



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marcos Antonio Tedeschi

Bases Teóricas da Administração
de Ambientes de Informação

Semestre

3

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marcos Antonio Tedeschi

Bases Teóricas da Administração de Ambientes de Informação

Semestre

3

Brasília, DF



Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Cristina Ávila Mendes

Diagramação

Patrícia Seabra

Revisão de língua portuguesa

Lígia Matos

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

T256b Tedeschi, Marcos Antonio.

Bases teóricas da administração de ambientes de informação / Marcos Antonio Tedeschi ; [leitor] Glauco Henrique de Sousa Mendes. – Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018. 162 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-00-9 (brochura)

ISBN 978-85-85229-01-6 (e-book)

1. Teorias na administração. 2. Gestão de bibliotecas. I. Mendes, Glauco Henrique de Sousa. II. Título.

CDD 658.001

CDU 005.1:002.6

Catálogo na publicação por: Miriam Dias CRB-7 / 6995

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Búzios e tarô	21
Figura 2 –	A arte de afinar um piano ou regular um carro	21
Figura 3 –	Gravidade.....	22
Figura 4 –	Etimologia da palavra administração.....	24
Figura 5 –	Distinção de organização e empresa	25
Figura 6 –	O ciclo administrativo permite corrigir o que foi planejado inicialmente ou até mesmo pensar um novo planejamento	26
Figura 7 –	Além do conhecimento científico e da experiência, um administrador deve contemplar também as três habilidades	27
Figura 8 –	Da esquerda para a direita, temos os filósofos <i>Sócrates</i> , <i>Platão</i> e <i>Aristóteles</i> , que contribuíram para diferentes áreas do conhecimento, inclusive a Administração.....	36
Figura 9 –	Começando pela esquerda, <i>Francis Bacon</i> , <i>René Descartes</i> e <i>Thomas Hobbes</i> , filósofos de um mesmo período com distintas contribuições para a Administração.....	37
Figura 10 –	À esquerda, o filósofo <i>Jean-Jacques Rousseau</i> e, à direita, <i>Augusto Comte</i>	38
Figura 11 –	À esquerda, <i>Karl Marx</i> e à direita, <i>Friedrich Engels</i>	39
Figura 12 –	Resumo das principais contribuições da <i>Igreja Católica</i> para as teorias da Administração	41
Figura 13 –	Da esquerda para a direita, <i>Napoleão Bonaparte</i> , <i>Imperador Frederico II, o Grande</i> , e <i>General Scharnhorst</i>	41
Figura 14 –	Resumo das contribuições militares para a Administração	42
Figura 15 –	<i>Adam Smith</i>	43
Figura 16 –	Resumo da influência dos economistas na Administração	45
Figura 17 –	Resumo da influência dos empreendedores na Administração	46
Figura 18 –	Resumo das influências da Revolução Industrial na Administração	47
Figura 19 –	<i>Frederick Winslow Taylor</i> , conhecido como <i>Taylor</i> , contribuiu para fundamentar os princípios da Administração Científica ..	58
Figura 20 –	<i>Henry Ford</i> , responsável por contribuições à Administração Científica a partir de suas experiências na indústria de automóveis.....	61
Figura 21 –	Outras características da Administração Científica.....	62
Figura 22 –	Ciclo APO.....	85
Figura 23 –	Departamentalização por função	90
Figura 24 –	Departamentalização por processo	90
Figura 25 –	Departamentalização por clientela	90
Figura 26 –	Departamentalização por território	90

Figura 27 – Departamentalização por produto	91
Figura 28 – Departamentalização por tempo ou turno	91
Figura 29 – Departamentalização por projetos	91
Figura 30 – Ciclo motivacional	102
Figura 31 – Hierarquia de <i>Maslow</i>	111
Figura 32 – Hierarquia de valores	112
Figura 33 – Fatores do ambiente	113
Figura 34 – Estilo de gerência	114
Figura 35 – A Teoria 3D da Eficácia	124
Figura 36 – Parâmetros dos sistemas.....	133
Figura 37 – Hierarquia de nível estático até simbólico.....	134
Figura 38 – Elementos da comunicação	136
Figura 39 – Fluxograma do processo decisório.....	137
Figura 40 – Questionamentos do 5H e 1H.....	147
Figura 41 – Diagrama de <i>Ishikawa</i>	148
Figura 42 – Etapas do PDCA	149

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Combinação das habilidades	28
Quadro 2 – Recursos humanos.....	29
Quadro 3 – Qualidades da Administração	48
Quadro 4 – Teorias administrativas	55
Quadro 5 – Teoria Clássica e relações humanas	100
Quadro 6 – Conflitos	117
Quadro 7 – Desenvolvimento Organizacional	119
Gráfico 1 – <i>Managerial Grid</i>	123
Quadro 8 – Tecnologias básicas.....	141
Quadro 9 – Tecnologias x produtos	142
Quadro 10 – Tecnologias de produção	142
Quadro 11 – Resumo: esquema comparativo das teorias da administração.....	159

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA.....	15
	EMENTA	15
1	UNIDADE 1: NOÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS EM ADMINISTRAÇÃO	17
1.1	OBJETIVO GERAL	17
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3	ENTENDENDO A ADMINISTRAÇÃO	19
1.4	A NECESSIDADE DE CONCEPÇÃO DE TEORIAS NA ADMINISTRAÇÃO	19
1.4.1	Mas o que é teoria, afinal?	19
1.4.2	Mas por que teorizamos?	20
1.4.3	Atividade.....	22
1.5	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	23
1.6	O CARÁTER INTERDISCIPLINAR DA ADMINISTRAÇÃO.....	26
1.7	RECURSOS ORGANIZACIONAIS OU ADMINISTRATIVOS	28
1.7.1	Atividade.....	30
1.7.2	Atividade.....	30
	RESUMO.....	31
	SUGESTÃO DE LEITURA	31
	REFERÊNCIAS.....	32
2	UNIDADE 2: A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO	33
2.1	OBJETIVO GERAL	33
2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	33
2.3	TODA HISTÓRIA TEM UM COMEÇO	35
2.4	PRIMÓRDIOS	35
2.5	A INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS.....	36
2.6	A INFLUÊNCIA DA <i>IGREJA CATÓLICA</i>	40
2.7	A INFLUÊNCIA DOS MILITARES.....	41
2.8	A INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS	43
2.9	A INFLUÊNCIA DOS PIONEIROS E EMPREENDEDORES.....	45
2.10	A INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	46
2.11	A ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE	48
2.12	AS PERSPECTIVAS FUTURAS	48
2.12.1	Atividade.....	50
	RESUMO.....	50
	SUGESTÃO DE LEITURA	51
	REFERÊNCIAS.....	52
3	UNIDADE 3: AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	53
3.1	OBJETIVO GERAL	53
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53

3.3	APRENDENDO COM O PASSADO, EVITAMOS OS MESMOS ERROS NO FUTURO	55
3.4	TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE NA TAREFA E ESTRUTURA	56
3.5	ÊNFASE NA TAREFA.....	57
3.5.1	Antecedentes à Administração Científica	57
3.5.2	Princípios gerais da Administração Científica	57
3.5.3	Características da Administração Científica	61
3.5.4	Apreciação crítica	62
3.5.5	Atividade	63
	RESUMO	63
	SUGESTÃO DE LEITURA	64
	REFERÊNCIAS	65
4	UNIDADE 4: TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO: ÊNFASE NA ESTRUTURA	67
4.1	OBJETIVO GERAL	67
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	67
4.3	ÊNFASE NA ESTRUTURA	69
4.3.1	Teoria Clássica	69
4.3.1.1	<i>Os Princípios Gerais da Administração</i>	70
4.3.1.2	<i>Características da Teoria Clássica</i>	72
4.3.1.3	<i>Apreciação crítica</i>	73
4.3.2	Teoria Burocrática	73
4.3.2.1	<i>Conceito de burocracia</i>	74
4.3.2.2	<i>Características da burocracia</i>	75
4.3.2.3	<i>Apreciação crítica</i>	77
4.3.3	Atividade	78
4.3.4	Teoria Neoclássica	78
4.3.4.1	<i>Características da Teoria Neoclássica</i>	78
4.3.4.2	<i>Administração como técnica social básica</i>	79
4.3.4.3	<i>As novas funções dos administradores</i>	79
4.3.4.4	<i>O problema: centralização x descentralização</i>	80
4.3.4.5	<i>Administração por Objetivos ou Resultados (APO/APR)</i>	80
4.3.4.6	<i>Critérios para fixação de objetivos</i>	81
4.3.4.6.1	<u>Os critérios para a escolha dos objetivos</u>	81
4.3.4.6.2	<u>Hierarquia de objetivos</u>	82
4.3.4.7	<i>Conceito e tipos de estratégia na Teoria Neoclássica da Administração</i>	82
4.3.4.8	<i>Os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais</i>	83
4.3.4.9	<i>Apreciação crítica</i>	85
4.3.5	Teoria Estruturalista	86
4.3.5.1	<i>Origens da Teoria Estruturalista</i>	86
4.3.5.2	<i>Características da Teoria Estruturalista</i>	87
4.3.5.3	<i>Apreciação crítica</i>	92
4.3.6	Atividade	92

	RESUMO	93
	SUGESTÃO DE LEITURA	94
	REFERÊNCIAS	95
5	UNIDADE 5: ÊNFASE EM PESSOAS	97
5.1	OBJETIVO GERAL	97
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	97
5.3	NÃO É POR SER INFORMAL QUE NÃO SERÁ IMPORTANTE	99
5.4	ÊNFASE EM PESSOAS	99
5.4.1	Teoria das Relações Humanas	99
5.4.1.1	<i>Origens</i>	99
5.4.1.2	<i>Características da Teoria das Relações Humanas</i>	100
5.4.1.3	<i>A teoria de campo de Kurt Lewin</i>	101
5.4.1.4	<i>O ciclo motivacional</i>	102
5.4.1.5	<i>Liderança e comunicação</i>	103
5.4.1.6	<i>Características das organizações informais</i>	104
5.4.1.7	<i>Apreciação crítica</i>	105
5.4.2	A experiência de Hawthorne	105
5.4.2.1	<i>A primeira fase da experiência de Hawthorne</i>	106
5.4.2.2	<i>A segunda fase da experiência de Hawthorne</i>	106
5.4.2.3	<i>A terceira fase da experiência de Hawthorne</i>	108
5.4.2.4	<i>A quarta fase da experiência de Hawthorne</i>	108
5.4.2.5	<i>Conclusões gerais da experiência de Hawthorne</i>	109
5.4.2.6	<i>Conclusões finais de Elton Mayo</i>	109
5.4.3	Atividade	110
5.4.4	Teoria Comportamental	111
5.4.4.1	<i>Origens</i>	111
5.4.4.2	<i>Características da Teoria Comportamental</i>	111
5.4.4.3	<i>Abordagem de David McClelland</i>	113
5.4.4.4	<i>A Teoria X e a Teoria Y de McGregor</i>	113
5.4.4.5	<i>Os dois tipos de supervisão de Rensis Likert</i>	115
5.4.4.6	<i>Os sistemas administrativos de Likert</i>	115
5.4.4.7	<i>O processo decisório</i>	115
5.4.4.8	<i>O homem administrativo</i>	117
5.4.4.9	<i>O conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais</i>	117
5.4.4.10	<i>O equilíbrio organizacional</i>	118
5.4.4.11	<i>Apreciação crítica</i>	118
5.4.5	Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)	118
5.4.5.1	<i>Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional</i>	120
5.4.5.2	<i>Aplicações do Desenvolvimento Organizacional</i>	120
5.4.5.3	<i>Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações comportamentais</i>	120
5.4.5.4	<i>Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações estruturais</i>	121

5.4.5.5	<i>Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados com alterações estruturais e comportamentais</i>	122
5.4.5.6	<i>Apreciação crítica</i>	124
5.4.6	Atividade	125
	RESUMO	126
	SUGESTÃO DE LEITURA	126
	REFERÊNCIAS	127
6	UNIDADE 6: ÊNFASE NO AMBIENTE	129
6.1	OBJETIVO GERAL	129
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	129
6.3	UM AMBIENTE MUITO ALÉM DAQUILO QUE SE VÊ	131
6.4	ABORDAGEM SISTÊMICA OU NEOESTRUTURALISTA	131
6.4.1	Teoria Geral dos Sistemas	131
6.4.2	Cibernética e Administração	133
6.4.3	Teoria da Informação	136
6.4.4	Teoria Matemática ou Teoria da Decisão	136
6.4.5	Pesquisa Operacional (P.O.)	137
6.4.6	Apreciação crítica	138
6.5	ÊNFASE NA TECNOLOGIA E AMBIENTE: TEORIA DA CONTINGÊNCIA	138
6.5.1	Origens	139
6.5.2	As variáveis	140
6.5.2.1	<i>A variável ambiente</i>	140
6.5.2.2	<i>A variável tecnologia</i>	141
6.5.3	Apreciação crítica	143
6.6	ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA	143
6.6.1	Administração japonesa	143
6.6.1.1	<i>Origens</i>	144
6.6.1.2	<i>Características da Teoria Z ou Japonesa</i>	145
6.6.1.3	<i>Técnicas japonesas</i>	145
6.6.1.4	<i>Apreciação crítica</i>	146
6.6.1.5	<i>Qualidade Total</i>	146
6.6.2	Administração Participativa	150
6.6.2.1	<i>Origens</i>	150
6.6.2.2	<i>Características da Administração Participativa</i>	150
6.6.2.3	<i>Apreciação crítica</i>	151
6.6.3	Administração Empreendedora	151
6.6.3.1	<i>Origens</i>	151
6.6.3.2	<i>Características da Administração Empreendedora</i>	151
6.6.3.3	<i>Apreciação crítica</i>	152
6.6.4	Administração Holística	152
6.6.4.1	<i>Origens</i>	152
6.6.4.2	<i>Características da Administração Holística</i>	153
6.6.4.3	<i>Apreciação crítica</i>	153

6.6.5	Administração Virtual	154
6.6.5.1	<i>Origens</i>	154
6.6.5.2	<i>Características da Administração Virtual</i>	154
6.6.5.3	<i>Apreciação crítica</i>	155
6.6.5.4	<i>A Reengenharia</i>	155
6.6.6	Atividade	157
6.6.7	Atividade	158
	RESUMO	158
	SUGESTÃO DE LEITURA	159
	REFERÊNCIAS	161

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

A disciplina Bases Teóricas da Administração de Ambientes de Informação visa:

- a) apresentar aos acadêmicos os conceitos fundamentais da Administração;
- b) possibilitar aos acadêmicos identificar as formas de Administração e suas funções em ambientes de informação;
- c) fornecer habilidades para atuar na gestão da informação das organizações;
- d) apresentar fundamentos teóricos de organização e Administração em organizações de modo geral.

UNIDADE 1

NOÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS EM ADMINISTRAÇÃO



1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar noções e conceitos fundamentais da Administração.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) distinguir os tipos de conhecimentos;
 - b) reconhecer a Administração como ciência interdisciplinar;
 - c) identificar quais são os recursos organizacionais.
- 

1.3 ENTENDENDO A ADMINISTRAÇÃO

Nesta primeira Unidade abordaremos a importância das teorias na Administração. Estudaremos um pouco da história da humanidade e seu conhecimento sobre gestão antes das teorias da Administração, as principais escolas de Administração com seu papel na sociedade moderna e suas perspectivas.

Boa leitura!

1.4 A NECESSIDADE DE CONCEPÇÃO DE TEORIAS NA ADMINISTRAÇÃO

Por que estudamos tantas teorias? Por que temos que estudar teorias ao invés de praticar, já que a prática é mais útil e mais fácil de entender? É importante termos clareza, por meio do esforço e do estudo, de que as teorias são imprescindíveis para nossa formação, desenvolvimento intelectual e profissional.

É preciso, entretanto, que professores e alunos busquem sempre aproximar a teoria da vida real do estudante, para que possamos efetivar uma formação profissional com qualidade. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que a aprendizagem será realizada e desenvolvida com mais qualidade e interesse por parte dos alunos.

Contudo não se deve culpar a teoria por problemas educacionais, pois ela não tem nada a ver com problemas de sala de aula; ela é, na verdade, a base da existência da ciência.

1.4.1 Mas o que é teoria, afinal?

Bom, para começarmos a justificar a necessidade de teorias em Administração e para todas as áreas de estudos que querem ser chamadas de ciência, vamos começar pelo dicionário. Por exemplo, a *Academia Brasileira de Letras* afirma que “teoria é o conhecimento abstrato, puramente racional e independente de aplicação prática. Conjunto de conhecimentos abstratos de uma área específica: teoria econômica; teoria psicanalítica, entre outras” (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, 2008, p. 1230).

Vamos desdobrar a teoria em alguns outros termos, como veremos a seguir.



Começaremos explicando as *especulações racionais*. As especulações são as formas com que os seres vivos captam os movimentos ou mudanças de estado de alguma coisa, por meio de receptores, dos ambientes externos e/ou internos de seu corpo. Esses receptores são, em nosso caso, os olhos para a visão, a pele para o tato, os ouvidos para a audição etc.

Já o termo *racionais* indica usar a razão, que é uma exclusividade humana, logo, apenas a espécie humana é capaz de teorizar. Não podemos nos esquecer de citar que o homem, além da razão (cognição), possui também a afetividade (emocional) e o instinto (psicomotricidade), todos muito importantes para o desenvolvimento da inteligência humana, além da razão.

Especulações racionais são, portanto, a utilização de todos os nossos receptores possíveis para estabelecer uma razão lógica sobre o que está acontecendo a nossa volta. Poder explicar e comprovar os fatos, atos e acontecimentos que circundam o ser humano.

Os *fatos* são comportamentos inerentes a um objeto de estudo, ou seja, são da natureza do objeto de estudo. Por exemplo, o cachorro comete um fato quando late, a contabilidade comete um fato quando credita ou debita algo, o homem comete um fato quando dorme, e assim por diante.

Já os *atos* são *exclusivos do homem*, pois são premeditados ou planejados antes de ser executados. Por exemplo, dirigir um automóvel é uma atitude planejada, casamento é um comportamento planejado etc.

Acontecimento é aquilo que acontece, reunindo os atos, fatos ou fenômenos. Pode-se definir *fenômeno* como tudo aquilo que pode ser observado, que não foi definido como ato ou fato.



Explicativo

É muito usual e comum, por exemplo, a ideia de fenômeno na natureza, como chuva, tempestade, terremoto, vendaval entre outros. São eventos e acontecimentos. Com relação aos atos e fatos, podemos seguir o mesmo raciocínio, são acontecimentos que ocorrem no cotidiano das pessoas e da sociedade, por exemplo: um jogo de futebol é um fato; uma eleição para presidente é um fato; por outro lado, tomar a decisão de estudar é um ato, é individual.

Com todas essas explicações, podemos afirmar que toda teoria nasce da prática (atos, fatos e/ou acontecimentos), que é percebida pelos receptores e racionalizada através de nosso intelecto.

1.4.2 Mas por que teorizamos?

Teorizamos para deixar para nossos filhos, descendentes e sociedade em geral nossos conhecimentos práticos, para que ninguém tenha que passar pelos mesmos erros ou para que se desenvolvam a partir de alguma coisa já experimentada.

O *conhecimento* é uma verdade que temos sobre algo em determinado momento. Porém, existem diversas formas de verdades ou conhecimentos. A seguir, citamos três tipos.

- a) *Conhecimento místico*: é um tipo de conhecimento que explica algo, sem comprovação, a partir da existência de um ser supremo transcendental que rege todas as coisas. Como a existência ou não desse ser não pode ser comprovada, fica na *fé* do indivíduo acreditar ou não nessa verdade ou conhecimento. É difícil o conhecimento místico permanecer igual com o passar dos tempos, na medida em que as gerações agregam ou incorporam a ele outros conhecimentos. Exemplo: tarô, búzios (Figura 1) etc.

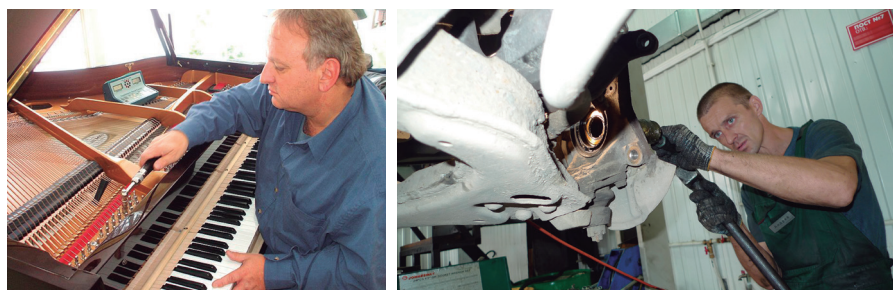
Figura 1 – Búzios e tarô



Fonte: *Wikimedia Commons* (2008) e *Pixabay* (2016).¹

- b) *Conhecimento empírico*: é um tipo de conhecimento que se comprova, mas não se explica racionalmente. É fruto da prática ou experiência acrescida da habilidade de um indivíduo, logo não pode ser repassado em sua plenitude, visto que nenhum ser humano terá a mesma vida e experiência que outro. Exemplo: a arte de afinar um piano ou regular um carro (Figura 2).

Figura 2 – A arte de afinar um piano ou regular um carro



Fonte: *Wikipédia* (2007) e *Pixabay* (2013).²

¹ Primeira imagem: Búzios. Autor: *Toluaye*. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Meridilogun_Orossi.JPG>;

segunda imagem: Tarô. Autor: *tarotize*. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/tar%C3%B4-cristais-p%C3%AAndulo-ocultistas-1775322/>>.

² Primeira imagem: Afinar piano. Autor: *Henry Heatly*. Licença CC BY-SA. Disponível em: <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Piano_tuner_2.jpg>;

segunda imagem: Mecânico. Autor: *avtoritetkhv*. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/mec%C3%A2nico-servi%C3%A7o-de-carro-repara%C3%A7%C3%A3o-346254/>>.

- c) *Conhecimento científico*: é um tipo de conhecimento que se comprova e se explica racionalmente. É sujeito a normas estatísticas e históricas de comprovação. Deve sair da realidade para ser sistematizado e, então, retornar à realidade. Assim, apenas o conhecimento científico pode ser repassado em sua plenitude, para que nosso semelhante possa, a partir dele, recriá-lo, desenvolvê-lo ou eliminá-lo. Exemplo: a teoria da gravidade, que diz: tudo o que sobe tem que descer, já que a terra atrai o corpo de massa menor a ela para seu centro (Figura 3).

