em 2015, esta taxa chegou a cair 5,5%. Em setembro de 2019, há a percepção da melhora de alguns indicadores – demanda, taxa de câmbio, juros, inflação –, mas a cautela ainda é a tônica na decisão de investimento, principalmente pelo nível de endividamento de estados e municípios, que respondem por 70% do investimento em infraestrutura.

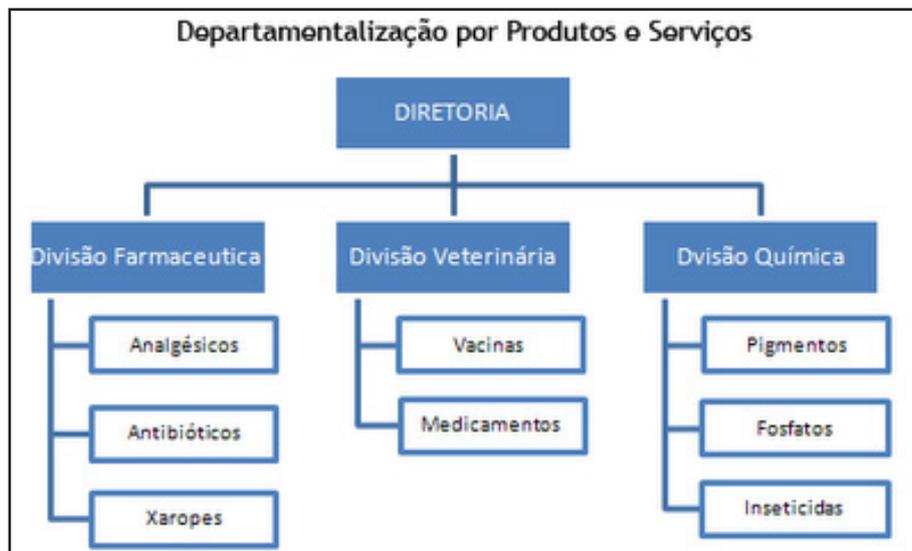
4) O crescimento do público da terceira idade, que passará de 13,5% (30 milhões) para 29,3% (66 milhões) da sociedade brasileira, altera as estratégias das empresas e impulsiona novos negócios. De olho na demanda pelo domínio das novas tecnologias, a rede de escolas Microlins, especializada em informática e cursos profissionalizantes, decidiu criar o curso Melhor Idade Conectada, que auxilia o idoso a dominar computadores, *tablets* e *smathphones*. A rede de academias *Bodytech* resolveu investir na estrutura exclusiva para suprir a demanda desse público e criou o programa *Care*, que tem foco na prevenção de quedas, aumento da força muscular e mobilidade para este público.

• UNIDADE 5

1) O Planejamento é importante para a sobrevivência da empresa, porque é por meio do planejamento que a empresa determina os seus objetivos e os meios para alcançá-los. Por meio do planejamento, a empresa define onde pretende chegar em termos de abrangência geográfica e nichos de mercado que deseja atender, por exemplo. Por meio do planejamento, a empresa também define o que deve ser feito e como fazê-lo para alcançar seus objetivos, como, por exemplo, se o processo produtivo será com maior ou menor impacto ambiental.

2) Os planos referem-se à previsão, programação e coordenação de uma sequência de eventos para alcançar um objetivo específico. Os tipos de planos que podem existir em uma empresa são: procedimentos (descrição de métodos de trabalho ou de execução), orçamentos (levantamento das receitas e despesas em um dado momento), programas (cronograma de atividades agendadas ao longo de determinado tempo) e regulamentos (conjunto de regras e normas de comportamento em determinada situação ou setor).

3) O organograma ilustra a departamentalização por serviços: a empresa divide seus órgãos em divisão farmacêutica, divisão veterinária e divisão química.



Vantagens da departamentalização por produtos e serviços: facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos e a coordenação interdepartamental, propicia a aplicação de capital e de conhecimento especializado e aprimora as condições favoráveis para a inovação e criatividade.

Desvantagens da departamentalização por produtos e serviços: o risco de geração de maiores custos pela duplicidade de atividades, o risco de disputa de poder entre gerentes de produtos e serviços e a dificuldade de coordenação quando há políticas gerais na empresa.

4) O controle envolve a verificação se os resultados obtidos estão de acordo com os resultados previamente estabelecidos no planejamento (objetivos). Há uma relação estreita entre essas duas funções do processo administrativo – planejamento e controle –, porque se não há planejamento, se não há meta estabelecida, não faz sentido haver controle. A existência do controle depende da elaboração de um planejamento com o estabelecimento de um padrão de referência, que será importante para análise dos resultados de uma empresa e avaliação se haverá ou não necessidade de ações corretivas.

5) Uma forma utilizada por muitas empresas é a avaliação de cada atendimento via *WhatsApp* ou SMS, sem custo para o cliente.

Este monitoramento visa aumentar a eficácia da empresa na solução de problemas dos clientes e pode ser uma fonte para identificar demandas por treinamento da equipe.

6) O PODC ou processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo. O planejamento envolve a definição de objetivos, a identificação de meios para alcançar estes objetivos. A organização refere-se à divisão do trabalho para agrupar atividades, pessoas e recursos financeiros. A direção está relacionada a atividades de comunicação e envolve a liderança e a motivação da equipe. O controle envolve a definição de padrões de desempenho e a comparação entre desempenho e padrão estabelecido para a implantação de ações corretivas, se necessário. Espera-se que nesta resposta o estudante apresente como o PODC é aplicado em uma empresa.



cead^{UFV}

Coordenadoria de
Educação Aberta e a Distância