Figura 3 – Gravidade



Fonte: Pixabay (2016).³

Assim, a teoria deve balizar a prática, pois esta, sem uma orientação teórica, descamba para o empirismo rudimentar e para a falta de racionalidade.

A teoria permite enriquecer a prática, dando-lhe a racionalidade necessária e, ao mesmo tempo, proporciona uma alimentação em termos de resultados concretos à teoria, ou seja, a prática é o corpo e a teoria é a alma. Para que uma área de estudo seja considerada ciência há necessidades de muitas teorias comprovadas.

Logo, *são importantes os estudos das Teorias da Administração* para gestores que trabalham em ambientes informacionais, como o bibliotecário e outros, aqui chamados de gestores da informação, que organizam os acervos de informações das organizações.

Para iniciarmos os estudos sobre essas teorias, temos que saber algumas características da Administração, como veremos na próxima seção.



1.4.3 Atividade

Identifique qual tipo de conhecimento é mais adequado para cada explicação dada ao fato a seguir:

- a) fato: o livro caiu da estante.

³ Autor: *pixel2013*. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/apple-ma%C3%A7%C3%A3-vermelha-chefe-vermelho-1702331/>>.

- conhecimento 1: observando a utilização de livros na biblioteca, é fácil perceber que eles caem por escorregarem da estante;
- conhecimento 2: observando a utilização de livros na biblioteca e testando em diferentes estantes a disposição deles, foi possível identificar a largura ideal da estante e a melhor disposição dos livros. Assim, os livros caem por uma inadequação do suporte;
- conhecimento 3: observando a utilização de livros na biblioteca, foi possível associar a queda deles com fenômenos da natureza como os trovões, sendo esse fato associado ao desejo dos deuses nórdicos de que aquele conhecimento fosse essencial.

Justifique sua escolha para cada um dos conhecimentos.

Resposta comentada

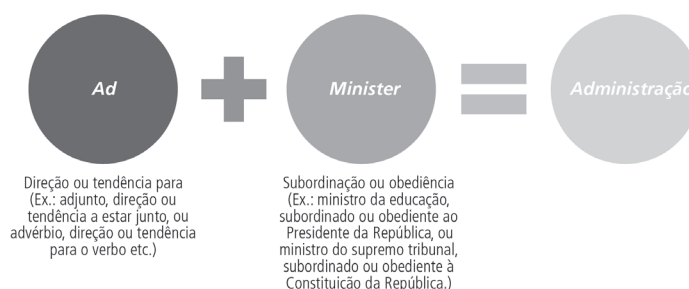
Tendo por base os três conhecimentos que vimos, místico, empírico e científico, eles podem ser explicados por ações advindas de forças transcendentais, por observação sem explicação racional ou por testagem e sistematização dos dados, de forma a chegar a uma conclusão, que pode ser mantida ou descartada ao longo dos tempos e registros.

1.5 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Como observamos, a Administração, para ser considerada uma ciência, precisa ter em seu arcabouço muitas teorias comprovadas. E ela as tem! Mas isso fica para mais tarde. Temos que começar por responder uma das perguntas mais simples e, ao mesmo tempo, complexa: o que é administração?

- etimologia*: deve-se começar, como tudo, pelo significado das palavras. A etimologia é uma área da gramática que se refere à origem e à história das palavras. Nesse caso, a palavra administração vem do latim. É uma composição do prefixo *AD* mais *MINISTER*, o que significa (Figura 4):

Figura 4 – Etimologia da palavra administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Sendo assim, administração, etimologicamente, significa direção ou tendência à subordinação ou obediência, ou seja, significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, ou melhor, aquele que presta um serviço a outro. Estabelece-se, assim, uma relação de obediência por conta da existência de uma hierarquia que ocorre nos diversos espaços em que se realiza trabalho. Em toda e qualquer relação de trabalho há uma administração, havendo administração, há hierarquia e obediência. Por exemplo: numa empresa que produz automóveis, um engenheiro encontra-se hierarquicamente superior ao operário que instala o motor do automóvel, logo esse operário deve obedecer ao engenheiro, em função da hierarquia presente na administração do trabalho;

- b) *objeto de estudo*: toda ciência tem um objeto que ela manipula, para obter mais e melhores conhecimentos ou verdades sobre ele. A Administração tem seu objeto, o qual tem direção ou tendência a ser subordinado ou obediente – as organizações humanas;
- c) *unidade de estudo*: nesta unidade, vamos estudar a Administração e suas decomposições, ou seja, as características que compõem essa prática que diz respeito à organização do trabalho humano. Vamos chamar a Administração de objeto de estudo. Mas todo objeto de estudo pode ser decomposto em partes menores, e estas em outras ainda menores, até chegar a um ponto em que não se pode mais dividir, sob pena de comprometer a essência.

Todas as ciências têm um objeto que pode ser decomposto em unidades de estudo. Como exemplo, podemos citar a Biologia, que tem os seres vivos como objeto de estudo e, se decompormos um ser vivo até a menor unidade viva que conhecemos, encontramos a célula, logo a célula é a unidade de estudo da Biologia. Em outro exemplo, podemos citar a Química, que tem como objeto as substâncias, e sua unidade de estudo é o átomo.

O objeto da Administração são as organizações humanas, as quais iremos chamar de organizações ou empresas, ou ainda entidades, companhias, sociedades, instituições, institutos ou pessoas jurídicas, já que todas essas palavras são, geralmente, empregadas como sinônimos. É importante fazermos aqui uma distinção (Figura 5):

Figura 5 – Distinção de organização e empresa



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Desse modo, tanto uma organização quanto uma empresa possuem sentidos diferentes.

Essas organizações têm como finalidade transformar algo, que podemos chamar de matéria-prima, numa outra coisa, que podemos chamar de produto ou mercadoria, a qual, teoricamente, deveria ser útil e satisfazer às necessidades humanas. Quando dividimos a organização em partes e estas em outras partes, até chegarmos à melhor unidade transformadora que conhecemos, chegamos à unidade de estudo da Administração – **as pessoas ou seres humanos**. É importante destacar que nas organizações o aspecto que se refere às pessoas ou seres humanos é apenas uma das dimensões que o estudo da Administração retrata. Isso quer dizer que uma organização é uma unidade complexa com várias dimensões em sua estrutura;

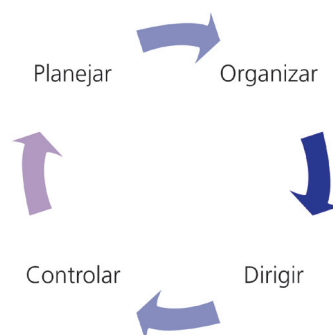
- d) **objetivos**: a unidade de estudo (pessoas) tem como objetivo formar o objeto de estudo (organizações humanas). Se temos objeto devemos ter objetivo, ou melhor, o que pretendemos realizar em relação ao objeto de estudo. Assim, temos que apresentar qual é a ação que a Administração pretende dar ao seu objeto, ou seja, quais são os objetivos da Administração.

Temos diversos objetivos possíveis para a Administração frente às organizações, segundo vários autores ao longo da história. Contudo, iremos nos concentrar em quatro grandes funções da Administração, a partir das quais torna-se possível efetivar e atingir seus objetivos:

- **planejar**: planejamento é uma função que liga o presente ao futuro por meio da análise da situação presente, definição de resultados a serem alcançados (objetivos) e os meios e recursos para atingi-los;
- **organizar**: organização é munir a empresa do duplo mecanismo material-social, ou seja, é colocar as pessoas certas nos lugares e momentos certos, com recursos materiais certos;
- **dirigir**: direção é uma soma de coordenação e comando. Coordenação é estar ao lado da ordem material ou colocar os materiais (rotina, papéis etc.) em uma ordem lógica. Comando é orientar pessoas, por meio **da motivação, comunicação e liderança**;
- **controlar**: é verificar se o planejamento e a direção estão no mesmo sentido, ou verificar se o que foi planejado está sendo executado e, caso negativo, tomar medidas corretivas. Com os dados do controle em confronto com as necessidades do mercado, realiza-se outro planejamento, formando aquilo que chamamos de **ciclo administrativo**. Isso significa que se promove uma análise e estudo daquilo que foi planejado e executado ou reali-

zado. Se a execução não atendeu ao que foi planejado, aplica-se uma correção ou até mesmo realiza-se um novo planejamento.

Figura 6 – O ciclo administrativo permite corrigir o que foi planejado inicialmente ou até mesmo pensar um novo planejamento



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Como síntese das características apresentadas, podemos conceituar a Administração como o ato de: *fazer coisas com a ajuda de pessoas para que se efetive um trabalho*.

Já parou para pensar como isso se aplica a todo tempo na Biblioteconomia?

1.6 O CARÁTER INTERDISCIPLINAR DA ADMINISTRAÇÃO

Há que se considerar que todo conhecimento científico é dinâmico e passa por diversas transformações de forma contínua. Nesse caso, a ciência é um conjunto organizado e ordenado de conhecimentos historicamente construídos e sistematizados a partir das teorias e de sua aplicabilidade na realidade social humana. Sendo uma forma de conhecimento complexo, foi necessário dividi-la em determinadas áreas para que os estudos fossem mais bem sistematizados. Entretanto, há que se considerar que essa divisão não pode ser compreendida como simplificação ou mesmo fragmentação da ciência como um todo.

A Administração, por ser uma ciência, pois já possui teorias comprovadas, não está isolada dos outros conhecimentos; muito pelo contrário, ela surgiu de outras ciências e alimenta-se delas diariamente para compreender melhor a organização e criar seus próprios conhecimentos.

A relação que a Administração terá com outras áreas de conhecimento (*interdisciplinaridade*) dependerá do subnível que estivermos abordando, a saber:

- a) *Mercadologia/Marketing/Vendas*: estuda as necessidades dos mercados efetivos e potenciais, os canais de comunicações, e relaciona-

-se com as áreas de Economia, Sociologia, Psicologia, Estatística, Comunicação Social, Direito, Letras Português e Línguas Estrangeiras;

- b) *Finanças/Custos/Controladoria*: estuda a captação e alocação dos recursos financeiros, além de seu controle. Relaciona-se com a Matemática Comercial e Financeira, Contabilidade, Economia e as Ciências Matemáticas em geral;
- c) *Produção/Materiais/Organização, Métodos, Informações e Sistemas (OMIS)*: estuda os processos de transformações, suas estocagens, a segurança no trabalho, com maximização dos resultados e minimizações dos esforços. Relaciona-se com todas as Engenharias e Ciências Exatas, as Ciências da Saúde, Ciências Humanas e Jurídicas;
- d) *Recursos Humanos/Gestão de Pessoas*: estuda o recrutamento, seleção, treinamento e motivação da mão de obra. Relaciona-se com a Psicologia, Pedagogia, Sociologia, Direito e outras Ciências Humanas;
- e) *Serviços Gerais/Organizações*: atua em todas as formas de organizações humanas e relaciona-se com todas as ciências em questão; na área hospitalar com a Medicina; na área rural com a Agronomia, Veterinária ou Florestal; na pública com o Direito e a Política, entre outras áreas.

Para a Administração ser efetivada, são necessários, além do conhecimento científico e da experiência, três grupos de habilidades, que o administrador deve desenvolver e possuir, a saber (Figura 7):

Figura 7 – Além do conhecimento científico e da experiência, um administrador deve contemplar também três habilidades

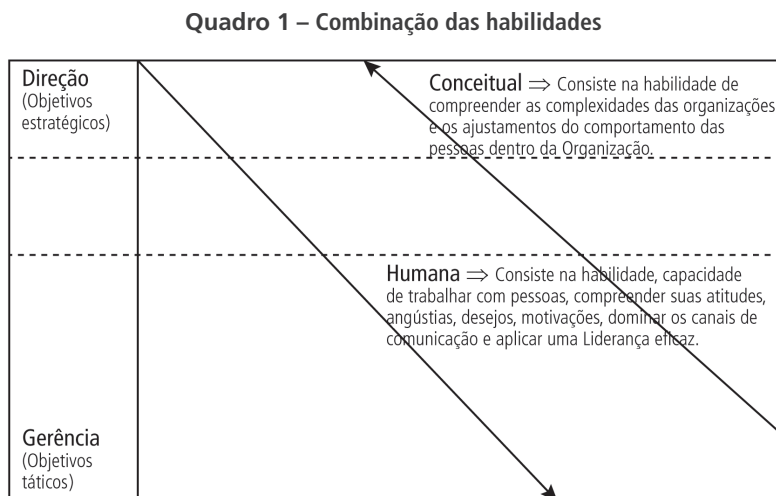


Fonte: produção do próprio autor (2017).

A necessidade de mais uma ou outra dependerá do nível administrativo que atuará na organização (Alta Direção ou Direção, Nível Intermediário ou Gerência, Nível Operacional ou Chefia/Supervisão).

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo altera sua posição na escala hierárquica, pois, no nível operacional, as habilidades técnicas serão mais necessárias que as humanas e conceituais, já no nível intermediário, as mais necessárias serão as humanas e, no nível de direção, as conceituais. Em síntese, pode-se afirmar que o uso das habilidades e aptidões é demonstrado a partir do cargo que o indivíduo ocupa na hierarquia do trabalho. Nesse caso, deve-se considerar que a cada grau de importância na hierarquia dos cargos de uma empresa, exige-se determinada aptidão.

Não se pode esquecer que são necessárias todas as habilidades, apenas o que modifica é a proporção de uma ou outra, como se mostra no quadro a seguir:



Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Assim, observamos que, à medida que se vai do nível de Chefia/Supervisão rumo à Direção da Organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais.

Nos níveis operacionais, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poder instruir e formar técnicos e demais funcionários.

Nos níveis de direção, os administradores/executivos não precisam ter habilidades e conhecimentos detalhados das tarefas específicas executadas no nível operacional. Nesse caso, os administradores que atuam no nível de direção devem possuir menos habilidades técnicas e mais habilidades humanas e, sobretudo, conceituais.

1.7 RECURSOS ORGANIZACIONAIS OU ADMINISTRATIVOS

O conceito de recurso aqui aplicado são os elementos ou *coisas* que ajudam ou que dão auxílio para que a *Administração ou a Organização* atinja seus objetivos. Podemos usar também recursos como meios para resolver um problema, desde que se entenda que a palavra problema não represente apenas algo ruim, mas também uma oportunidade. Os tipos de recursos são:

- a) *materiais ou físicos*: os recursos físicos em Administração são os bens ou coisas que podem ser visualizados ou palpáveis e inanima-

- dos, tais como: terrenos, edificações, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, instalações, matéria-prima e/ou insumos, materiais e tecnologia de produção. Em Economia seriam mais conhecidos como Fator Natureza ou Recursos Naturais (RN). A área que mais opera com esses recursos é a Administração ou Gestão da Produção. Essa função se diferencia da financeira, na medida em que, apesar de ser também administração, é específica e diz respeito à gestão dos recursos materiais;
- b) **financeiros:** os recursos financeiros em Administração são todas as formas de capital que a empresa possui ou poderá possuir. Em Economia, é conhecido com Fator Capital (K) e, como exemplo, temos as receitas, financiamentos, investimentos, créditos, direitos a receber e fluxo de dinheiro. A área que mais opera com esses recursos é a Administração ou Gestão Financeira;
- c) **humanos:** os recursos humanos em Administração (Quadro 2) são todas as pessoas que contribuem direta ou indiretamente com a produção da organização, como os diretores, executivos, gerentes, chefes, supervisores, funcionários, operários, técnicos, assessores, colaboradores, terceirizados, quarteirizados etc. Em Economia é conhecido como Fator Trabalho (T). A área que mais opera esses recursos é a Administração ou Gestão de Recursos Humanos ou Pessoas;

Quadro 2 – Recursos humanos

Diretores	Contribuem diretamente para a produção da organização
Executivos	
Gerentes	
Chefes	
Supervisores	
Funcionários	
Operários	
Técnicos	Contribuem indiretamente para a produção da organização
Assessores	
Colaboradores	
Terceirizados	
Quarteirizados	

Fonte: Tedeschi (1998).

- d) **mercadológicos:** os recursos mercadológicos em Administração são aqueles para os quais a Organização foi criada, ou seja, para os consumidores, clientes externos e internos, usuários e fornecedores. Eles também são conhecidos como Fator Ambiental e a área que mais opera esses recursos é a Administração ou Gestão de Marketing ou Mercadológica;
- e) **tecnológicos:** os recursos tecnológicos referem-se à presença da tecnologia aplicada na produção de bens e serviços. É importante frisar que a tecnologia e seus diversos usos na Administração exi-

gem a presença de conhecimentos específicos para o desenvolvimento da própria gestão desses recursos.

Para esse recurso, vale conhecer o conceito de tecnologia como o estudo da técnica, entendendo *técnica como a melhor maneira de realizar alguma coisa*. A técnica, nesse caso, é o fazer, é utilizar recursos (instrumentos e ferramentas) para a realização de atividades e tarefas que podemos chamar de trabalho.

É importante considerar também que uma dimensão trazida pelo uso de recursos tecnológicos está em constante e permanente mudança, tratando-se, assim, de um desafio para a administração dos recursos tecnológicos.

Dessa forma, todos os recursos tecnológicos são importantes para a administração e produção de uma organização e/ou empresa. Sem eles no atual contexto da produção de bens e serviços, perde-se qualidade e mesmo concorrência nos mercados regional, nacional e até no internacional.



1.7.1 Atividade

Vamos aplicar o que vimos até agora na realidade da Biblioteconomia.

Escolha uma biblioteca pública e identifique nela as áreas de conhecimento que observamos na Administração.

Se não quiser pensar sobre isso sozinho, busque seus colegas *on-line*, parentes, entre outros contatos, e pense a respeito dessa organização. Caso tenha dúvidas, leve-as ao tutor.

Resposta comentada

Ao realizar este tipo de atividade, são infinitas as possibilidades. Por esse motivo é importante não deixar as dúvidas de lado e procurar apoio do seu tutor.



1.7.2 Atividade

Utilizando a mesma biblioteca da atividade anterior, identifique os recursos:

- a) materiais e físicos –
- b) financeiros –
- c) humanos –
- d) mercadológicos –
- e) tecnológicos –

Resposta comentada

Ao realizar esta atividade você conhece melhor a biblioteca que escolheu, além de perceber o quão intrínseca é a Administração à realidade da Biblioteconomia. Pergunte aos seus colegas como foi sua pesquisa, compare os registros feitos por eles com os seus.



RESUMO

Nesta unidade você foi introduzido a noções sobre teoria e às formas de conhecimento existentes. Fizemos um estudo mais aprofundado sobre as características da Administração, distinguindo os tipos de organização de instituições, suas funções e objetivos.

Ao observar o caráter interdisciplinar da Administração, você foi convidado a aplicar esses conhecimentos para os ambientes de informação e ver como essa relação é intrínseca a nossa área. O mesmo foi possível observar ao identificar os recursos organizacionais ou administrativos.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão:** análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos.** São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração:** uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário Escolar da Academia Brasileira de Letras.** 2. ed. [S.l.: s.n.], 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Administração contemporânea.** Curitiba: OPET, 1998.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Economia e mercados.** Curitiba: OPET, 1998.

UNIDADE 2

A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as diferentes fontes de influência na ciência da Administração.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) relacionar o histórico da Administração com suas diferentes influências à administração de ambientes de informação.
-

2.3 TODA HISTÓRIA TEM UM COMEÇO

Cada época histórica se constrói sobre o passado e apresenta determinados traços que lhe são característicos, além de se projetar no futuro. Mais importante é compreender que somos o resultado do passado que, trazido para o presente, torna-se compreensivo com relação ao desenvolvimento histórico e social. É importante considerar que a Administração tem um passado, cujo significado é estudado pela História para que o presente seja compreendido nas suas contradições.

No que se refere à Administração, sua história começa como ciência no ano de 1903, com o livro de *Frederick W. Taylor*, intitulado *Princípios da Administração Financeira*, a partir do qual toda administração passa a ser concebida como campo da ciência.

Contudo, não foi apenas no século XX que surgiram elementos para a construção da Administração como ciência. Durante toda a história humana encontramos citações sobre a Administração, porém com um caráter empírico, o que não invalida esses conhecimentos, mas dá origem aos conhecimentos científicos que temos nos dias de hoje.

Vamos dividir a história da Administração em dois momentos: um primeiro com os antecedentes históricos, ou seja, de antes de 1903, e um segundo com as Teorias da Administração, apresentadas com detalhes a partir da próxima unidade.

2.4 PRIMÓRDIOS

Encontra-se na *Bíblia* o primeiro organograma estruturado constituído por *Jetro*, sogro de *Moisés*, sendo composto de assessoria e conselheiros de dirigentes de mil, cem, cinquenta e dez pessoas. É importante destacar que a elaboração de um organograma será estudada na disciplina Organização, Sistemas e Métodos Aplicados a Ambientes de Informação.

No relato vemos que *Jetro* observava que *Moisés*, seu genro, encontrava-se cansado, já que todas as pessoas que tinham algum problema ou inquietação tinham necessidade de falar com ele. Assim, *Jetro* idealizou uma estrutura em que, a cada dez pessoas, houvesse um líder para dirimir pequenos problemas. Quando não fosse possível resolver num grupo de dez, o problema passaria a um dirigente de cinquenta pessoas, e este, por sua vez, não conseguindo resolver, o passaria para um dirigente de cem pessoas e, por fim, para um dirigente de mil pessoas. Apenas quando os problemas fossem de grandes proporções e não se resolvessem a partir dessa estrutura, seriam levados para *Moisés*, o qual teria um grupo de assessores para ajudar em suas decisões. Assim, *Moisés* poderia concentrar-se mais nos grandes problemas e descentralizaria as decisões dos pequenos problemas.

Já a história da China Antiga contribui para a Administração com colocações do filósofo *Confúcio* (551 a.C. - 479 a.C.) e do fundador da dinastia *Chow* (cerca de 1046 a.C.), *Rei Wu*.



Confúcio sugere práticas de boa administração pública, voltadas às necessidades do povo. Por volta de 1122 a 1116 a.C., *Rei Wu* escreve a *Constituição Chow*, em que consta a relação do quadro de pessoal do rei, até a mão de obra considerada serviçal.

O Egito Antigo contribui com seus escritos encontrados em papiros de 1300 a.C., que indicam a importância da organização e da boa gerência da burocracia pública, já que ela servia para distinguir o povo egípcio nato dos escravos.

2.5 A INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS

Dentre os filósofos gregos que influenciaram a Ciência da Administração, temos: *Sócrates*, *Platão* e *Aristóteles* (Figura 8):

Figura 8 – Da esquerda para a direita, temos os filósofos *Sócrates*, *Platão* e *Aristóteles*, que contribuíram para diferentes áreas do conhecimento, inclusive a Administração



Fonte: Wikipédia (2006, 2008).⁴

Sócrates, filósofo grego (470-399 a.C.), já relatava que a habilidade pessoal é separada do conhecimento técnico e da experiência. Em uma discussão com *Nicomacuides*, afirma:

Sobre qualquer coisa que um possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomacuides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres; pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitude; em outros aspectos são similares; mas o que mais deve observar é que ne-

⁴ Primeira imagem: *Sócrates*. Autor: *Eric Gaba*. Licença CC BY-AS. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:Socrates_Louvre.jpg>; Segunda imagem: *Platão*. Autor: *Marie-Lan Nguyen*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Plato_Pio-Clementino_Inv305.jpg>; Terceira imagem: *Aristóteles*. Autor: *Jastrow*. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:Aristotle_Altemps_Inv8575.jpg>.

ningum deles pode ser gerido sem homens, nem os afazeres privados são geridos por uma espécie de homem e os públicos por outra: pois aqueles que conduzem os negócios públicos não utilizam homens de natureza diferente daqueles empregados pelos que gerem negócios privados; e os que sabem empregá-los conduzem tanto negócios públicos, quanto privados, judiciosamente, enquanto que aqueles que não sabem errarão na administração de ambos (PLATÃO, 1955, cap. 4).

Platão, discípulo de Sócrates, viveu entre 429-347 a.C. e escreveu a obra *A República*, em que relata problemas sociopolíticos da época e apresenta suas ideias de democracia e administração pública.

Aristóteles (384-322 a.C.) foi discípulo de Platão, criador da Lógica e considerado o Pai da Ética. Para a administração pública deixou escritas três formas básicas de organização do Estado:

- a) monarquia ou governo de um, em que a distorção gera a tirania;
- b) aristocracia ou governo de um grupo ou elite, sendo sua distorção a oligarquia;
- c) democracia ou governo de todos ou do povo, que pode degenerar-se e criar uma anarquia.



Multimídia

Se quiser aprofundar o conhecimento sobre os filósofos gregos e a administração pública, busque o livro:

PLATÃO. **Discurso de Sócrates**: Livro III. Porto Alegre: Globo, 1955.

Figura 9 – Começando pela esquerda, Francis Bacon, René Descartes e Thomas Hobbes, filósofos de um mesmo período com distintas contribuições para a Administração



Fonte: Wikipédia (2007, 2008).⁵

⁵ Primeira imagem: Francis Bacon. Autor: Bascon. Disponível em: <<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Anthony-Bacon.jpg>>; Segunda imagem: René Descartes. Autor: André Hatala. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:Frans_Hals_-_Portret_van_Ren%C3%A9_Descartes.jpg>; Terceira imagem: Thomas Hobbes. Autor: John Michael Wright. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/File:Thomas_Hobbes_\(portrait\).jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Thomas_Hobbes_(portrait).jpg)>.

Síncrese – Procede etimologicamente dos elementos gregos *syn*, que expressam a ideia de simultaneidade, podendo a palavra ser traduzida por: com/juntamente; e *crinein*, que significa determinar ou decidir.

Fonte: WANDERLICE. Síncrese. **Achando.info**, [S.l.], c2017. Disponível em: <<http://www.achando.info/significado/74036/sincrese.html>>. Acesso em: 21 jul. 2017.



Francis Bacon (1561-1626) foi um filósofo inglês, criador da Lógica Moderna, por meio do método experimental e indutivo, e sua maior contribuição para a Administração foi separar o principal do acessório.

René Descartes (1596-1650) foi um dos fundadores da Filosofia Moderna e influenciou a Administração com seu método cartesiano, composto de quatro princípios:

- Princípio da Evidência ou Dúvida Sistemática: aceita como certo o que é evidente, o que está ao alcance das percepções. Evita precipitações e a prevenção. É a fase da síncrese, ou seja, das hipóteses ou pressupostos;
- Princípio da Análise da Decomposição: consiste em dividir cada dificuldade/ problema/ objeto de estudo em tantas partes quanto possível e resolver os problemas separadamente. É a etapa inicial da análise;
- Princípio da Análise da Composição: consiste em conduzir ordenadamente o pensamento e o raciocínio, indo dos elementos simples até os complexos, ou seja, é a reconstrução do problema. É a etapa que organiza o princípio anterior e volta a dar forma ao problema. É a etapa final da análise;
- Princípio da Enumeração ou da Verificação: consiste em fazer contagens e revisões gerais para assegurar as afirmações, em que nada pode ser omitido. É a fase da síntese ou conclusão.

Thomas Hobbes (1588-1679) desenvolveu uma teoria segundo a qual o Estado cresce às dimensões de um dinossauro, ameaçando a liberdade de todos os indivíduos e organizações. Como pensador liberal, *Hobbes* desenvolve a crítica ao Estado gigante, que ele vai denominar de *Leviatã*, como se o Estado fosse uma espécie de monstro que domina a sociedade. Nesse sentido, a presença do Estado a partir de certo gigantismo influencia determinadamente o desenvolvimento da Administração, seja no setor público ou no privado. Há que se destacar que *Hobbes* é um pensador liberal e crítico da influência do Estado sobre a sociedade.

Figura 10 – À esquerda, o filósofo *Jean-Jacques Rousseau* e, à direita, *Augusto Comte*



Fonte: Wikipédia (2012) e *Wikimedia Commons* (2014).⁶

⁶ Primeira imagem: *Jean-Jacques Rousseau*. Autor: *Maurice Quentin de La Tour*. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/File:Jean-Jacques_Rousseau_\(painted_portrait\).jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Jean-Jacques_Rousseau_(painted_portrait).jpg)>; Segunda imagem: *Augusto Comte*. Autor: *Jean-Pierre Dálbera*. Licença CC BY 2.0. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karl_Marx.jpg>.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolveu a teoria do contrato social, segundo a qual o homem é bom por natureza e a sociedade o deturpa.

Augusto Comte (1798-1857) foi o primeiro pensador a trazer o tema da cientificidade para dentro da Filosofia. Segundo relata *Teles* (1986, p. 141):

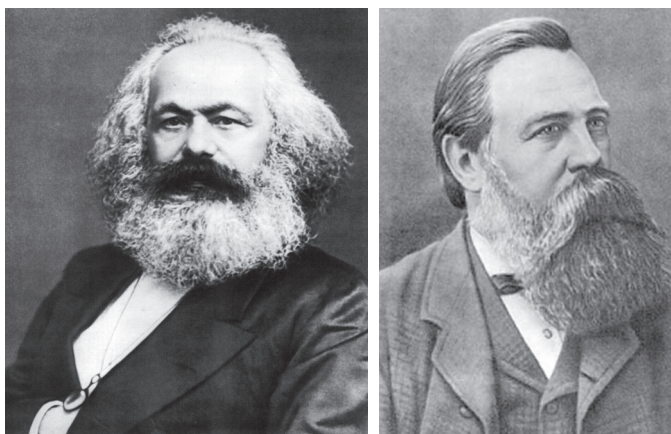
Todo seu pensamento se orientou no sentido de, utilizando a ciência, salvar a humanidade e fundamentar a prática política em fatos científicos. Desde que o homem possa prever os fenômenos dos quais conhece as leis, é possível prever o progresso da sociedade e dirigi-lo para os fins desejados. Assinala a correspondência entre os estágios da sociedade e os três estados por que passou a mente humana: o estado teológico, o estado metafísico e o estado positivo.

No **estado teológico**, o homem explica e vive como se tudo fosse dirigido por forças sobrenaturais que agem livremente. No **estado metafísico**, ele explica os fenômenos por leis gerais, descobertas pela razão, mas sem nenhum apoio ou pesquisa objetiva. No **estado positivo ou científico**, o pesquisador estabelece leis ou relações funcionais entre os fatos, levando em consideração sua experimentação e comprovação.

Embora *Comte* exaltasse o conhecimento científico, não negava a possibilidade da filosofia. Para ele, um filósofo deveria ser um sábio, imbuído de espírito positivo, que se especializava no estudo das generalidades científicas, já que a ciência está voltada unicamente para seu objeto. A diferença entre o idealismo e o positivismo é, fundamentalmente, a seguinte:

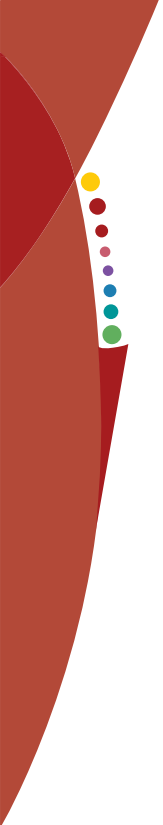
- a) o idealismo procura interpretações, uma unificação da experiência mediante a razão;
- b) o positivismo quer limitar-se à experiência imediata, pura, sensível, como já fizera o empirismo.

Figura 11 – À esquerda, Karl Marx e, à direita, Friedrich Engels



Fonte: *Wikimedia Commons* (2014) e *Wikipédia* (2005).⁷

⁷ Primeira imagem: *Karl Marx*. Autor: *John Jabez Edwin Mayal*. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karl_Marx_001.jpg>; Segunda imagem: *Friedrich Engels*. Autor: *ArtMechanic*. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/File:Engels.jpg>>.



Karl Marx (1818-1883) e *Friedrich Engels* (1820-1895) propõem uma teoria de origem econômica do Estado. *Marx* afirma que todos os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre os homens.

Podemos considerar que a importância dos estudos desses filósofos e sua relação com a Administração devem ser destacadas, na medida em que cada um deles pensa a questão do Estado, da sociedade, do trabalho (que é objeto organizacional da própria Administração), e, principalmente, das reflexões produzidas sobre a administração pública. Nesse caso, pode-se afirmar que esses filósofos constituem-se como referenciais imprescindíveis para se compreender o atual estágio dos estudos sobre a Administração.

2.6 A INFLUÊNCIA DA IGREJA CATÓLICA

No segundo século depois de *Cristo*, reconheceu-se a necessidade de uma definição mais rigorosa dos objetivos, doutrinas, da condução da atividade cristã e das condições dos membros de sua organização. Desenvolveram-se **cânones**, doutrinas e orações para estabilizar a organização e centralizar a autoridade da nova Igreja.

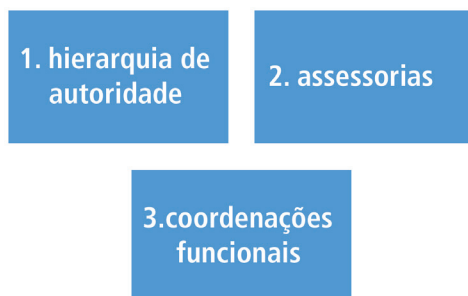
Permeando essas evoluções administrativas das civilizações, estão as contribuições das organizações de outras épocas, que estabelecem comportamentos que irão influenciar os teóricos da Administração. A estrutura da *Igreja Católica*, com cinco níveis, perdura até os dias de hoje, a saber: Papa, Cardeais, Arcebispos, Bispos e Párocos. Essa **hierarquia de autoridade** é uma das maiores influências da *Igreja Católica* sobre todas as organizações, contudo outras influências podem ser citadas, como as assessorias (Estado Maior ou *Staff*) e as coordenações funcionais.

As assessorias são formadas por pessoas com experiência e estudo em determinada área do conhecimento, que contribuem com conselhos para decisões, quando solicitados.

Já as coordenações funcionais são decorrentes do fato de que a *Igreja Católica* transcende sua função religiosa e entra em outros campos, como bancários e de financiamentos, patrimoniais, de relações públicas e internacionais, educacionais, de saúde etc., forçando que o clero tenha especialidades funcionais mais específicas e essas especialidades necessitem de uma coordenação central.

Resumindo, as contribuições principais da Igreja Católica para as teorias da Administração foram (Figura 12):

Figura 12 – Resumo das principais contribuições da Igreja Católica para as teorias da Administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).



2.7 A INFLUÊNCIA DOS MILITARES

A influência dos militares nas estruturas das organizações é enorme ao longo da história. A própria formação de um Estado Independente começa com a formação de uma boa estrutura militar, que garanta segurança e soberania. Assim, as estruturas lineares têm suas origens em exércitos da Antiguidade e da Idade Média.

Até os dias atuais, a máxima militar do **princípio da unidade de comando**, segundo a qual um subordinado só pode receber ordens de um, e só um superior, é altamente utilizada em grandes organizações.

Estruturas lineares – Significa que todas as funções estão numa hierarquia de linha vertical.



Figura 13 – Da esquerda para a direita, *Napoleão Bonaparte*, *Imperador Frederico II, o Grande*, e *General Scharnhorst*



Fonte: Wikiwand (18--?, 2017) e Wikimedia Commons (2008).⁸

⁸ Primeira imagem: *Napoleão Bonaparte*. Disponível em: <https://www.wikiwand.com/et/File:Napoleonbonaparte_coloured_drawing.png>;

Segunda imagem: *Imperador da Prússia Frederico II, o Grande*. Disponível em: <https://www.wikiwand.com/pt/File:Friedrich_Zweite_Alt.jpg>;

Terceira imagem: *General Scharnhorst*. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gerhard_D_v_Scharnhorst.jpg>.

O princípio da unidade de comando gera o **princípio da escala hierárquica**, no qual encontramos a centralização do comando no topo da escala e a execução na base da escala. Esse princípio foi largamente utilizado pelo general *Napoleão Bonaparte* (1769-1821) quando a guerra em que lutava atingiu dimensões continentais.

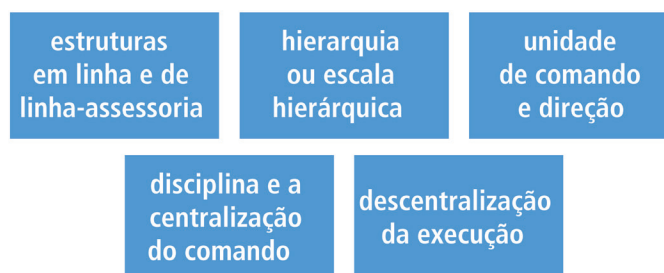
Ainda, *Napoleão* contribuiu com o **princípio da unidade de direção**, por meio do qual cada subordinado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que deve fazer. *Napoleão* estava convencido de que as ordens deviam ser bem explicadas, pois a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa.

O Imperador da Prússia *Frederico II, o Grande* (1712-1786), com ajuda do general *Scharnhorst*, reestruturou as organizações militares e criou a **estrutura linha-assessoria/ line-staff/** Comando-Estado Maior, em que trabalharam independentemente, formando uma nítida separação entre o planejamento e a execução das operações de guerra. Nesse caso, o Comando-Estado Maior, numa empresa, corresponderia ao status de diretoria, ou seja, a quem caberia o planejamento e decisão sobre a administração.

Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prussiano, deixou diversas estratégias de guerra, que foram adaptadas para as indústrias. Contudo, uma das grandes contribuições do general é o **princípio da disciplina**, como base para uma boa organização. Não esquecer que o conceito de disciplina é o respeito aos acordos estabelecidos bilateralmente.

Resumindo as contribuições dos militares, temos (Figura 14):

Figura 14 – Resumo das contribuições militares para a Administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Muitas dessas contribuições foram e são utilizadas nas organizações e empresas, correspondendo àquilo que chamamos de **estratégias na administração**.

Com a queda do Império Romano em 476 d.C., a Igreja Católica passou a ser a maior organização de sua época. Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como Atenas, Roma etc.) para as instituições da Igreja Católica e da organização militar (CHIAVENATO, 2014, p. 33).

Também nesse sentido, pode-se assinalar, a partir de *Lodi* (1998, p. 15), que:

O general prussiano Carl Von Clausewitz (1780-1831), ao escrever sobre a guerra e sobre a administração dos exércitos durante a guerra, não podia imaginar que es-

taria se antecipando à Escola de Administração Científica, especialmente ao engenheiro Harrington Emerson, seu admirador e estudioso, que quase cem anos mais tarde iria trazer uma abordagem “prussiana” à organização dos canteiros de obras das estradas de ferro norte-americanas e iria escrever sobre a eficiência, baseado na sua admiração pelo exército prussiano.

O tema da eficiência assim trazida e traduzida a partir da estrutura militar ganha destaque na Administração Científica, tendo isto como base:

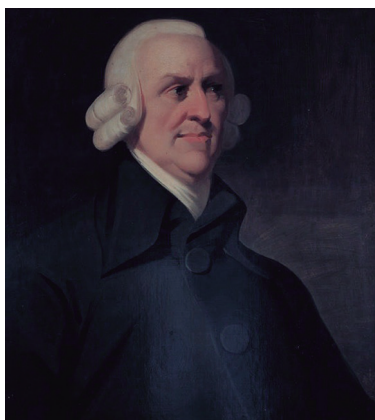
Taylor entendia esses dispositivos da eficiência como auxiliares da administração científica, ou maneiras de colocar em prática os princípios da administração científica. Assim, Taylor foi o primeiro autor a sistematizar um modelo de administração, entendendo-se como tal um sistema de ideias ou doutrinas aliadas a técnicas ou ferramentas. Para Taylor, a administração científica era uma revolução mental, uma revolução na maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades em relação à empresa e aos colegas (MAXIMIANO, 2010, p. 58).



2.8 A INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS

A influência dos economistas na Administração tem a ver necessariamente com aquilo que chamamos de produção econômica. É necessário, antes de mais nada, imaginarmos que uma organização, e mesmo uma empresa capitalista, têm como escopo a produção econômica voltada para o mercado e para a circulação de mercadorias, bens e serviços que gerem valores e capital.

Figura 15 – Adam Smith



Fonte: Wikiwand (2012).⁹

⁹ Disponível em: <https://www.wikiwand.com/pt/File:Adam_Smith_The_Muir_portrait.jpg>.

Adam Smith (1723-1790), um dos criadores da Escola Clássica dos Economistas, sugeriu que o desempenho e a produtividade do empregado poderiam ser melhorados por meio da **especialização de funções**, proposta que requer um grande número de pessoas trabalhando juntas. Ela dá ênfase ao planejamento e à organização dentro das funções das organizações, preservando a ordem sem descuidar dos aspectos de controle e remuneração dos trabalhadores.



Explicativo

O que é a especialização do trabalho?

O trabalho é uma ação humana prática e material que objetiva determinado resultado. Ocorre que, em seu processo de desenvolvimento, ele alcançou formas e características que foram se especializando ao longo do tempo. Por exemplo: o trabalho de um professor, o trabalho de um médico, de um faxineiro, de um mecânico entre outros, cada um deles tem uma função ou especialidade.

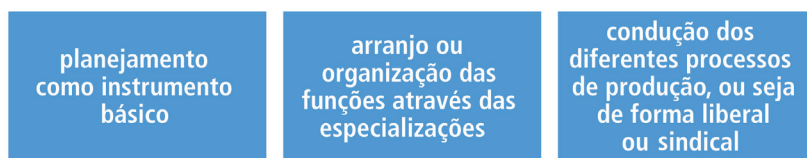
A meta dos economistas, entre eles *Adam Smith*, era focar num aumento da produção, sem levar em conta os custos humanos, o que se tornou, anos mais tarde, um dos problemas gerenciais mais agudos. É aí que entra *Karl Marx* (1818-1883), um dos criadores do socialismo científico. *Marx* afirma que, como a força de trabalho é uma mercadoria, cujo valor é determinado pelos meios de vida necessários à subsistência do trabalhador, o que ele trabalhar além de determinado número de horas produzirá não apenas o valor correspondente ao de sua força de trabalho, mas também um valor a mais, isto é, um valor excedente sem contrapartida. O sociólogo deu a esse valor excedente o nome de “mais-valia”, que é apropriada pelos donos do capital. A partir desse raciocínio econômico de *Marx*, torna-se possível compreender que a riqueza produzida pelo trabalho está na existência de um tempo que é empregado para produzir determinada mercadoria.

O salário do trabalhador está condicionado a esse tempo. Ocorre que o tempo empregado deve ser suficiente para que a mercadoria produzida possa fornecer um valor que pague o salário do trabalhador e ainda um valor que gere o lucro do proprietário da organização ou da empresa.

Nesse caso, parece claro que um trabalhador que trabalhe 8 horas por dia, nessas 8 horas trabalhadas produza o suficiente para pagar o salário do dia trabalhado e o suficiente para gerar riqueza necessária que seja transformada em lucro. Por exemplo: das 8 horas trabalhadas, podemos considerar que 4 horas pagam o salário e as outras 4 horas pertencem ao dono do capital, ou dono da empresa.

Resumindo a importante influência que os economistas tiveram no passado para a Administração, destaca-se (Figura 16):

Figura 16 – Resumo da influência dos economistas na Administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Simplificando um pouco a questão, os economistas contribuíram produzindo teorias e práticas administrativas em favor da produção de mercadorias, favorecendo enormemente os empresários e as organizações no que se refere à produção de bens e serviços. Por outro lado, tivemos economistas que criaram teorias e formas de trabalho que pensavam práticas administrativas em favor dos trabalhadores, principalmente naquilo que se refere à presença de uma exploração e ausência de direitos dessa classe social.



2.9 A INFLUÊNCIA DOS PIONEIROS E EMPREENDEDORES

Em 1865, *John D. Rockefeller* (1839-1837) fundou a *Standart Oil*. Em 1890, *Carnegie* fundou o truste (associação de empresas em uma só) de aço, ultrapassando rapidamente a produção de toda a Inglaterra. *Swift* e *Armour* formaram o **truste das conversas**. *Guggenheim* formou o truste do cobre e *Mello*, o truste do alumínio.

Na década de 1880, a *Westinghouse* e a *General Electric* dominavam o ramo de bens duráveis e tecnicamente complexos, e criaram organizações próprias de vendas altamente treinadas, dando início ao que hoje denominamos de *marketing*. Ambas organizações assumiram um tipo de estrutura conhecida como **organização tipo funcional**, que seria adotada pela maioria das empresas americanas.

Entre 1880 e 1890, as indústrias desenvolveram uma estrutura empresarial integrada e multidepartamental, onde a integração vertical era garantida por uma *holding* (empresa controladora) e a combinação horizontal era garantida por uma federação de pequenos produtores de determinados produtos.

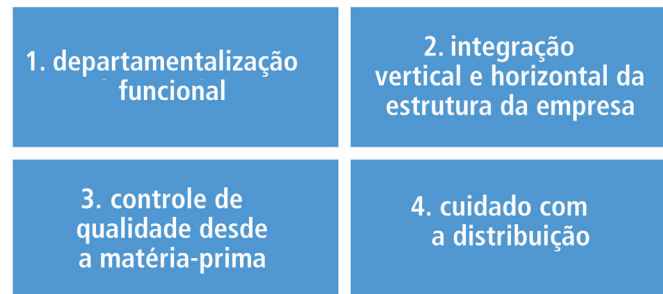
Entre 1890 e 1900, aconteceu uma onda de fusões de empresas, tendo como base a utilização racional das fábricas e o interesse em reduzir custos. *Gustavus Swift*, o pioneiro da indústria frigorífica, desenvolveu uma estratégia que consistia em consolidar a fabricação, avançar para a distribuição própria e voltar atrás até o controle da matéria-prima.

Por volta de 1895, com o crescimento da integração vertical, a indústria tornou-se um oligopólio (poucas empresas vendem no mercado e

passam a controlar os preços do produto). Os departamentos funcionais centrais controlavam as diversas unidades de campo, por meio das filiais, do sistema de transporte frigorificado (com controle de temperatura), do escritório central e dos departamentos funcionais.

Em resumo, a influência dos pioneiros foi decisiva para a constituição de uma nova ciência, mas as maiores colaborações foram (Figura 17):

Figura 17 – Resumo da influência dos empreendedores na Administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).

2.10 A INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Ocorreram duas revoluções industriais: a **primeira**, de 1780-1860, conhecida como a do carvão e do ferro, e a **segunda**, de 1860-1914, conhecida como do aço e da eletricidade.

A Revolução Industrial nasceu na Inglaterra e posteriormente espalhou-se para o mundo. Teve como consequência a intensa urbanização, bem como profundas mudanças nos contextos econômico, social e político. Durante o século XIX, duplicou-se a população da Europa, o que forçou o desenvolvimento industrial com melhoria nos transportes, incremento do comércio de forma geral e uma nova distribuição de riquezas, ampliando-se, assim, o poder da indústria no contexto econômico e social.

A estrutura administrativa dos governos revelou-se inadequada para observar essa nova realidade, pois eram monarquias absolutistas em sua maioria, que, ao perceber esse descompasso, trataram de aplicar a racionalidade aos problemas sociais. Ocorre que os Estados e seus respectivos governos tiveram que se alinhar ou se adequar a essa nova realidade histórica, social e econômica trazida pela industrialização e urbanização. Os valores, e mesmo a cultura e o conhecimento racional que as indústrias aplicavam nas diversas organizações, foram, assim, também pouco a pouco, sendo transferidos e adotados pelos Estados e governos.

As novas indústrias se ressentiam de melhor administração, pois passaram a enfrentar situações jamais ocorridas até então. As empresas e os mercados cresceram rapidamente, utilizando-se de máquinas e empregando grande número de pessoas. A produção passou a ser em larga escala e atender a mercados maiores e mais distantes, além de ocorrer o acirramento da concorrência e/ou competição entre indústrias e mercado.

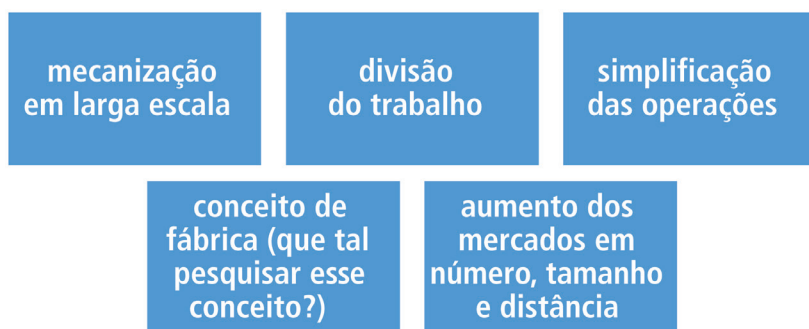
As gerências tinham apenas uma pergunta nessa época: como poderemos aumentar a produtividade?

A resposta foi pela única teoria gerencial que existia: Recompensa ou Castigo. Nessa época, os estudos eram basicamente sobre as tarefas, e a solução encontrada foi a divisão do trabalho e a mecanização delas para aumentar a produtividade.

Assim, a Revolução Industrial iniciou um novo ciclo no processo produtivo mundial, chegando alguns autores a afirmar que ela foi o fato mais importante que deu início aos estudos da Administração como ciência.

Resumindo as influências da Revolução Industrial sobre a Administração, podemos citar (Figura 18):

Figura 18 – Resumo das influências da Revolução Industrial na Administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).



Multimídia

Assista aos *slides* do vídeo do Youtube sobre a linha do tempo da Administração para uma síntese da evolução histórica da Administração. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=uzmkPYYM0u0>>.

2.11 A ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE

A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Ela não tem um fim em si mesma, mas é um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com menor custo financeiro/social/ambiental e maior eficiência/eficácia/efetividade (Quadro 3):

Quadro 3 – Qualidades da Administração

EFICIÊNCIA	É uma relação entre a quantidade produzida ou realizada em relação ao tempo. Pode ser tanto individual quanto organizacional.
EFICÁCIA	É uma relação entre a qualidade produzida ou realizada em relação ao tempo. Ela é sempre organizacional.
EFETIVIDADE	É a soma entre eficiência e eficácia.

Fonte: Tedeschi (1998).

Qualquer profissional de nível operacional ou técnico que execute suas especialidades, quando deslocado para um nível intermediário ou de gerência, deixa de ser um bibliotecário, professor, advogado etc., para tornar-se um administrador ou gestor.

O administrador ou gestor é um agente indutor ou influenciador, no sentido de que, com uma direção e orientação, ajuda a modificar comportamentos e atitudes das pessoas dentro e fora da organização. Ele é um agente cultural na medida em que, com seu estilo, modifica ou altera a cultura organizacional deficiente nas empresas.

Mais ainda, o administrador ou gestor deixa marcas profundas na vida das pessoas, uma vez que lida com elas e com seus destinos e sentimentos dentro da empresa e sua atuação influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

2.12 AS PERSPECTIVAS FUTURAS

As perspectivas futuras para a Administração ou Gestão estão com base em **mudanças rápidas e inesperadas no campo do conhecimento e explosão populacional**. A explosão populacional é decorrente de projeções estatísticas, que demonstram um crescimento da espécie humana em progressão geométrica, embora a razão de crescimento tenha diminuído nos últimos anos.

Nesse cenário, mais cabeças humanas estarão pensando e criando conhecimentos. Esses conhecimentos poderão mudar o que nós conhecemos de forma rápida e inesperada. O crescimento populacional exige a produção e inovação sobre os recursos naturais e sociais. Nesse caso, a Administração passa a ser exigida principalmente no que se refere ao caráter das inovações do trabalho e sobre a gestão dos recursos disponíveis, sejam naturais ou humanos.

Com o crescimento populacional, as organizações terão fatalmente que aumentar em número e tamanho para acolher os jovens que nascem e os idosos que estão aumentando sua vida útil. Por consequência, os recursos serão cada vez mais escassos, havendo uma forte tendência de que a concorrência entre organização e empresas se acirre. Nenhuma organização, empresa ou mesmo país pode ser considerado autossuficiente; todos eles e mesmo o Estado e os governos estão globalizados, ou seja, vivemos num processo de mundialização dos mercados, em que tudo e todos estão interconectados.

A concorrência mais aguda e a internacionalização dos negócios, agregando a isso o crescimento populacional, deverão forçar uma sofisticação tecnológica e uma maior visibilidade das organizações (imagem positiva).

O grande desafio, além de aumentar os postos de trabalho, está em ter pessoas altamente especializadas e com competências diversas (holísticas), processo social e educacional que leva muitos anos, em oposição às mudanças rápidas nos mercados de consumo e trabalho.

Importantes autores, entre eles *Drucker*, escrevem que as grandes perspectivas da **Administração ou Gestão** estão em três frentes:

- a) a da globalização dos mercados;
- b) as comunicações instantâneas em largas distâncias (internet e intranet);
- c) o desenvolvimento autossustentável.

Para *Schein* (2009), o mundo dos negócios possui dez megatendências, a saber:

- d) **globalização da economia:** impossibilidade de subsistir em um mundo aberto, se fechando;
- e) **ascensão da orla do Pacífico:** o comércio está se deslocando entre América e Europa para Américas e Ásia;
- f) **mulheres na liderança:** com as mulheres mais participantes nos mercados de trabalho e se politizando cada vez mais, elas deverão começar a ocupar postos de liderança nas sociedades e organizações;
- g) **triunfo do indivíduo:** com a queda do bloco socialista, a visão do indivíduo é resgatada nesses países e reforçada nos do bloco capitalista, levando à valorização das necessidades individuais;
- h) **despertar religioso:** com o fim de um milênio e início de outro, com o triunfo do indivíduo, o ser humano passa a querer respostas mais profundas sobre sua existência, recorrendo a seu lado místico, religioso e metafísico para procurar respostas a suas inquietações;
- i) **renascimento das artes:** com o triunfo do indivíduo e o resgate da metafísica, a arte toma força em sua criação e originalidade;

- j) **privatização do Estado:** com a tendência de livre mercado, globalização econômica e desmonte do bloco socialista, o neoliberalismo toma força para colocar os Estados como agentes fiscalizadores apenas, e obriga-os a retirar-se de outras atividades;
- k) **biotecnologia:** a necessidade de um desenvolvimento autossustentável estimula as organizações a procurar saídas tecnológicas naturais, que não agredam o ser humano nem a natureza;
- l) **socialismo de livre-mercado:** não prevê restrições a que indivíduos e organizações comprem ou vendam entre países;
- m) **estilo de vida global:** as necessidades humanas individuais ficaram muito próximas e tenderam a ser satisfeitas em mesma intensidade e quantidade, gerando um estilo de vida uniforme no mundo, ou seja, criando um estilo globalizado. Para o campo da Administração, essa forma de estilo de vida global trouxe desafios para as organizações e empresas naquilo que se refere ao conceito de cultura organizacional, ou seja, como uma empresa com sede em várias partes do mundo vai trabalhar a identidade organizacional, haja vista que ela pode ser local e global?



2.12.1 Atividade

Após essa viagem pelo tempo e observação de diferentes influências na Administração, faça uma relação com a evolução dos ambientes de sistemas de informação. Pesquise um período específico, converse com seus colegas e tutor.

Resposta comentada

Caso fique perdido sobre que aspecto pesquisar, dê uma olhada no resumo e se proponha a investigar essa relação da Administração com os ambientes de informação.

RESUMO

Dentre as contribuições da *Igreja Católica* para as teorias da Administração, podemos citar: hierarquia de autoridade, as assessorias e as coordenações funcionais.

Já as contribuições dos militares são muitas, tais como: as estruturas em linha e de linha-assessoria, hierarquia ou escala hierárquica, unidade de comando e direção, disciplina e a centralização do comando e descentralização da execução.

Os economistas influenciaram a Administração, destacando-se: o uso do planejamento como instrumento básico, o arranjo ou organização das funções por meio das especializações e a condução dos diferentes processos de produção, ou seja, de forma liberal ou sindical.

A Revolução Industrial também teve sua contribuição sobre a Administração, em que podemos citar: a mecanização em larga escala, a divisão do trabalho, a simplificação das operações, o conceito de fábrica e o aumento dos mercados em número, tamanho e distância.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014. 678 p.

LODI, J. B. **História da Administração**. 11. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

PLATÃO. **Discurso de Sócrates**: Livro III. Porto Alegre: Globo, 1955. cap. 4.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Administração contemporânea**. Curitiba: OPET, 1998.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Economia e mercados**. Curitiba: OPET, 1998.

TELES, Antonio Xavier. **Introdução ao estudo da filosofia**. 24. ed. Atlas: São Paulo, 1986.

WANDERLICE. Síncrese. **Achando.info**, [S.l.], c2017. Disponível em: <<http://www.achando.info/significado/74036/sincrese.html>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

UNIDADE 3

AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase na tarefa e desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Administração Científica;
 - b) identificar as características dessa teoria.
-

3.3 APRENDENDO COM O PASSADO, EVITAMOS OS MESMOS ERROS NO FUTURO

Os enfoques dados para o objeto da Administração ou da Gestão foram diversos, pois tudo depende de por qual prisma se observa a **Organização**. Por esse motivo, surgiram diversas Escolas ou Teorias Administrativas, fornecendo ênfases diferentes, pois cada pesquisador encontrava-se em determinado local e momento que o favoreceram e o prejudicaram a observar determinados fenômenos, assim formando um grande número de teorias.

Essas teorias parecem estar a todo momento se contradizendo, porém isso é uma percepção superficial, na verdade todos os conhecimentos são complementares e não esgotam o complexo estudo sobre as organizações humanas. O surgimento de tantas teorias tornou difícil uma análise objetiva sobre a própria Administração, ou seja, que demonstre em que ponto estamos e o que realmente sabemos, além de muitos autores disputarem a autoria dessa ou daquela teoria administrativa.

Só a História nos pode tirar essas dúvidas. Por isso, uma visão histórica da Administração não só nos ajuda a saber quem nós somos e onde estamos, mas também onde erramos e como evitamos esses erros no futuro.

A seguir, o Quadro 4 sintetiza as teorias vigentes de Administração que iremos estudar mais a fundo nas próximas unidades:

Quadro 4 – Teorias Administrativas

continua

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
TAREFAS	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA <i>Taylor</i> (1903)	Racionalização do trabalho a nível operacional.
ESTRUTURA	TEORIA CLÁSSICA <i>Fayol</i> (1916)	Organização formal, funções básicas, princípios e objetivos da Administração.
	TEORIA BUROCRÁTICA <i>Weber</i> (1909)	Organização formal e racionalização organizacional.
	TEORIA NEOCLÁSSICA <i>Ducker, Newman e Konntz</i> (1954)	Administração por objetivos e ecletismo.
	TEORIA ESTRUTURALISTA <i>Blau, Scott e Etzioni</i> (1950)	Tipologias e conflitos organizacionais, análises inter e intraorganizacionais.



ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
PESSOAS	TEORIA DE RELAÇÕES HUMANAS <i>Mayo e Lewin (1932)</i>	Organização informal, liderança, motivação, comunicação e dinâmica.
	TEORIA COMPORTAMENTAL <i>McGregor, Maslow, Likert (1957)</i>	Estilos de Administração, teoria das decisões, interações de objetivos.
	TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL <i>Bennis, Beckhard, Schein (1962)</i>	Mudança organizacional planejada e abordagem de sistema aberto.
AMBIENTE	TEORIA NEOESTRUTURALISTA E TEORIA DA CONTINGÊNCIA	Análise intraorganizacional e análise ambiental, sistema aberto.
TECNOLOGIA	TEORIA DA CONTINGÊNCIA <i>Lawrence, Lorsch e Woodward (1972)</i>	Sistema aberto, imperativo ambiental e imperativo tecnológico.

Fonte: Chiavenato (2000).

Esta unidade tem como objetivo apresentar as Teorias da Administração com ênfase na tarefa. A importância dessas teorias para os gestores de organização da informação é aguçar a percepção para os aspectos formais existentes em todas as organizações com maior ou menor impacto em seus desempenhos. A finalidade da Administração, nesse sentido, é promover o desenvolvimento do trabalho, buscando sempre sua otimização, ou seja, sua eficiência. Nesse caso, o sentido do desempenho é sempre levado em consideração e o trabalho, torna-se objeto permanente de avaliação, mensuração, controle, desempenho, eficiência, qualidade, entre outros aspectos.

3.4 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE NA TAREFA E ESTRUTURA

A primeira escola da Administração é chamada de Escola Clássica, sendo formada pela Teoria da Administração Científica e pela Teoria Clássica. Ambas tinham o objetivo de aumentar a produtividade das organizações e empresas. Entretanto, a Teoria da Administração Científica buscava esse aumento por meio da racionalização das tarefas. Já a Teoria Clássica enfatizava a criação de uma estrutura organizacional eficiente como meio para melhoria da produtividade.

3.5 ÊNFASE NA TAREFA

A ênfase na tarefa é a percepção dos aspectos formais das organizações do núcleo para a periferia, ou de baixo para cima, e a ênfase sob estrutura, da periferia para o núcleo, ou de cima para baixo. O objetivo é desenvolver a percepção e compreensão dos aspectos formais administrativos das organizações, pensando na relação interna e externa, ou seja, do centro para a periferia das organizações. Além disso, também compreender sua verticalidade ou sua hierarquia.

3.5.1 Antecedentes à Administração Científica

Entre os antecedentes à Administração Científica, temos:

- a) baixa de produtividade dos trabalhadores em relação às exigências do mercado consumidor. As tarefas realizadas pelo trabalho estavam aquém daquilo que o mercado exigia, ou seja, era necessário produzir cada vez mais e melhor para um mercado de consumo que se expandia na quantidade e na qualidade;
- b) gerência alheia às rotinas e tempos de trabalho, pois os cargos eram ocupados por paternalismo ou nepotismo, com pessoas que jamais tinham trabalhado na empresa;
- c) falta de uniformidade dos métodos de trabalho; não havia estudo sobre isso, tudo estava em base de conhecimento empíricos ou práticos.

3.5.2 Princípios gerais da Administração Científica

Entre os princípios gerais da Administração Científica, temos:

- a) o objetivo máximo da Administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade aos patrões e empregados;
- b) não há antagonismos nos interesses entre patrões e empregados. Existe uma identidade desses interesses: tanto patrões quanto empregados querem dinheiro sempre;
- c) não há prosperidade sem produção, logo devem-se substituir métodos empíricos por científicos para garantir produtividade e uniformidade na produção e, assim, conseguir alcançar a prosperidade;
- d) deve-se fornecer incentivo monetário para os trabalhadores. Deve-se pagar mais a quem produzir mais, realizando o pagamento por peça.

A máxima de *Taylor* (Figura 19), pai da gestão científica do trabalho e precursor do estudo do tempo e do movimento, era de que só havia uma melhor maneira de desempenhar uma tarefa pelo que cabia aos gestores: fazer a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com seu desempenho. Logo, segundo *Taylor*, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar.



Figura 19 – Frederick Winslow Taylor, conhecido como Taylor, contribuiu para fundamentar os princípios da Administração Científica



Fonte: Wikimedia Commons (20--?).¹⁰



Explicativo

Frederick Winslow Taylor (1856-1917) iniciou sua carreira na companhia de aço *Midvale Steel Works* como operário, tornando-se mais tarde engenheiro-chefe. Depois foi consultor na *Bethlehem Steel Works* de Pittsburgh, onde realizou suas famosas experiências. Fanático da medição dos tempos, acreditava que desse modo podia melhorar a eficiência produtiva.

Taylor formulou os princípios básicos do sistema de Organização Racional do Trabalho, dentre eles:

- a) ciência ao invés de improvisação: a empresa não pode ficar à mercê dos práticos, é preciso sistematizar o conhecimento do trabalho para todos;
- b) seleção e treinamento dos trabalhadores (*first class man*): não pode haver produção de primeira classe sem trabalhadores de primeira classe;
- c) cooperação entre a administração e os empregados: sem alinhamento entre quem elabora e quem executa não há produção, logo não há prosperidade para ambos;
- d) divisão do trabalho e das responsabilidades: dividindo o trabalho, o trabalhador será mais facilmente treinado e controlado, sem contar o desenvolvimento de especialistas, além de ser fácil a determinação das responsabilidades. Nesse item é importante a compreensão de que essa divisão do trabalho ocorre a partir do ato de planejar e de executar. A gerência planeja

¹⁰ Disponível em: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/90/Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg>.

e decide, e cabe ao trabalhador manual executar. Um pensa por meio do intelecto, o outro executa sem a necessidade de pensar. Caberia à gerência, além de planejar e decidir, treinar e controlar a execução por meio do controle sobre os trabalhadores.

Entre os seguidores de *Taylor*, temos: *Henry Gantt*, *Franck* e *Lilian Gilbreth*, *Henry Ford*.

Henry Laurence Gantt (1861-1919) foi um engenheiro mecânico norte-americano, que propôs:

- a) **sistema de salários:** propôs um salário mínimo diário para o trabalhador, acrescido de uma gratificação ou prêmio, que dependeria do atingimento de cotas de produção. O chamado salário misto, muito utilizado no comércio até os dias de hoje;
- b) **gráfico de Gantt:** é um instrumento de planejamento e controle, em que as tarefas são colocadas em um eixo e o tempo previsto em semanas é colocado em outro eixo. Com algumas adaptações, é o que conhecemos por cronograma nos dias atuais.



Explicativo

Henry Laurence Gantt (1861-1919), em 1887, foi trabalhar na *Midvale Steel* e se tornou assistente no departamento de engenharia da empresa, onde *Frederick Taylor* era o engenheiro-chefe de produção. Em 1888, tornou-se assistente direto de *Taylor*. *Gantt* era também um inventor prático, e junto com *Taylor* registrou seis patentes.

Fonte: HENRY Gantt. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt>.

Durante o mesmo período, *Frank* e *Lilian Gilbreth* se destacaram como:

- a) **precursores do estudo de tempos e movimentos:** observaram todos os movimentos que um trabalhador utilizava para realizar uma tarefa, para descobrir as falhas e acertos. Nesse caso, exigiu-se o desenvolvimento de estudos científicos e sistematizados sobre os movimentos. O surgimento da ergonomia decorreu desse interesse, ou seja, mensurar cada movimento desenvolvido e realizado pelo trabalhador na e durante a execução das tarefas. Cada movimento pode ser observado e metricamente avaliado, para que objetivamente torne-se possível apontar falhas e erros. Assim, pode-se planejar cientificamente a partir dos dados auferidos uma execução que gere mais produtividade e lucros;
- b) **descobridores dos "therblings":** descobriram 17 tipos elementares de micromovimentos necessários para execução de uma tarefa qualquer: procurar, escolher, pegar, transportar vazio, transportar cheio, pré-posicionar, posicionar, unir ou anotar, separar, utilizar,



soltar a carga, inspecionar, segurar, esperar inevitavelmente, esperar quando evitável, repousar e planejar;

- c) **criadores dos princípios de economia de movimentos:** relativos ao uso do corpo no local de trabalho, gerando projetos de máquinas, e ferramentas e o invento do andaime.



Explicativo

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) foi um dos primeiros a advogar a administração científica e um pioneiro no estudo do movimento. Começou seu trabalho como pedreiro, tornou-se empreiteiro, inventor e evoluiu a gestor dos processos administrativos. Professor na *Purdue University*, *Gilbreth* reduziu o número de movimentos para assentar um tijolo de 18 para 5, diminuindo a fadiga e aumentando a produtividade. Foram desenvolvidos os "*therbligs*" (*Gilbreth* ao contrário, com uma pequena mudança), um esquema de classificação que mostrava 18 movimentos básicos das mãos.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Frank Bunker Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/196-frank-bunker-gilbreth>>.

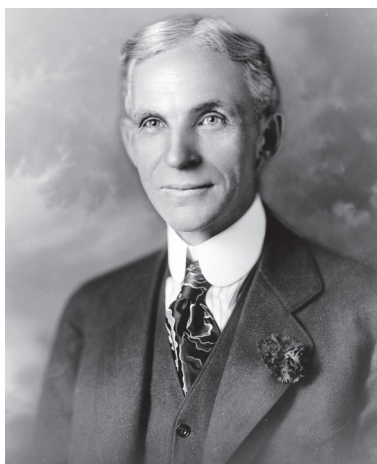
Lillian Moller Gilbreth (1878-1972) foi uma das primeiras engenheiras em exercício a ter um PhD. É considerada realmente a primeira psicóloga industrial/organizacional. Foi consultora de presidentes norte-americanos em assuntos de defesa civil, produção em tempos de guerra e reabilitação dos mentalmente prejudicados. Seus trabalhos mais notórios incluem a pesquisa de *marketing* para a *Johnson & Johnson* em 1926 e a pesquisa para melhorar a decisão feminina quanto aos gastos durante a Grande Depressão.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Lillian Moller Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/200-lillian-moller-gilbreth>>.

Paralelamente, *Henry Ford* (Figura 20) foi:

- a) **inventor da produção em massa ou em série:** posicionou os trabalhadores superespecializados de forma fixa e o produto em elaboração em movimento através de esteiras rolantes;
- b) **criador dos princípios de Ford:**
- intensificação: diminuir o tempo entre os sistemas de suprimento, produção e distribuição;
 - economicidade: reduzir ao mínimo o volume de estoque de matéria-prima em processamento (o automóvel era pago antes de vencer o prazo de pagamento das matérias-primas);
 - produtividade: aumentar a capacidade de produção através da especialização, em que cada trabalhador executaria uma única tarefa.

Figura 20 – Henry Ford, responsável por contribuições à Administração Científica a partir de suas experiências na indústria de automóveis



Fonte: Wikiwand (2014).¹¹



Explicativo

Henry Ford (1863–1947) nasceu perto de Detroit. Fundador da *Ford Motor Company*, foi o idealizador das modernas linhas de montagem utilizadas na produção em massa de carros e se tornou uma das pessoas mais ricas de sua época. Com o desenvolvimento e produção do Modelo T, revolucionou o transporte por automóvel e a indústria americana. Seu sistema de produção ficou conhecido como “fordismo”. Ford tinha uma visão global, com o consumismo como a chave para a paz.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Henry Ford. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/145-henry-ford>>.

3.5.3 Características da Administração Científica

Entre suas características introdutórias, temos:

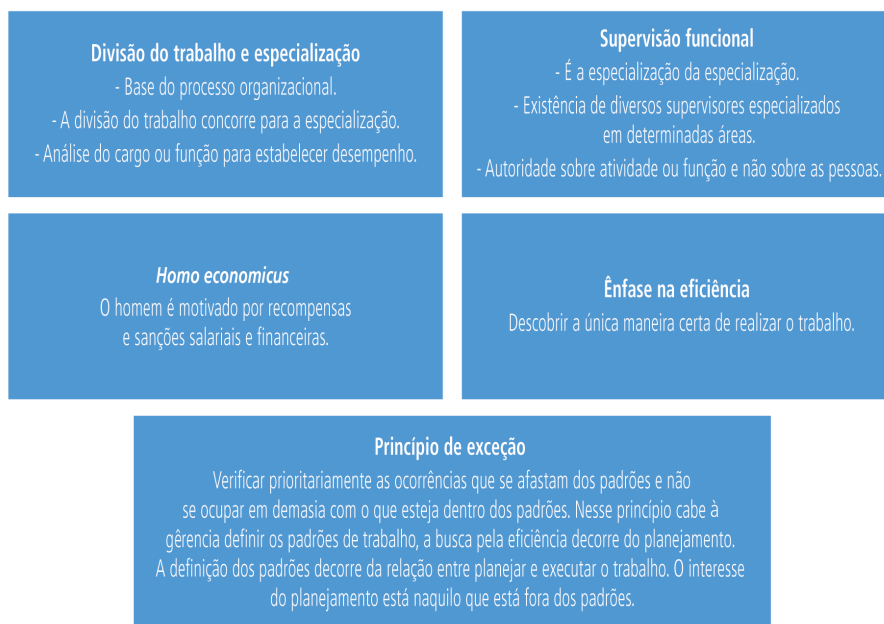
- estudo sistemático do trabalho: significa que a execução das tarefas que cabem ao trabalhador passou a ser observada sistematicamente, o que exigiu um aumento do controle sobre o tempo do trabalho. Não basta somente observar, medir e controlar, torna-se necessário propor mudanças nas formas de execução das tarefas. O uso produtivo do tempo passou a ser estudado e pensado de forma científica;
- métodos científicos ao invés de métodos empíricos: a ciência passou a ocupar lugar de destaque nos estudos da Administração do trabalho. A experiência e vivência sem o conhecimento

¹¹ Autor: *Biblioteca Nacional dos Estados Unidos*. Disponível em: <https://www.wikiwand.com/pt/File:Henry_ford_1919.jpg>.

científico (que chamamos de método empírico) deu lugar a algo para além da experiência. Nesse caso, o uso de método científico somente vem contribuir para aumentar cada vez mais a eficiência e a produtividade sobre o planejamento e a execução do trabalho.

Além dessas características, há divisão do trabalho e especialização, supervisão funcional, *Homo economicus*, ênfase na eficiência e o princípio da exceção (Figura 21):

Figura 21 – Outras características da Administração Científica



Fonte: produção do próprio autor (2017).

3.5.4 Apreciação crítica

A apreciação crítica envolve:

- abordagem mecanicista: concebia as pessoas como máquinas;
- superespecialização das tarefas: deixava o trabalho extremamente repetitivo e monótono;
- visão microscópica do homem: o homem é motivado por múltiplas coisas e não só dinheiro;
- ausência de comprovação científica: limitava-se a aplicações em seus lugares de trabalho;
- abordagem incompleta da organização: só se estudava a organização formal;
- limitação do campo de aplicação: utilizável apenas em empresas de transformação.



Multimídia

Assista ao vídeo do *link* indicado para visualizar as contribuições de Taylor e Fayol: <<https://www.youtube.com/watch?v=sgPhJEz8drE>>.



3.5.5 Atividade

Em nosso dia a dia somos capazes de reconhecer as características da Administração Científica. Identifique como essa relação se dá nos ambientes de informação.

Resposta comentada

No cotidiano, observamos práticas que buscam o aumento da eficiência por meio das tarefas em diferentes áreas de conhecimento: a organização racional do trabalho, o sistema de salários, a aplicação dos tempos e movimentos na ergonomia, bem como a produção em série. Além dessas, foram apresentadas outras características observáveis.

RESUMO

Nesta unidade apresentamos as Teorias da Administração com ênfase na tarefa. A importância da informação dessas teorias para os gestores de organizações é aguçar a percepção para os aspectos formais existentes em todas as organizações, com maior ou menor impacto em seus desempenhos. Nesse sentido, a finalidade da Administração é promover o desenvolvimento do trabalho, buscando sempre sua otimização, ou seja, sua eficiência. Assim, o sentido do desempenho é sempre levado em con-



sideração, o trabalho torna-se objeto permanente de avaliação, mensuração, controle, desempenho, eficiência, qualidade, entre outros aspectos.

A Escola Clássica é composta pela Teoria da Administração Científica e pela Teoria Clássica. Ambas tinham o objetivo de aumentar a produtividade das organizações e empresas. A Teoria da Administração Científica buscava esse aumento por meio da racionalização das tarefas. Já a Teoria Clássica enfatizava a criação de uma estrutura organizacional eficiente como meio para a melhoria da produtividade.

Dentre os maiores contribuidores para a Administração Científica temos *Taylor*, que formulou os princípios básicos da organização racional do trabalho, *Gantt*, *Gilbreth* e *Ford*, que também fizeram suas contribuições: *Gantt* com o sistema de salários; os *Gilbreth* com os estudos dos tempos e movimentos, e *Ford* com a produção em série.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Frank Bunker Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/196-frank-bunker-gilbreth>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Henry Ford. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/145-henry-ford>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Lillian Moller Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/200-lillian-moller-gilbreth>>.

HENRY Gantt. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt>. Acesso em: 11 abr. 2020.

UNIDADE 4

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO: ÊNFASE NA ESTRUTURA



4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase na estrutura e desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Administração Científica;
 - b) identificar as características dessa teoria.
- 

4.3 ÊNFASE NA ESTRUTURA

Nesta seção serão estudadas a Teoria Clássica, a Teoria Burocrática, a Teoria Neoclássica e a Teoria Estruturalista.

4.3.1 Teoria Clássica

Essa teoria é conhecida também como Abordagem Anatômica, Corrente Anatomística ou Escola de Chefes, pois abordava a organização de cima para baixo, enquanto a anterior abordava de baixo para cima.

O engenheiro francês *Henri Fayol* analisou a natureza da atividade empresarial e definiu as principais atividades do gestor: planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar. *Fayol* defendia que os mesmos princípios podiam ser aplicados em empresas de dimensões diferentes e de todo os tipos: industriais, comerciais, governamentais, políticas ou mesmo religiosas. O autor refinou suas conclusões teóricas para chegar a 14 princípios gerais sobre gestão, que serviram como base para muitos autores subsequentes elaborarem suas próprias propostas.



Explicativo

Jules Henri Fayol (1841-1925) formou-se em Engenharia de Minas. Trabalhou na *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville* em Commentry, que se encontrava à beira da falência. Como um bom gestor, levou a empresa a um novo patamar de resultados e foi promovido a diretor. Essa experiência propiciou a publicação do livro *Administration Industrielle et Générale*, um dos marcos da história do pensamento administrativo.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Jules Henri Fayol. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/52-jules-henri-fayol>>.

Fayol parte da proposição de que o conjunto das operações de toda empresa econômica pode ser dividido em seis grupos de funções básicas, a saber:

- função técnica ou de produção: relacionada com a produção de bens/serviços;
- função comercial: relacionada com a compra, venda e permuta;
- função financeira: relacionada com a procura e gerência de capitais;
- função segurança: relacionada com a proteção de bens e pessoas;
- função burocrática ou contábil: relacionada com os inventários, registros, balanços e estatísticas;
- função administrativa: relacionada com a integração de cúpula das cinco funções anteriores.



Para aclarar o que sejam as funções administrativas, *Fayol* define o ato de administrar com os seguintes objetivos:

- a) prever: é visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- b) organizar: é constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- c) comandar: é dirigir e orientar o pessoal;
- d) coordenar: é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- e) controlar: é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

4.3.1.1 Os princípios gerais da Administração

Fayol adota a denominação princípio, afastando dela qualquer ideia de rigidez, portanto nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Os princípios são os seguintes:

- a) **divisão do trabalho:** é o princípio da especialização necessária à eficiência na utilização da mão de obra técnica e burocrática. É a base de todas organizações;
- b) **autoridade e responsabilidade:** autoridade, oficial ou pessoal, é o poder de demandar e de se fazer obedecer. Responsabilidade é um corolário da autoridade e refere-se ao compromisso pelas obrigações;



Atenção

Não esqueça: apenas a autoridade é delegável. A responsabilidade é indelegável.

- c) **disciplina:** é o respeito aos acordos, que são destinados a obter obediência, aplicação, energia e sinais externos de respeito. Os acordos são bilaterais, ou seja, quando as diversas partes envolvidas concordam com os termos estabelecidos, à exceção para o que é de lei;
- d) **unidade de comando:** é o princípio da autoridade única, em que um funcionário deve receber ordens de um e apenas um chefe;



Atenção

As empresas familiares são aquelas que mais desrespeitam esse princípio.

- e) **unidade de direção:** cada grupo de atividades que têm o mesmo objetivo deve ter um só chefe e um só plano;
- f) **subordinação do interesse individual ao interesse geral:** o interesse do grupo deve sobrepor-se ao indivíduo. Esse princípio é polêmico, porém, em organizações produtivas, essa é uma máxima que, se não cumprida, rompe o trabalho coletivo;
- g) **remuneração do pessoal:** a remuneração e os métodos de pagamento devem ser razoáveis e conseguir o máximo de satisfação para o empregado. Razoável, pois não é comum a pessoa considerar que está bem remunerada;



Atenção

Não esqueça! O salário razoável não é motivacional, mas a falta dele pode produzir uma desmotivação na execução do trabalho.

- h) **centralização:** refere-se a até que ponto a autoridade é concentrada ou dispersada em um cargo numa empresa;
- i) **hierarquia:** cadeia escalar ou níveis estratificados que ligam os escalões superiores ou cargos mais altos até os cargos mais baixos ou escalões inferiores;
- j) **ordem:** a ordem é material ou social. Considera a organização, o arranjo e a disposição de coisas e pessoas. Logo, é a parte concreta ou visualizada de todos os princípios na prática. A ordem é imprescindível para a organização produtiva do trabalho e para a realização da administração dentro das organizações e empresas;
- k) **equidade:** tratar os empregados com bondade e justiça, ou seja, independente de quem realize o ato, recompensas e punições iguais para atos iguais;
- l) **estabilidade do pessoal:** para manter a estabilidade do pessoal, deve-se evitar a rotação desnecessária que acarreta elevados custos e perigos em relação à qualidade do produto/serviço e à concorrência;



Atenção

A estabilidade é um princípio, não necessariamente precisa estar prevista em lei. Muitos empresários esquecem que pessoas inseguras produzem pouco e não se tornam criativas, não vestindo a “camisa” da empresa.

- m) **iniciativa:** praticar a experimentação e a tentativa, tanto no planejamento como na execução, pois o mundo está em constante mutação e precisamos nos adaptar a coisas novas ou renovar as antigas;
- n) **espírito de equipe:** é o trabalho em equipe, conhecido como *Esprit de Corps* ou espírito de corpo, no qual cada trabalhador é uma célula de um grande corpo, que é a organização. Hoje em dia estamos cada vez mais entendendo esse princípio, pois sem espírito de equipe o trabalho em equipe não se torna efetivo, ou seja, eficiente e eficaz ao mesmo tempo.

O trabalho desenvolvido por *Fayol* teve um complemento de dois seguidores: *Lyndall F. Urwick* (1891-1983) e *Luther Gulick* (1892-1993).

Fayol distinguiu, inicialmente, sete elementos da administração: investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

A contribuição de *Urwick* foi o desdobramento da função previsão de *Fayol* nas três primeiras, a saber: investigação, previsão e planejamento. Esse passo a passo é importante para a compreensão da Administração a partir de *Fayol*.

As funções de *Gulick* são sete, cujas palavras iniciais, em inglês, formam o anagrama POSDCORB, que facilita a memorização dos elementos:

- a) planejamento (*planning*): é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las;
- b) organização (*organizing*): é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade;
- c) assessoria de pessoal (*staffing*): refere-se à formação e desenvolvimento de pessoal;
- d) direção (*staffing*): é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em instruções específicas ou gerais;
- e) coordenação (*coordinating*): é o dever de estabelecer relações entre as várias partes do trabalho;
- f) relato ou informação (*reporting*): é o esforço de manter informados aqueles pelos quais o chefe é responsável;
- g) orçamento (*budgeting*): é tudo que diz respeito à elaboração, execução e fiscalização orçamentária.

Gulick contribuiu, também, para a formulação dos critérios de departamentalização, uma das características dessa escola. Porém, iremos estudar os critérios de departamentalização junto à Teoria Estruturalista, mais adiante.

4.3.1.2 Características da Teoria Clássica

As características da Teoria Clássica são as seguintes:

- a) **Administração como ciência:** a organização deve ser estudada cientificamente, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas;
- b) **Teoria da Organização:** essa teoria vê a organização em seus aspectos formais, tais como: forma, funções básicas, disposição, interrelação das partes e regulamentação;

- c) **divisão do trabalho e especialização:** a organização é caracterizada por uma divisão de trabalho claramente definida, que, pela repetição e especificidade, conduz à especialização;
- d) **elementos de administração:** os anatomistas procuram estabelecer quais são os elementos da função administrativa, dentro de uma abordagem dedutiva;
- e) **princípios gerais da Administração:** dentro de um enfoque prescritivo e normativo, essa característica estabelece as condições pelas quais os elementos de administração devem ser desenvolvidos;
- f) **departamentalização:** as divisões dos órgãos que compõem a estrutura organizacional devem ser feitas dentro de um esquema que assegure homogeneidade e equilíbrio.

4.3.1.3 Apreciação crítica

A apreciação crítica da Teoria Clássica envolve as seguintes questões:

- a) **abordagem simplificada:** os autores conceberam a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar o conteúdo psicológico e social com a devida importância. Não abordaram a organização informal, por exemplo, no que diz respeito à presença de uma cultura organizacional, ou seja, cada trabalhador é portador de uma identidade que pode não se adequar a uma estrutura organizacional;
- b) **ausência de comprovação científica:** os autores não confrontaram a teoria com elementos de prova;
- c) **extremo racionalismo:** o abstracionismo e o formalismo foram criticados por levarem a análise à superficialidade, à simplificação e à falta de realismo, visto que os seres humanos têm um componente emocional muito forte em suas atitudes e comportamentos;
- d) **Teoria da Máquina:** a organização é vista de maneira mecânica, lógica e determinística.

4.3.2 Teoria Burocrática

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 1940, em função dos seguintes aspectos:

- a) **fragilidade e parcialidade das Teorias Clássicas e de Relações Humanas**, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Por mais que as teorias busquem sustentação científica para o desenvolvimento do campo da Administração, ainda assim elas são pautadas pelas contradições. Isso significa que os problemas organizacionais estão presentes em todos os contextos administrativos, e mesmo em todas as teorias;
- b) necessidade de um **modelo de organização capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas**, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável, principalmente, às empresas e às demais formas de organização;
- c) a **crescente complexidade das empresas** passou a exigir modelos organizacionais bem definidos;
- d) **o ressurgimento da sociologia da burocracia**, a partir dos trabalhos de *Max Weber*.



Explicativo

Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920), intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Estudou o capitalismo e o chamado processo de racionalização e desencantamento do mundo. Sua obra mais famosa são os dois artigos que compõem *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, com o qual começou suas reflexões sobre a sociologia da religião. Em outro trabalho importante, *A política como vocação*, Weber definiu o Estado como uma entidade que reivindica o monopólio do uso legítimo da força física. Suas contribuições mais conhecidas são muitas vezes referidas como a *Tese de Weber*.

Fonte: MAX Weber. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber>.

4.3.2.1 Conceito de burocracia

Pelo conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como o papelório ou como a empresa e as instituições onde papéis se multiplicam, impedindo soluções rápidas. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e à eficiência da organização. Entretanto, esse entendimento comum é chamado de disfunções da burocracia e não representa seu real significado.

Já a burocracia, por *Max Weber*, é o sistema em que a divisão do trabalho é sistemática e corretamente realizada, tendo em vista os fins objetivados. *Weber* procurou um tipo ideal, um modelo puro de burocracia. Na realidade, nenhum tipo de organização corresponde exatamente ao tipo ideal de burocracia descrito por *Weber*. Muitas organizações aproximam-se bastante desse modelo, como a Igreja, o Exército etc., mas não se confundem com ele.

Max Weber distingue três tipos de organizações sociais ou sociedades, tipologia que decorre dos estudos sobre os processos de dominação e constituição da autoridade:

- a) **tradicional**: onde predominam características patriarcais e patrimonialistas, como a família, o clã, a sociedade medieval etc. O tipo de autoridade é por **mero hábito**, ou seja, pelo costume adaptativo ao comportamento rotineiro, em que os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas porque sempre foi a maneira como as coisas foram feitas. Essa autoridade não é racional, pode ser transmitida por herança e é extremamente conservadora;
- b) **carismática**: onde predominam características místicas, arbitrárias e personalistas, como os grupos revolucionários, os partidos políticos etc. O tipo de autoridade está baseado na **afeição**, ou seja, por dominação puramente pessoal ao indivíduo de quem recebem o comando, os subordinados aceitam suas ordens como justificadas por causa da influência da personalidade e da liderança do superior

com o qual se identificam. O poder não é racional, tem forte base emocional e não pode ser delegado ou recebido por herança;

- c) **legal, racional ou burocrática:** onde predominam normas organizacionais, sejam empresariais, em organizações públicas, entre outras. Por exemplo: uma biblioteca universitária, entendendo-se como uma organização burocrática, apresenta um conjunto de normas legais.

O tipo de autoridade é **por mero interesse em determinada situação**, ou seja, a obediência é motivada pelo cálculo de conveniência do indivíduo, e os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas legais que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. A obediência não é derivada a alguém especificadamente, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais preestabelecidos que compõem um cargo.

4.3.2.2 Características da burocracia

A burocracia é uma organização que:

- a) é regida por normas escritas;
- b) se baseia em uma sistemática divisão do trabalho;
- c) estabelece os cargos segundo princípios hierárquicos;
- d) fixa regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo;
- e) baseia a escolha das pessoas no mérito e na classificação, e não em preferências pessoais;
- f) se baseia na separação entre a propriedade e a administração;
- g) exige recursos livres do controle externo, a fim de assegurar a liberdade da organização;
- h) se caracteriza pela profissionalização de seus participantes.

O administrador ou gestor profissional tem as seguintes características: é um especialista assalariado, cujo cargo é sua principal atividade. É nomeado pelo superior hierárquico (dono, sócios, conselho etc.). Seu mandato é por tempo indefinido, por exemplo, no caso de ingresso por concurso público, segue carreira dentro da organização a cujo cargo é fiel e identifica-se com os objetivos da empresa. Não possui os meios de produção e administração, tendo como função controlar cada vez mais as burocracias, além de, como consequência, ter uma previsibilidade do comportamento de seus membros.

Você sabia que a burocracia tem lá suas vantagens? Veja a seguir quais são elas:

- a) a previsão por meio de uma norma legal, na definição do cargo, permite delimitar melhor a quem cabe a responsabilidade;
- b) maior rapidez nas decisões pela tramitação de ordens de papéis através de canais preestabelecidos;



- c) a univocidade da interpretação é garantida pela regulamentação específica e escrita;
- d) a hierarquia é formalizada;
- e) os critérios de escolha de pessoal baseiam-se na capacidade e competência técnica;
- f) existe continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado;
- g) a informação é discreta, pois é dada apenas a quem deve recebê-la;
- h) os procedimentos são definidos por escrito e permitem uniformidade, padronização, redução de custos e erros.

As causas do sucesso da burocracia:

- a) as burocracias são mais eficientes. A eficiência é a forma de racionalidade na qual a coerência dos meios em relação aos fins visados se traduz num mínimo de esforço (meios) para obtenção de um máximo de resultados (fins);
- b) existe uma maior pressão por mais eficiência no mundo moderno do que existia no passado;
- c) é difícil atingir eficiência com o surgimento de grandes organizações complexas, que têm uma necessidade crescente de cada vez mais se obter maior controle e maior previsibilidade em relação a seu funcionamento.

Robert K. Merton salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da estrutura burocrática, descurando-se das tensões internas de tal estrutura, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado nas imperfeições do modelo burocrático. Essas imperfeições ou disfunções são causadas por desrespeito às características da burocracia já apresentadas. **As disfunções, para Merton, são:**

- a) despersonalização do relacionamento, dada a alta impessoalidade das relações por meio da escrita;
- b) maior internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- c) excesso de formalismo e de papelório;
- d) resistência a mudanças;
- e) categorização como base do processo decisório (decisões apenas hierárquicas);
- f) superconformidade às rotinas e procedimentos;
- g) exibição de sinais de autoridade;
- h) dificuldade de atendimento a clientes e conflitos com o público. Nesse caso, a burocracia, em sua disfunção com relação ao tempo, pode produzir conflitos: o tempo do atendimento ao público pode gerar problemas, pois o tempo da burocracia não é o mesmo tempo dos clientes. Há uma espécie de assimetria na relação burocrática entre as organizações e o público.



Explicativo

Robert King Merton (1910- 2003) foi um sociólogo estadunidense considerado um teórico fundamental da burocracia, da sociologia da ciência e da comunicação de massa. Cunhou a expressão “profecia autorrealizável”, um conceito da sociologia moderna que descreve o processo de alteração de um resultado final fático por força de uma crença ou expectativa, correta ou incorreta. *Merton* também criou o conceito de grupo de referência.

Fonte: ROBERT Merton. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Robert_Merton>.



4.3.2.3 Apreciação crítica

A apreciação crítica da Teoria Burocrática envolve:

- a) o **excessivo racionalismo da burocracia** não leva em conta a natureza organizacional, tampouco as condições circunjacentes do ambiente. A existência de uma inflexibilidade da burocracia desconsidera o contexto cultural e social das organizações, o que passa a ser um problema de natureza administrativa. Nesse sentido, a burocracia inflexível peca pelo excesso de normalização, mesmo que seja legal;
- b) **as dimensões da burocracia**, pois ela é a continuidade de uma organização e varia conforme a estrutura, limitando-se a sua dimensão. Ela corresponde a uma cultura organizacional, ou seja, é componente de uma estrutura organizacional;
- c) **mecanismo e limitações da teoria da máquina**: pouca importância dada ao intercâmbio com o ambiente, negligência à organização informal, **arranjo rígido**, não reconhecimento do apoio social que vem com a mão de obra;
- d) **conservadorismo da burocracia**: trata-se de um processo conservador que impede a inovação, cheio de regras e rituais;
- e) **abordagem de sistema fechado**: considerar que os problemas de uma empresa têm origem apenas na parte interna;
- f) **abordagem descritiva e explicativa**: essa abordagem, em vez de dar receitas e prescrições ao administrador ou gestor, preocupa-se em analisar, explicar e descrever as organizações.

A burocracia leva-nos à conclusão de que, apesar de todas as suas limitações e restrições, ela é **uma das melhores alternativas de organização**, provavelmente muito superior a várias alternativas tentadas no decorrer do século XX. Por meio de seu estudo, podemos chegar a uma apreciação sobre sua natureza. Compreende-se que, a partir desse aspecto, ela pode ser considerada um recurso eficiente para a organização.



Multimídia

Para ampliar seus conhecimentos, assista aos vídeos sobre as contribuições da Teoria Burocrática em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JWXbYXouGJw>>.

E sobre a obra de *Max Weber* em: <https://www.youtube.com/watch?v=qU_zUBTsILQ>.



4.3.3 Atividade

Reúna as características da Teoria Clássica e Burocrática e verifique sua aplicação em ambientes de informação.

Resposta comentada

Vimos anteriormente as características de cada uma dessas teorias. Relacione-as com um ambiente de informação que você conheça, leve suas dúvidas para o tutor.

4.3.4 Teoria Neoclássica

Nesta seção será abordada a Teoria Neoclássica e suas características.

4.3.4.1 Características da Teoria Neoclássica

São características da Teoria Neoclássica:

- ênfase na prática: a teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Devem se desenvolver conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente a ação executiva;
- reafirmação relativa dos postulados clássicos: é uma reação à influência das teorias do comportamento em detrimento dos aspectos econômicos. Reestruturam os postulados clássicos em uma configuração mais ampla e flexível;
- ênfase nos princípios clássicos de Administração: os princípios administrativos são resgatados e deixados na forma de “leis” para transformar-se em parâmetros. Esses princípios retomados tornam-se referenciais para o desenvolvimento da Administração; nesse caso, eles são atualizados diante de um novo contexto do mundo do trabalho;

- d) ênfase nos objetivos e resultados: toda organização existe não para si, mas para produzir resultados e alcançar objetivos. Em função dos objetivos, a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada;
- e) ecletismo da Teoria Neoclássica: aproveita todos os conceitos de outras teorias que têm viabilidade prática comprovada.



Explicativo

Peter Drucker (1909-2005) é o autor com mais livros publicados sobre gestão, economia e análise social. Nascido em Viena, trabalhou como economista em Londres antes de emigrar para os Estados Unidos da América. Está por trás das principais teorias de gestão dos últimos 50 anos, tais como: gestão por objetivos; privatização; cliente em primeiro lugar; papel do líder; descentralização e era da informação.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Peter Drucker. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/56-peter-drucker>>.



4.3.4.2 Administração como técnica social básica

As teorias como Técnica Social Básica são aplicadas naquilo que as empresas têm de mais comum. Segundo *Peter Drucker*, as organizações possuem uma série de aspectos administrativos comuns, a saber:

- a) quanto aos objetivos: as organizações não vivem por si sós, mas são meios, órgãos sociais que visam à realização de uma necessidade social;
- b) quanto à Administração: todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos e propósitos, mas essencialmente semelhantes na área administrativa;
- c) quanto ao desempenho individual: é o campo onde há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficções legais. As organizações só atuam na medida em que seus administradores agem.

4.3.4.3 As novas funções dos administradores

As funções do administrador consistem, para a maioria dos neoclássicos, em **planejamento, organização, designação de atribuições, direção e controle**, e, dependendo dos níveis hierárquicos, a proporcionalidade de tais funções pode variar. Por outro lado, o desempenho delas forma o chamado ciclo administrativo.

4.3.4.4 O problema: centralização x descentralização

A problemática do grau de centralização foi bastante discutida pelos neoclássicos. Segundo *Ernest Dale*, o grau de descentralização é maior quanto:

- a) maior for o número de decisões tomadas nas escalas baixas da hierarquia administrativa. Ou pode-se observar uma maior participação na administração dos trabalhadores da execução e não somente do planejamento;
- b) mais importantes forem as decisões nas escalas mais baixas. A participação dos trabalhadores na administração passa a ganhar destaque e importância;
- c) maior for o número de funções afetadas pelas decisões nas escalas mais baixas;
- d) menor for o grau de supervisão da decisão.

4.3.4.5 Administração por Objetivos ou Resultados (APO/APR)

A Administração por Objetivos (APO) é um método de planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir os resultados, a organização precisa definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar.

Anteriormente, o enfoque era fundamentado no processo das atividades (meios) e, a partir dessa compreensão foi substituído por um enfoque fundamentado nos resultados a serem atingidos. Muda-se o enfoque do *como* para o enfoque do *para que administrar*.

Embora existam inúmeras definições para a APO, cada uma enfatizando um aspecto do sistema, encontramos os seguintes elementos comuns a todos os sistemas de APO:

- a) estabelecimento conjunto de objetivos entre os executivos e seu superior: o grau de participação, no entanto, varia de acordo com o sistema adotado. Nesse item, os objetivos a serem alcançados estariam relacionados ao campo dos princípios administrativos adotados;
- b) estabelecimento de objetivos para cada posição: basicamente, a APO está fundamentada no estabelecimento de objetivos por posições de gerência ao determinar os resultados que um gerente em determinado cargo deverá alcançar;
- c) interligação de objetivos: os objetivos de cada cargo e das várias áreas devem ser integrados para atingir os objetivos da organização;
- d) estabelecimento do sistema de revisão e reciclagem: a APO prevê alguma forma de revisão do progresso efetuado, através dos objetivos já alcançados e a alcançar, permitindo que algumas providências sejam tomadas e novos objetivos sejam fixados para o período seguinte;
- e) ênfase na mensuração e controle: a APO enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle, pois, se não puder ser medido o resultado, não há controle. Nesse sentido, incrementa-se o papel dos princípios que produzem uma cultura de controle e mensuração nas organizações;

- f) participação atuante da chefia: a maior parte dos sistemas de APO envolve mais o superior que o subordinado;
- g) apoio intenso do *staff* durante os primeiros períodos: a implantação da APO requer o apoio de uma assessoria previamente treinada e preparada.

4.3.4.6 Critérios para fixação de objetivos

Objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados em período determinado. O objetivo deve ser: quantificado, desafiante, relevante e compatível. Deverá ser escrito em uma frase iniciada por um verbo no imperativo, para dar noção de ação.

As características estruturais na fixação dos objetivos são:

- a) os executivos fixam alvos a longo, médio e curto prazo. Os de longo prazo são geralmente estabelecidos pelos dirigentes de cúpula. O tempo do longo prazo pode variar de dois a 20 anos, dependendo do tamanho e do ramo de atividade da empresa;
- b) os objetivos e metas são expressos como resultados finais, e não como tarefas ou atividades. Transfere-se o foco para a finalidade dos objetivos, já as tarefas devem ser direcionadas para os resultados e objetivos;
- c) os objetivos e metas devem ser coerentes, bem como coordenados nos sucessivos níveis e áreas da organização.

As características comportamentais na fixação de objetivos são:

- d) dá-se ênfase ao **compromisso próprio** dos subordinados em relação às metas, isto é, os subordinados participam na fixação de metas e passam a ser responsáveis por elas;
- e) dá-se ênfase à autoanálise do desempenho e ao consequente autocontrole em relação aos resultados obtidos frente às metas pre-determinadas;
- f) os desvios de resultados em relação às metas provocam autocorreção no desempenho e, se necessário, orientação específica do superior.

4.3.4.6.1 Os critérios para escolha dos objetivos

Os critérios para **escolha dos objetivos** devem ser estabelecidos de acordo com a prioridade e sua contribuição para o **alcance dos resultados-chave** da empresa. Eis alguns critérios:

- a) procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados;
- b) o objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos (o que, quanto, quando). Os resultados específicos devem ser enunciados em termos mensuráveis e bastante claros;



- c) focalizar objetivos no trabalho e não no homem;
- d) detalhar cada objetivo em metas subsidiárias;
- e) usar linguagem compreensível para os gerentes;
- f) manter-se dentro dos princípios da Administração. Concentrar-se nos alvos vitais do negócio e não se dispersar em atividades secundárias;
- g) o objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de escolha de métodos. As metas fixam os valores a serem atingidos;
- h) o objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo um esforço especial, mas não impossível;
- i) o objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa, que geralmente é de um ano;
- j) o objetivo deve ter alguma ligação remota com o Plano de Lucros da Empresa, que é geralmente o último objetivo;
- k) as áreas de assessoria devem preparar seus objetivos quando as gerências operativas já tenham definidos os seus; devem tomar conhecimento destes e fazer com que seus objetivos apoiem a ação das gerências operativas. Em outras palavras, no processo de escolha dos objetivos, inicialmente cabe às gerências operativas defini-los, a partir daí cabe às áreas de assessoria definir os seus e fazer com que eles apoiem ao mesmo tempo as gerências operativas.

4.3.4.6.2 Hierarquia de objetivos

Os objetivos se organizam em uma hierarquia, em que existem oito setores-chave nos quais devem ser fixados objetivos de realização, a saber:

- a) posição de mercado;
- b) inovação;
- c) produtividade;
- d) recursos físicos e financeiros;
- e) rentabilidade;
- f) desempenho e desenvolvimento de executivos;
- g) desempenho de empregados;
- h) rentabilidade pública ou responsabilidade pública.

4.3.4.7 Conceito e tipos de estratégia na Teoria Neoclássica da Administração

Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa para atingir os objetivos a longo prazo. *Igor Ansoff* propõe certas categorias de estratégias, assegurando que cada empresa se enquadre em uma delas quando se dirige a determinados objetivos a curto e longo prazo:

- a) máximo rendimento anual: é uma estratégia que tende a extrair **o máximo da liquidez** do caixa, visando unicamente sobreviver

para produzir rendimentos. A liquidez é a subtração das saídas em relação às entradas numa organização;

- b) ganhos de capital: é uma estratégia que tende a obter lucratividade a curto prazo, desprezando objetivos a longo prazo, a fim de criar uma imagem pública de empresa em rápido crescimento;
- c) liquidez de patrimônio: busca atrair compradores, procurando demonstrar elevada flexibilidade patrimonial, mesmo com baixa rentabilidade;
- d) responsabilidade social: demonstra um interesse iluminado em questões civis e nacionais. É o caso de empresas de fabricantes de papel, ao fazerem campanhas de proteção às reservas florestais, protegendo seus interesses a longo prazo;
- e) filantropia: estratégia a partir da qual a empresa envia recursos a objetivos não econômicos ou instituições não lucrativas, como fundações científicas ou humanitárias;
- f) atitudes para com os riscos: estratégia voltada à redução dos riscos do negócio, mesmo que isso reduza o volume de lucros, com a demissão de funcionários e da estrutura da empresa para enfrentar problemas de caixa e retrações **de vendas**.



Explicativo

Harry Igor Ansoff (1918–) nasceu em Vladivostok (Rússia) e, aos 16 anos de idade, foi com os pais para os EUA. Estudou Engenharia Mecânica e Física e doutorou-se em Matemática Aplicada. Optou pela carreira acadêmica no *Carnegie Institute of Technology*, onde publicou o *best-seller Corporate Strategy*, por muito tempo considerado a bíblia do planejamento estratégico.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Igor Ansoff. **História da Administração**, [S.l.], c2009.
Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/43-h-igor-ansoff>>.

4.3.4.8 Os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais

As três formas de planejamento serão estudadas mais detalhadamente na disciplina Planejamento de Ambientes de Informação. São eles: estratégico, tático e operacional.

O **planejamento estratégico** é posto em prática pelos executivos principais, com contribuições ou não das gerências e outros funcionários. Ele obedece às seguintes etapas:

- a) apreciação do desenvolvimento da empresa: significa descobrir quais são as forças e fraquezas que a empresa possui (diagnóstico empresarial). Essa avaliação é feita em relação ao desempenho da administração, mercados, recursos, produtividade e organização dentro de um contexto do passado ou histórico;
- b) avaliar o ambiente externo: significa que a empresa deverá desenvolver algumas hipóteses sobre o ambiente geral em que a companhia operará no futuro e fazer suposições em relação a cada um dos fatores básicos que possam afetar todas as suas oportunidades e/ou ameaças de mercados;
- c) estabelecer o alvo e os objetivos a serem atingidos: a administração deve estabelecer seus objetivos, missão e visão, ou seja, aonde deseja chegar;
- d) avaliar as alternativas de cursos de ação: as alternativas devem ser avaliadas em relação a prováveis consequências;
- e) preparo de um plano estratégico: especificar, em linhas gerais, por escrito, aonde a empresa pretende chegar no futuro e como propõe fazê-lo a partir do presente.

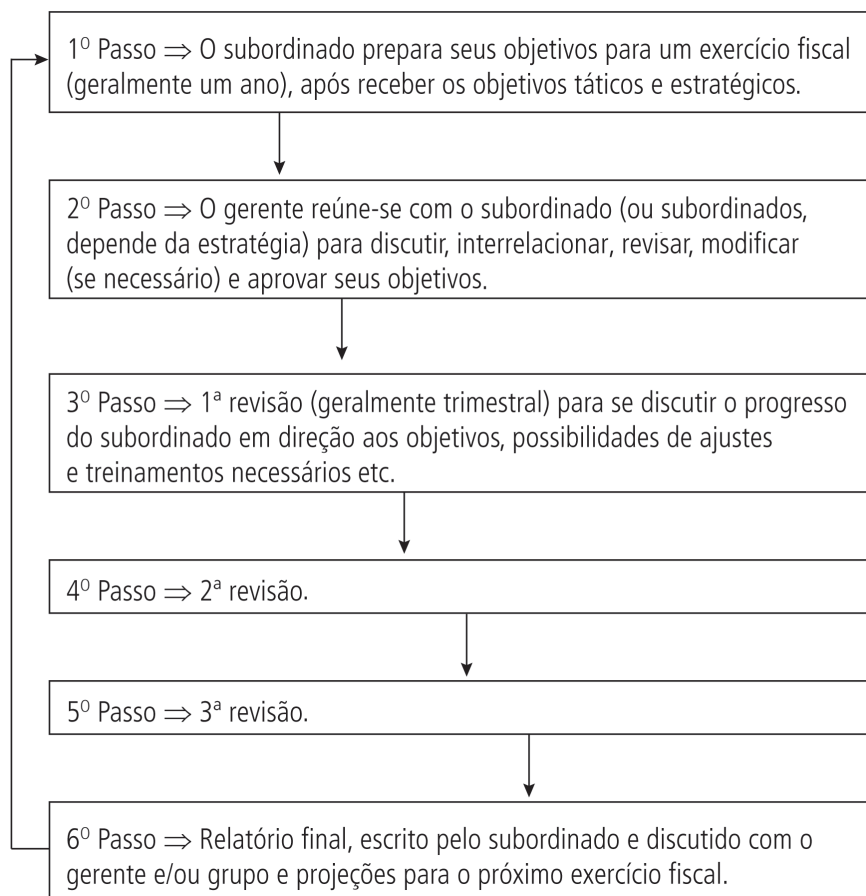
Os **planos táticos** do planejamento estratégico abrangem todos os projetos e ações específicas que sua implementação implica. A implementação é fundamental para o desenvolvimento e para se alcançarem os resultados e objetivos. Envolve, assim, etapas de planejamento, entre elas:

- a) planejamento da organização: relaciona-se com o esboço da estrutura por meio da qual poderão ser alcançados os objetivos estratégicos;
- b) planejamento de desenvolvimento de produto e mercado: relaciona-se com os cancelamentos, integração e diversificação incluídos no plano estratégico, referentes aos produtos e mercados;
- c) planejamento de desenvolvimento de recursos: inclui o planejamento das capacidades fornecidas pelas equipes de trabalho, materiais, instalações, fluxo de dinheiro no prazo mais curto;
- d) planejamento de operações: abrange a comercialização, manufatura e o plano de lucro a curto prazo;
- e) implementação: refere-se à “posta em marcha”, ou seja, aos ajustes e ao início dos trabalhos;
- f) controle: refere-se à produção de informações de retroalimentação para novas implementações ou não.

O **planejamento operacional ou ciclo APO** envolve um comportamento cíclico, de tal forma que os resultados de um ciclo permitam conexões e ajustes para o seguinte, por meio da retroalimentação. A retroalimentação ou *feedback* é quando parte da energia ou da matéria produzida por um sistema retorna a sua entrada, com objetivo de controle desse sistema. Este é possível pelo controle e posterior avaliação dos resultados.

O ciclo é o seguinte:

Figura 22 – Ciclo APO



Fonte: produção do próprio autor (2017).

4.3.4.9 *Apreciação crítica*

Sua apreciação crítica cita:

- irritação, hostilidade e perda do cliente: um gerente apressado transfere para o cliente a pressão que recebe da organização para produzir mais;
- crises pessoais: um gerente que não está no lugar adequado e que não ajustou suas metas pessoais aos objetivos da organização tem dupla batalha a travar, consigo mesmo e com os objetivos;
- oportunismo e desprezo pelos meios: o gerente pode ser levado a desprezar as atividades-meio que lhe dão suporte, dignidade, credibilidade, moral etc. e enfatizar os resultados finais;
- individualismo e falta de cooperação: é o caso do “salve-se quem puder”, muito comum quando os objetivos não foram aplicados com o devido equilíbrio;
- reforçando a crença nos resultados a curto prazo, levamos os gerentes a pensar que os resultados menos tangíveis e de longo prazo são problemas da alta administração, e não seus;
- não são levadas em conta as raízes mais profundas de um gerente.

Harry Levinson (1922-2012) salienta que não são observados os contextos emocionais e motivacionais dos gerentes, e isso os leva a uma “posição de cobaia em laboratório”: ou cata o caminho pelo labirinto ou passa fome e morre, simplesmente.

4.3.5 Teoria Estruturalista

O antropólogo francês *Claude Lévi-Strauss* (1908-2009) iniciou a Teoria Estruturalista.

O estruturalismo é uma corrente de pensamento nas ciências humanas que se inspirou no modelo da Linguística e que apreende a realidade social como um conjunto formal de relações. Sendo assim, cabe ao exercício da linguagem estabelecer os nexos sobre a compreensão da realidade humana, ou seja, é a partir da linguagem que podemos constituir uma “estrutura” do pensamento, e mesmo das ações humanas.

4.3.5.1 Origens da Teoria Estruturalista

As origens da Teoria Estruturalista são:

- a) a oposição surgida entre as teorias clássicas e de relações humanas, ambas com aspectos corretos, porém incompatíveis;
- b) a necessidade de visualizar a organização como uma unidade **social grande** e complexa, em que interagem muitos grupos sociais;
- c) a influência do movimento estruturalista nas ciências sociais e sua repercussão nos estudos das organizações;
- d) novo conceito de estrutura: estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, ou seja, a estrutura se mantém mesmo com a alteração de um de seus elementos ou relações. O todo organizacional é maior do que a soma das partes. Por exemplo: numa organização e/ou empresa, a estrutura da administração depende da coordenação dos diversos setores ou departamentos; nesse caso, pode-se afirmar que cada setor é uma parte da grande estrutura.

Para os estruturalistas, a teoria das organizações é derivada dos trabalhos de *Taylor*, *Fayol*, da psicologia e sociologia das relações humanas e da sociologia de *Max Weber*. Segundo *Amitai Etzioni*, as organizações sofreram quatro etapas de desenvolvimento: a da natureza, a do trabalho, a do capital e a da organização; assim elas foram teorizadas. Há que se considerar, então, que as próprias teorias são expressões linguísticas dotadas de sentido e conexas, ou seja, elas se constituem enquanto estrutura para a elaboração e construção de uma prática de gestão que possa ser voltada para determinado sentido e objetivo.

As organizações formais, por excelência, são burocráticas, tendo a Teoria Estruturalista seus maiores expoentes iniciados na Teoria Burocrática. Contudo, os autores relatam que, para haver sucesso nas organizações burocráticas, é necessário um **homem organizacional**, com as seguintes características:

- a) flexibilidade em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna;
- b) tolerância às frustrações, para evitar os desgastes emocionais decorrentes do conflito entre as necessidades da organização e as individuais;

- c) capacidade de adiar recompensas: é o poder de compensar o trabalho rotineiro nas organizações, em detrimento das preferências e vocações pessoais;
- d) permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas sociais e materiais.

A partir desses autores, torna-se possível compreender que se privilegia, de modo contundente, a estrutura da organização. Dessa forma, há uma espécie de contradição diante das teorias da escola clássica e das relações humanas.

4.3.5.2 Características da Teoria Estruturalista

Devemos estudar a organização sobre diversos dualismos, ou seja, a partir de suas contradições, que estão presentes em sua estrutura. Nesse caso, analisar uma organização a partir de suas teorias estruturantes é fundamental para o desenvolvimento dessas análises e estudos:

- a) tanto na organização formal como na informal;
- b) tanto nas recompensas salariais e materiais como nas sociais e simbólicas;
- c) tanto numa análise intra como interorganizacional;
- d) em todos os diferentes níveis hierárquicos da organização (modelo racional X natural);
- e) em todos os diferentes tipos de organizações.

Deve-se enfatizar que a Teoria Estruturalista não se fixa num único tipo de organização, buscando compreender toda a diversidade presente nas organizações. Assim, surgiram temas relacionados às tipologias e à relação das organizações com seu ambiente e com os conflitos organizacionais. Nesse caso, as tipologias nos ajudam a compreender a natureza das organizações ou das empresas.



Explicativo

Amitai Etzioni (1929-), sociólogo, é um dos autores mais importantes da Abordagem Estruturalista, mais precisamente da Teoria Estruturalista da Administração. Em seu livro *Organizações modernas* (1964), *Etzioni* relata as conclusões de sua pesquisa sobre os diferentes tipos de organizações, classificando-as em três categorias, analisando e comparando o controle e a autoridade.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Amitai Etzioni. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/146-amitai-etzioni>>.

Segundo *Etzioni*, as organizações possuem as seguintes características:

- a) divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidade;
- b) centros de poder para combinar os esforços: a presença de uma hierarquia que atenda à natureza de uma organização; há, nesse caso, a centralização do poder;
- c) substituição do pessoal pouco satisfatório: nesse caso, atende-se ao desenvolvimento da organização no aspecto produtivo. Pouco importaria a dimensão humana do trabalho, ou seja, o que conta é o processo de produção e o homem econômico deve ser refletido a partir da execução do trabalho.

Assim, conforme os dirigentes utilizam **o poder dentro dos centros**, surge a seguinte tipologia:

- a) organizações coercitivas: utilizam a força **física latente ou manifesta**, com o significado principal de controle, formando um operário alienado. Exemplo: instituições penais;
- b) organizações utilitárias: onde o poder se baseia no controle dos incentivos econômicos, gerando um operário calculista. Exemplo: empresas que utilizam as teorias clássicas;
- c) organizações normativas: onde o poder se baseia em um consenso sobre os objetivos e métodos da organização, gerando um operário moral. Exemplo: empresas que utilizam diversas técnicas de motivações.

Para *Blau* e *Scott*, as organizações diferem-se segundo o beneficiário principal:

- a) associação de benefícios mútuos: os beneficiários principais são os próprios usuários e membros da organização. Exemplo: sindicatos, cooperativas etc.;
- b) organização de interesse comercial: os beneficiários principais são os proprietários, sócios ou acionistas. Exemplo: LTDA., S/A etc.;
- c) organização de serviços: os beneficiários principais são os clientes. Exemplo: hospitais, escolas etc.;
- d) organizações de Estado: o beneficiário principal é o público em geral. Exemplo: polícia, correio etc.

Para *Charles Perrow*, há cinco categorias de objetivos organizacionais, que são:

- a) objetivos da sociedade: criar e manter valores culturais;
- b) objetivos de produção: criar bens de consumo, serviços e educação;
- c) objetivos de sistemas: ênfase sob lucros, crescimento e estabilidade da organização;
- d) objetivos de produto: ênfase sobre qualidade, quantidade, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação;
- e) objetivos derivados: são as metas políticas, serviços comunitários e políticas de investimentos e instalações etc.

Nessa forma de tipologia, torna-se possível compreender que as organizações possuem uma responsabilidade diante dos objetivos a serem alcançados; nesse caso pode-se considerar que elas são instituições que, no resultado final, devem produzir benefícios para a sociedade.

As organizações vivem em um **mundo** humano, social, político e econômico, ou seja, **vivem em um ambiente que as envolve**, que influencia e é influenciado, gerando conflitos. Os conflitos são a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos que colidem com a organização.

Existem vários tipos de conflitos, os mais conhecidos serão visto na sequência:

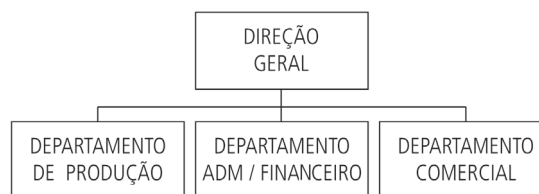
- a) os dilemas da organização, segundo *Blau* e *Scott*:
 - o conflito entre a organização formal X informal;
 - o conflito entre cliente X organização;
 - coordenação X comunicação livre;
 - disciplina burocrática X especialização profissional;
 - planejamento centralizado X iniciativa individual.
- b) conflito entre autoridade do especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierarquia);
- c) conflitos entre autoridade de linha (gerentes) e assessoria (*staff*):
 - ambição desmensurada e individualismo de funcionários em posições elevadas;
 - constante oferta de serviços de assessoria para justificar sua existência;
 - quando a promoção em linha depende da assessoria e vice-versa.

Na visão dos estruturalistas, não existe harmonia entre os interesses dos patrões e empregados, nem essa harmonia deve ser preservada pela administração. Para eles, os conflitos, por mais que não sejam desejáveis, são elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento das organizações, e por isso devem ser considerados.

A departamentalização é tomada aqui como uma forma de organização da estrutura das empresas; nesse caso, deve-se levar em consideração que ela surge como agrupamento de atividades que concorrem para o desenvolvimento de um todo e para o mesmo objetivo. Os conteúdos sobre a elaboração de organograma serão estudados de forma detalhada na disciplina Organização, Sistemas e Métodos Aplicados a Ambientes de Informação. A seguir, vemos rapidamente alguns deles:

- a) **departamentalização por função:** consiste em agrupar as atividades que concorram para a mesma função. Conhecida como departamentalização tradicional (Figura 23);

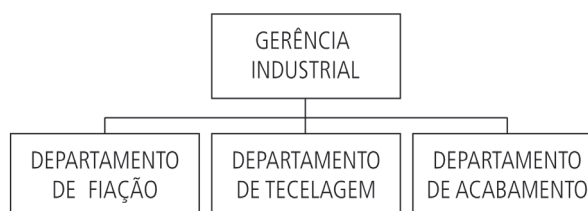
Figura 23 – Departamentalização por função



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- b) **departamentalização por processo:** aplicável a nível operacional, que decorre da necessidade tecnológica específica. Os processos ou tarefas realizadas atendem a uma execução do trabalho sob o uso da tecnologia; nesse caso, cabe à gerência industrial comandar e definir a departamentalização do processo, como se fossem execuções separadas, mas com um mesmo objetivo (Figura 24);

Figura 24 – Departamentalização por processo



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- c) **departamentalização por clientela:** orientado para a segmentação do público cliente (Figura 25);

Figura 25 – Departamentalização por clientela



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- d) **departamentalização por território:** usado quando os recursos organizacionais são geograficamente descentralizados (Figura 26);

Figura 26 – Departamentalização por território



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- e) **departamentalização por produto:** aplicado geralmente a nível industrial ou comercial, representa atividades que são organizadas em torno de produtos diferenciados, ou seja, diversificação de produtos (Figura 27);

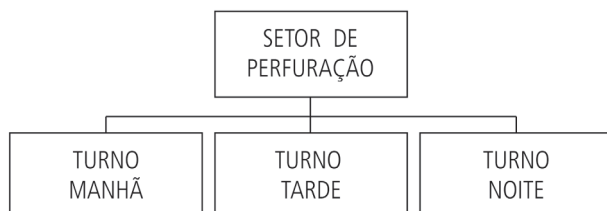
Figura 27 – Departamentalização por produto



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- f) **departamentalização por tempo ou turno:** aplicável em processos contínuos ou em jornadas acima de oito horas diárias (Figura 28);

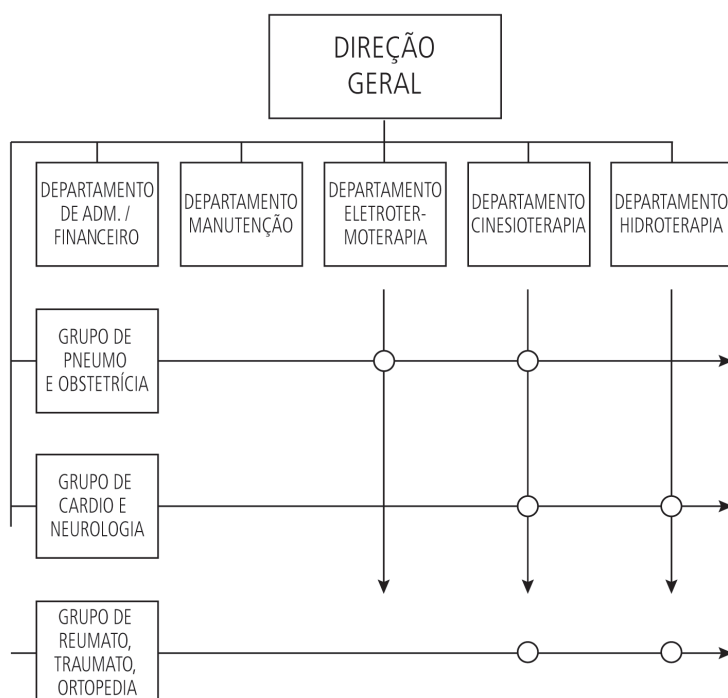
Figura 28 – Departamentalização por tempo ou turno



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- g) **departamentalização por projetos:** organização híbrida, parte convencional e parte matricial (Figura 29);

Figura 29 – Departamentalização por projetos



- h) **departamentalização por combinação ou mista:** pequenas empresas usam a departamentalização funcional ou tradicional, porém quando crescem as complexidades, usam as formas anteriores combinadamente.

4.3.5.3 *Apreciação crítica*

São citadas na apreciação crítica da Teoria Estruturalista:

- a) convergência de várias abordagens divergentes: a tentativa de aproximar as teorias de Administração Científica, Clássica, Burocrática e de Relações Humanas;
- b) ampliação da abordagem: desloca o enfoque do indivíduo para o grupo na estrutura organizacional;
- c) dupla tendência: ênfase na estrutura e nos aspectos integrativos e ênfase nos aspectos de conflito e de divisão na organização;
- d) análise organizacional mais extensa: utiliza o enfoque de macronível e micronível;
- e) inadequação das tipologias organizacionais: tipologias muito gerais e com aplicabilidade difícil e discutível;
- f) Teoria da Crise: dá mais ênfase a problemas e patologias do que à normalidade;
- g) Teoria de Transição e de Mudança: é uma teoria em que o campo está em constante crescimento acelerado, faltando ainda uma exata definição dos componentes e suas relações, que a Teoria Geral dos Sistemas definiu posteriormente.



Multimídia

Não deixe de complementar seus conhecimentos sobre as Teorias Administrativas com ênfase em tarefas e estruturas em:

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.



4.3.6 Atividade

Correlacione as tipologias organizacionais da primeira com a segunda coluna:

1	Blau e Scott	Divisão do trabalho, atribuição de poder e responsabilidades
2	Etzioni	Associação de benefícios mútuos
		Organizações coercitivas
		Organizações de Estado
		Organizações utilitárias
		Centros de poder para combinar esforços
		Organizações de serviços
		Organizações normativas
		Organizações de interesses comerciais
		Substituição do pessoal pouco satisfatório

Resposta comentada

Organize as tipologias listando-as, assim você conseguirá fazer a relação.

Na próxima unidade, você estudará as teorias da Administração que deram ênfase às pessoas. Elas surgem como resposta à maior crítica negativa a todas as teorias estudadas anteriormente, por não terem compreendido as pessoas e suas necessidades, já que são elas a base de toda a existência das organizações humanas.

Não deixe de acompanhar!

RESUMO

Como já vimos na unidade anterior, a Teoria Clássica enfatizava a criação de uma estrutura organizacional eficiente como meio para a melhoria da produtividade.

Fayol contribuiu definindo as principais atividades do gestor, delimitou 14 princípios gerais de gestão, propôs seis grupos de funções básicas de operações para empresas, definiu objetivos para o ato de administrar.

Weber ressurgiu com a sociologia da burocracia, segundo a qual a burocracia é o sistema em que a divisão do trabalho é sistemática e corretamente realizada, tendo em vista os fins objetivados. Distinguiu três tipos de organizações sociais: a tradicional, a carismática e a legal, racional ou burocrática.

Vimos também as características da teoria Neoclássica e Estruturalista, cujos principais conceitos são: ênfase na prática da administração, reafirmação relativa das propostas casuais, ênfase nos princípios gerais da gestão e nos objetivos e resultados.



A Teoria Estruturalista rompe com as teorias anteriores, pois mostra a organização como um sistema aberto, se relacionando com o ambiente e demais organizações.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão:** análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Amitai Etzioni. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/146-amitai-etzioni>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Higor Ansoff. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/43-h-igor-ansoff>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Jules Henri Fayol. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/52-jules-henri-fayol>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Peter Drucker. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/56-peter-drucker>>.

MAX Weber. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber>. [espaço] Acesso em: 13 abr. 2020.

ROBERT Merton. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Robert_Merton>. Acesso em: 13 abr. 2020.



UNIDADE 5

ÊNFASE EM PESSOAS



5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase nas pessoas. Desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Teoria das Relações Humanas, da Teoria Comportamental e da Teoria do Desenvolvimento Organizacional;
 - b) identificar as características dessas teorias.
- 

5.3 NÃO É POR SER INFORMAL QUE NÃO SERÁ IMPORTANTE

Nesta unidade será apresentado o lado informal das organizações, aquele que não aparece explicitamente, sendo muitas vezes não reconhecido ou até desprezado. Contudo, onde houver uma organização formal, lá estará a organização também informal, sendo a mola ou energia propulsora das Organizações da Informação. As organizações informais existem em qualquer tipo de organização e não apenas nas de informações.



5.4 ÊNFASE EM PESSOAS

Nesta seção serão estudadas a Teoria das Relações Humanas, a Experiência de Hawthorne, a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

5.4.1 Teoria das Relações Humanas

Sobre a Teoria das Relações Humanas serão abordadas: as origens, características, a Teoria de Campo de *Kurt Lewin*, o ciclo motivacional, liderança e comunicação e características das organizações informais.

5.4.1.1 Origens

Como origens da Teoria das Relações Humanas, temos:

- a) a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica;
- b) o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a Sociologia e a Psicologia, e sua consequente aplicabilidade à organização industrial;
- c) as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de *Elton Mayo*, que colocou em cheque os postulados da Teoria Clássica, além da descoberta da organização informal, que é a maior integração geral, a maior produção. Isso quer dizer que se constitui uma crítica frontal à departamentalização, e a alternativa é, por meio de uma organização informal, buscar superar essa espécie de fragmentação, investindo-se numa integração organizacional nas empresas.



Explicativo

George Elton Mayo (1880-1949) é considerado o fundador do movimento das relações humanas, que se opôs aos princípios científicos do trabalho de *Taylor*. Suas teorias foram baseadas nas experiências conduzidas em Hawthorne entre 1927 e 1932, sobre os fatores que realmente motivam os empregados.

5.4.1.2 Características da Teoria de Relações Humanas

Veja a seguir uma comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria de Relações Humanas (Quadro 5):

Quadro 5 – Teoria Clássica e Teoria de Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina.	Enfatiza mais as pessoas que as máquinas.
Inspirada nos sistemas de engenharia.	Inspirada em sistemas biológicos.
Autoridade centralizada.	Delegação de autoridade.
Linhas claras de autoridade.	Autonomia do empregado.
Especialização e competência.	Preocupação com a pessoa integral.
Acentuada divisão do trabalho.	Ênfase nas relações humanas.
Regras e regulamentos.	Confiança e abertura.
Separação entre linha e assessoria.	Dinâmica interpessoal e grupal.
Não fala do conflito entre as pessoas.	Nota o conflito, mas o trata como indesejável.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção do homem, ao contrário do *Homo economicus* dos Clássicos, o **Homo Social**:

- os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. O comportamento do trabalho é consequência de muitos fatores motivacionais;
- as pessoas são motivadas e derivam suas satisfações primárias por meio dos grupos com os quais interagem. Dificuldades em participar do grupo e se relacionar com ele ocasionam elevada rotação de pessoal, abaixamento do moral, fadiga mais rápida etc.;
- a formação e o processo de grupo podem ser manipulados por meio de algum estilo de supervisão e liderança;
- as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

5.4.1.3 A teoria de campo de Kurt Lewin

Kurt Lewin participou, junto com Elton Mayo, da experiência de Hawthorne, e desenvolveu uma teoria que tem duas suposições:

- a) o comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes;
- b) esses fatos coexistentes têm um caráter de “campo dinâmico”, no qual cada parte do campo depende de **uma interrelação** com as outras partes.

O comportamento humano não depende nem do passado nem do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico”.

Esse ambiente psicológico é o curso do ambiente tal como é ele percebido e interpretado pelo indivíduo. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as necessidades atuais do indivíduo, ou seja, alguma coisa (pessoas, objetos, situações) determinam um “vetor” que aproxima ou produz a repulsa, e a soma desses vetores determina o comportamento, como **uma resultantes das forças**.

Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção específica. Quando um objeto exequível é encontrado, ele adquire uma resultante ou valência positiva, e um vetor é despertado para se dirigir ao objeto. Quando a tensão é excessiva, ela pode desorientar a percepção do ambiente, tumultuando o comportamento. Se surgir uma barreira, ocorre a frustração, provocando aumento de tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado.

As causas de um comportamento se chamam necessidades (ausência ou carência de alguma coisa) ou motivos. As necessidades são forças conscientes que levam o indivíduo a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento, que é causado por necessidades inerentes ao indivíduo e **dirigido** aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Ao longo da vida, o ser humano evolui por três níveis ou estágios de motivação, com diferenças individuais quanto à duração da evolução, à intensidade e à fixação:

- a) **1º – necessidades fisiológicas, primárias ou vegetativas:** são inatas e instintivas, como sono, alimentação, vestuário, moradia, higiene, transporte, exercícios físicos, sexo, proteção etc.;
- b) **2º – necessidades psicológicas ou secundárias:** são necessidades exclusivas da espécie humana, como necessidade de segurança íntima, participação, autoconfiança, afeição etc;
- c) **3º – necessidades de autorrealização, expressão criativa ou coletiva:** são produtos da educação e da cultura ou derivação **das duas primeiras em sociedade**. A necessidade de expressão criativa é basicamente um impulso de comunicação humana.





Explicativo

Kurt Lewin (1890-1947) tem como principais obras a *Teoria de campo em ciência social* (1951); os *Princípios de Psicologia Topológica* (1936) e a *Dinâmica e gênese dos grupos*.

Fonte: KURT Lewin. **Oocities**, [S.l.], 2009. Disponível em: <<http://www.oocities.org/eduriedades/kurtlewin.html>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

5.4.1.4 O ciclo motivacional

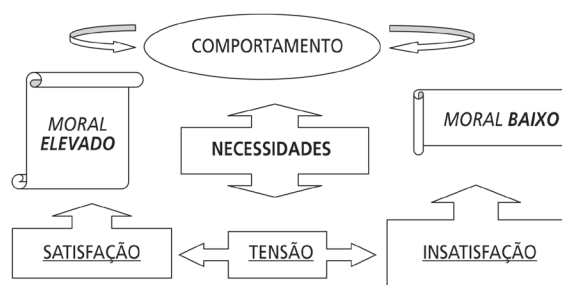
Verificou-se que o comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de **ciclo motivacional**.

O organismo humano permanece em equilíbrio psicológico até que um estímulo crie uma necessidade. Essa necessidade gera tensão e produz um comportamento ou ação voltados para a satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, retorna-se ao estado de equilíbrio, e se não satisfeita, é gerada frustração, compensação ou transferência.

O ciclo que tem um estado de **satisfação** predominante gera o que é conhecido como **moral elevado**, o qual resulta em atitudes como: fanatismo, euforia, otimismo, cooperação, coesão, identificação, boa vontade etc.

Já o ciclo em que predomina o estado de **insatisfação** gera o que é conhecido como **moral baixo**, que resulta em atitudes como: pessimismo, oposição, resistência, dispersão, agressão, má vontade etc.

Figura 30 – Ciclo motivacional



Fonte: produção do próprio autor (2017).

O comportamento organizacional envolve aspectos motivacionais dos indivíduos dentro das organizações. Nesse caso, o chamado clima organizacional pode favorecer ou não o desenvolvimento da motivação organizacional.

5.4.1.5 Liderança e comunicação

As primeiras experiências sobre liderança já demonstravam sua influência sobre o comportamento. A pesquisa pioneira sobre liderança foi desenvolvida em 1939, na *Universidade de Iowa*, por *Lippit* (1856-1933) e *White* (1928-2014), sob a supervisão de *Kurt Lewin*. Foram selecionados, a partir de apresentação voluntária, quatro grupos de meninos com idade em torno de dez anos, que passaram a trabalhar em atividades como pinturas de murais, esculturas em massa e construção de modelos de forma coletiva. Foram identificados três tipos de líderes, com características bem distintas:

- a) liderança autocrática: todo procedimento é ditado pelo líder, não havendo liberdade de atuação. Os procedimentos e técnicas são estabelecidos à medida que o trabalho se desenvolve, tornando incertas e desconhecidas as futuras atividades;
- b) liderança liberal (*laissez-faire*): os procedimentos ficam à mercê das decisões individuais ou do grupo, sem qualquer intervenção do líder. Há completa liberdade de atuação. Há total omissão do líder quanto ao desenvolvimento dos procedimentos e tarefas. O líder apenas informa e esclarece a quem o solicita, e nada comenta sobre o trabalho, salvo quando indagado;
- c) liderança democrática: todo procedimento é discutido por meio de dinâmicas de grupo, sob a orientação e assistência do líder. Os objetivos dos procedimentos e tarefas são esclarecidos de antemão. O grupo escolhe os companheiros de trabalho. As críticas e elogios feitos pelo líder são objetivos e impessoais, baseando-se nos fatos e não nas pessoas.

A liderança tem muitos conceitos, mas iremos ficar com o conceito de *Tannenbaun*, *Weschler* e *Massarick*: liderança é a influência interpessoal exercida na situação e dirigida, por meio do processo de comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos.

Esse conceito de liderança envolve três aspectos:

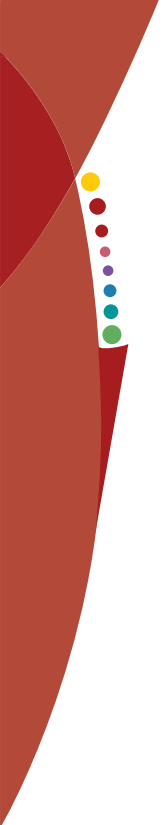
- a) o líder e suas características pessoais;
- b) o grupo, com suas características sociais, atitudes e necessidades;
- c) a situação que determina o ambiente, onde atuam o líder e subordinados.

Knickerbocker, ainda resumidamente, apresenta quatro métodos pelos quais um líder pode tentar organizar as atividades de pessoas e dirigi-las para os objetivos da organização:

- a) força ou coerção;
- b) paternalismo;
- c) barganha;
- d) meios recíprocos de satisfação.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as posições, no esclarecimento e na explicação, aos participantes inferiores, das razões das orientações recebidas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir suas necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo.





Essa teoria enfatiza o desenvolvimento de grupos, e não o comportamento individual. Assim, também, a comunicação é tratada como fenômeno social.

5.4.1.6 Características das organizações informais

Existem padrões de relações encontrados na empresa que não aparecem no organograma ou organização formal. A organização informal se desenvolve a partir da interação imposta e determinada pela organização formal. *Robert Dubin* se refere a quatro fatores que condicionam o aparecimento dos chamados grupos informais: os interesses comuns entre os membros, a interação provocada pela própria organização formal, a flutuação de pessoal dentro da empresa e os períodos de lazer.

Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto a forma, conteúdo e duração, além de mostrar que nem sempre a organização social de uma empresa corresponde exatamente a seu organograma.

Assim, ao conjunto de **relacionamentos consequentes** que se estabelecem entre os vários elementos humanos, lotados numa organização, denomina-se organização informal. Em uma empresa, portanto, o comportamento dos grupos sociais está condicionado a dois tipos de organização: a organização formal, ou racional, e a organização informal, ou natural.

As características da organização informal são:

- a) relação de coesão ou antagonismo: os indivíduos criam relações pessoais de simpatia ou antipatia;
- b) *status*: a posição social e o prestígio de cada componente são determinados mais por sua participação e integração na vida do grupo do que propriamente por sua posição formal;
- c) colaboração espontânea: é observada em alto grau no nível informal, podendo e devendo ser aplicada a favor da empresa;
- d) possibilidade de oposição à organização formal: quando mal entendida ou manipulada, a organização informal pode se desenvolver em oposição à organização formal;
- e) padrões de relações e atitudes: desenvolvidos pelos grupos informais, passam a ser aceitos e assimilados por seus componentes;
- f) mudanças de níveis e alterações de grupos informais: a promoção de um indivíduo pode levá-lo a ingressar em outros grupos informais. Os grupos tendem, portanto, a se alterar com as modificações da organização formal;
- g) a organização informal transcende a formal: enquanto a organização formal está circunscrita ao local físico de trabalho e ao horário, a informal escapa a essas limitações;
- h) padrões de desempenho nos grupos informais: na organização informal, o indivíduo preocupa-se com o reconhecimento e aprovação social do grupo ao qual pertence.

5.4.1.7 Apreciação crítica

A apreciação crítica da Teoria das Relações Humanas cita:

- a) oposição cerrada à Teoria Clássica: desconsiderava todos os estudos realizados em relação ao trabalho e à viabilidade econômica;
- b) inadequada visualização dos problemas de relações industriais: acreditava que os conflitos eram oriundos de confrontos com a organização formal e que a solução era eliminá-los, para promover a harmonia social, descuidando-se das importantes e numerosas funções do conflito;
- c) concepção ingênua e romântica do operário: os autores imaginavam um trabalhador feliz, produtivo e integrado ao ambiente de trabalho, o que não foi confirmado em pesquisas posteriores;
- d) limitação do campo experimental: os autores, a partir um ambiente específico, a fábrica e uma amostra de poucas pessoas, transcendiam afirmações para todos os trabalhadores;
- e) parcialidade das conclusões: se estudava apenas organização formal;
- f) ênfase nos grupos informais: a exagerada concentração nos grupos informais e a supervalorização da coesão grupal como condição de elevação da produtividade não ficou comprovada em outras pesquisas;
- g) enfoque manipulativo das relações humanas: manipulação é todo e qualquer processo por meio do qual se condiciona o indivíduo a fazer qualquer coisa sem sua participação realmente livre. Mayo e seus colaboradores, na verdade, favoreciam a administração, talvez porque a pesquisa foi patrocinada, em parte, pela *Western Electric* e pela *General Electric*.



Multimídia

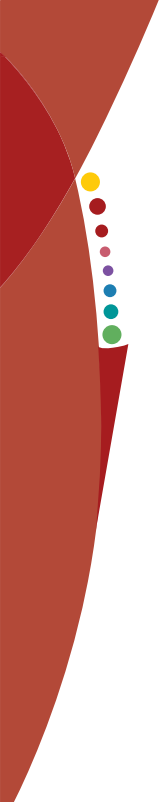
Veja mais sobre *Elton Mayo*: <<https://www.youtube.com/watch?v=AoemJplmTI0>>.

A seguir, serão apresentadas informações sobre a experiência *Hawthorne*, pesquisa que buscou testar a influência do meio na eficiência dos operários.

5.4.2 A experiência de Hawthorne

Em 1924, a *Academia Nacional de Ciências* dos EUA iniciou alguns estudos para verificar a correlação entre **produtividade** e **iluminação** do local de trabalho, dentro dos pressupostos clássicos de *Taylor* e *Gilberth*.

Em 1927, o *Conselho Nacional de Pesquisas* iniciou uma experiência em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, cuja finalidade também era determinar a relação



entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Essa pesquisa estendeu-se também ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação de pessoal (*turnover*) e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores. Portanto, a experiência de Hawthorne tinha o objetivo de testar pressupostos da Teoria da Administração Científica.

A *Western Electric* mantinha um departamento de montagem de relés de telefone, constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas as quais dependiam enormemente de sua rapidez. Na época, havia uma montagem de cinco relés a cada seis minutos, por moça. Deve-se considerar que a empresa desenvolvia uma política de pessoal bastante voltada para o bem-estar dos operários e não estava interessada em aumentar a produtividade, mas em conhecer melhor seus empregados, através da pesquisa.

5.4.2.1 A primeira fase da experiência de Hawthorne

Na primeira fase da experiência, dois grupos de operárias que fariam o mesmo trabalho, em condições idênticas, foram escolhidos para observação, sendo um grupo **de teste**, que trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo **de referência** trabalhou sob luz constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento das operárias.

Os pesquisadores ficaram desapontados, pois não encontraram uma relação direta entre as variáveis. Notaram a existência de outras variáveis difíceis de ser isoladas. Um dos fatores descobertos foi o “fator psicológico”, pois as operárias reagiram às experiências de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, elas se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade da iluminação aumentava e o contrário quando diminuía. Esse fato foi comprovado trocando-se as lâmpadas por outras de mesma potência, o que fez as operárias perceber que a intensidade variava. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a relação entre as condições físicas e a eficiência dos operários pode ser afetada por condições psicológicas.

5.4.2.2 A segunda fase da experiência de Hawthorne

Na segunda fase, foram selecionadas e convidadas seis moças de nível médio (nem novatas, nem peritas) para constituírem o grupo de observação, que passou a trabalhar **na sala de provas** de montagem de relés. Cinco moças montavam os relés, enquanto a sexta fornecia as peças necessárias para manter o trabalho contínuo. Os pesquisadores se preocuparam em manter o maior número possível de informações sobre a experiência, como: produção individual, peças defeituosas, condições gerais do tempo, temperatura e unidade da sala de testes, alimentação e sono das moças, fatos e conversas entre elas etc.

O grupo experimental tinha um supervisor comum, como no grupo de controle, mas tinha também um observador que permanecia na sala e observava, ordenava o trabalho e mantinha o espírito de cooperação das moças.

A pesquisa foi desenvolvida em 12 períodos experimentais, para observar quais as condições mais satisfatórias de rendimento. As moças foram esclarecidas dos propósitos e fases da experimentação:

- a) 1º período: foi registrada a produção das operárias ainda em seu local original de trabalho, sem que o soubessem, e estabelecida sua capacidade produtiva em condições normais de trabalho;
- b) 2º período: o grupo experimental foi isolado na sala de testes, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais. O 2º período serviu para verificar o efeito da mudança de local;
- c) 3º período: fez-se uma modificação no sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento de tarefas em grupo, cujas variações eram diluídas na produção do grupo e não refletiam no salário individual. No grupo experimental, verificou-se o aumento de produção, quando as moças perceberam que o novo sistema de pagamento por peça refletia no salário pessoal;
- d) 4º período: introduziu-se um intervalo de cinco minutos de descanso no meio da manhã e outro igual à tarde. Verificou-se novo aumento de produção;
- e) 5º período: os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos, verificando-se novo aumento de produção;
- f) 6º período: deram-se três intervalos de descanso de cinco minutos de manhã e outros três à tarde. Notou-se que a produção não aumentou, havendo queixas das moças quanto à quebra de ritmo;
- g) 7º período: passou-se novamente a dois intervalos de dez minutos, pela manhã, e outros dois à tarde, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou bastante;
- h) 8º período: com as mesmas condições anteriores, o grupo experimental passou a trabalhar somente até às 16:30, e não até às 17:00 como o grupo de controle. Houve um acentuado aumento de produção;
- i) 9º período: o trabalho do grupo experimental passou a terminar às 16:00. A produção manteve-se estacionária;
- j) 10º período: o grupo experimental voltou a trabalhar até às 17:00. A produção aumentou bastante;
- k) 11º período: estabeleceu-se uma semana de cinco dias, com sábado livre para o grupo experimental. Verificou-se que a produção diária das moças continuou a subir;
- l) 12º período: voltou-se às mesmas condições do 3º período. Verificou-se inesperadamente que a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente.

A experiência demonstrou que havia um fator que não podia ser explicado apenas por meio das condições gerais de trabalho. O problema passou então a ser com quais fatores correlacionar as modificações no ritmo de produção das moças.

A experiência na sala de montagens de relés trouxe algumas conclusões:

- a) as moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão era branda, permitindo-lhes trabalhar com maior liberdade e menor ansiedade;
- b) havia um ambiente amistoso e sem pressões, onde a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho;



- c) não havia temor ao supervisor;
- d) houve um desenvolvimento social do grupo experimental e a amizade estendeu-se para fora do trabalho;
- e) o grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns de aumentar continuamente a produção, embora as moças fossem solicitadas a trabalhar normalmente.

5.4.2.3 A terceira fase da experiência de Hawthorne

Preocupados com a diferença de atitude entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores aos poucos foram se afastando do interesse inicial da pesquisa e passaram a se fixar definitivamente no estudo das relações humanas.

Assim, em setembro de 1928, começaram um programa de entrevistas, inicialmente no setor de inspeção, e mais tarde em outros setores da fábrica.

Esse programa compreendia entrevistas com os empregados para obtenção de maior conhecimento sobre suas atitudes e sentimentos, ouvindo suas opiniões quanto ao trabalho e ao tratamento que recebiam, bem como sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento de supervisores.

Em 1931, adotou-se a técnica de entrevistas não diretiva, por meio da qual se permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse algum roteiro prévio.

O programa de entrevistas revelou a existência de um comportamento resultante do agrupamento informal dos operários, a fim de se protegerem contra aquilo que consideravam ameaças da administração contra seu bem-estar. Tratava-se de uma **organização informal**.

5.4.2.4 A quarta fase da experiência de Hawthorne

Escolheu-se um grupo de homens (nove operadores, nove soldadores e dois inspetores), todos da montagem de terminais para estações telefônicas, que passaram a trabalhar em uma sala especial, com condições idênticas de trabalho. Havia um observador dentro da sala e um entrevistador que ficava do lado de fora e entrevistava esporadicamente os operários.

Essa experiência durou de novembro de 1931 a maio de 1932 e visava analisar a organização informal dos operários.

Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários se usavam de uma porção de artimanhas, tais como: logo que montavam o que julgavam ser sua produção normal, reduziam seus ritmos de trabalho e relatavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser acusada num dia deficiente, como também solicitavam pagamento por excesso de produção. Verificou-se que esses operários passaram a apresentar certa **uniformidade de sentimentos** e **coesão grupal**.

5.4.2.5 Conclusões gerais da experiência de Hawthorne

Essa experiência permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola de Relações Humanas:

- a) o nível da produção é resultante da integração social: verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas que a envolvem;
- b) o comportamento social dos empregados: o comportamento dos indivíduos se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente, mas como membros de uma coletividade;
- c) as recompensas e sanções sociais: o comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à administração. Essas crenças (reais ou imaginárias) influem não somente nas atitudes, como também nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis;
- d) os grupos informais: constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida. Esses grupos definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções, seus objetivos, sua escala de valores sociais etc.;
- e) as relações humanas: os indivíduos participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influencia e é influenciada;
- f) a importância do conteúdo do cargo: a maior especialização ou fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. O conteúdo e a natureza do serviço têm enorme influência sobre o moral do trabalhador;
- g) a ênfase nos aspectos emocionais: os elementos emocionais, irracionais e não planejados do comportamento humano passam a merecer um destaque especial dessa escola.

5.4.2.6 Conclusões finais de Elton Mayo

Conclusões finais:

- a) o trabalho é uma atividade tipicamente grupal;
- b) o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo;
- c) a tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e comunicar-se com o pessoal;
- d) o ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”.





Multimídia

Para melhor visualizar a experiência de Hawthorne, assista ao vídeo no *link* a seguir: <<https://www.youtube.com/watch?v=KOGrcLx5W-g>>.



5.4.3 Atividade

Correlacione as conclusões da experiência de Hawthorne:

1	Conclusões da primeira fase	Os grupos possuem uniformidade de sentimentos.
2	Conclusões da segunda fase	O grupo desenvolve liderança e objetivos comuns.
3	Conclusões da terceira fase	O fator psicológico é preponderante ao fator fisiológico.
4	Conclusões da quarta fase	As pessoas são motivadas pela necessidade de "estar junto".
5	Conclusões gerais	As recompensas e sanções são sociais.
6	Conclusões de <i>Elton Mayo</i>	O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
		Existência de uma organização informal.
		Ênfases nos aspectos emocionais merecem destaque especial.
		A importância do conteúdo do cargo.
		A importância das relações humanas.

Resposta comentada

Após fazer a relação entre as colunas, você terá um breve resumo da experiência de Hawthorne, mas não deixe de rever cada uma das etapas e destacar as principais conclusões.

Esta é a sequência correta: 4, 2, 1, 6, 5, 6, 3, 5, 5, 5.

5.4.4 Teoria Comportamental

Sobre a Teoria Comportamental serão abordadas: origens, características, a abordagem de *David McClelland*, a Teoria X e a Teoria Y de *McGregor*, os dois tipos de supervisão de *Rensis Likert*, os sistemas administrativos de *Likert*, o processo decisório, o homem administrativo, o conflito entre os objetivos organizacionais e os individuais, e o equilíbrio organizacional.

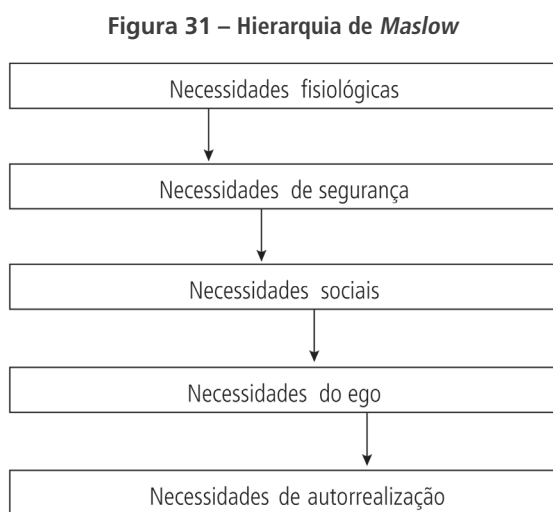
5.4.4.1 Origens

A oposição ferrenha entre as teorias Clássica e de Relações Humanas gerou como desdobramento esta teoria, numa tentativa de síntese da teoria da organização formal, com enfoque nas relações humanas.

Com o Behaviorismo (uma corrente da Psicologia), deu-se também a incorporação da sociologia da burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa.

5.4.4.2 Características da Teoria Comportamental

Para *McGregor*, o homem é um animal complexo dotado de necessidades. Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, numa **hierarquia de importância e de influência**. A principal contribuição desse autor está na identificação de dois estilos de administração: Teoria X e Teoria Y. Entretanto, a seção refere-se à hierarquia de *Maslow* (Figura 31):



Fonte: produção do próprio autor (2017).

A teoria de motivação de *Maslow* se baseia em diversos pressupostos, dentre os quais:

- a) é uma teoria dinâmica e geral que concebe o organismo como um todo;
- b) preocupa-se com objetivos finais ou básicos e não com objetivos parciais;
- c) os objetivos mais básicos ou inconscientes são mais fundamentais do que os conscientes ou específicos;

- d) todo estado do organismo é motivador;
- e) a teoria de motivação não é sinônimo de teoria de comportamento.

As necessidades humanas estão organizadas em **uma hierarquia de valor ou premência**, ou seja, em uma pirâmide (Figura 32), onde uma necessidade surge após a satisfação prévia de outra mais importante ou premente, que monopoliza as atenções do indivíduo, enquanto as demais, menos prementes, tendem a ficar reduzidas ao mínimo ou simplesmente negadas.

Figura 32 – Hierarquia de valores



Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Para *Herzberg*, tanto o ambiente externo (ou contexto) quanto o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Dessa maneira, o autor define ambos os fatores como sendo, respectivamente, fatores higiênicos e fatores motivacionais, ao que dá o nome de teoria dos dois fatores (Figura 33):

- a) fatores higiênicos: correspondem à perspectiva ambiental e se referem, entre outras, às seguintes variáveis: condições físicas do trabalho, salários, benefícios sociais, políticas de supervisão, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamento interno etc. Esses fatores não são motivacionais **pois são basais**, ou seja, imperativos para um bom trabalho, e a falta deles é altamente desmotivadora. Como em um hospital, onde a higiene do ambiente não irá curar doenças, mas a falta dela fatalmente as piorará;
- b) fatores motivacionais: são aqueles relacionados com a execução de tarefas, ou seja, com o conteúdo e significado do cargo. Esses fatores são os que produzem efeitos duradouros em termos de satisfação e aumento de produtividade. O termo motivação é empregado num sentido restrito, significando apenas aquilo que provoca satisfação continuada, e não as influências que têm efeito de pouca duração, como os higiênicos. O autor propõe o enriquecimento de tarefas como estratégia motivadora.

Figura 33 – Fatores do ambiente

FATORES HIGIÊNICOS INSATISFACIENTES	FATORES MOTIVACIONAIS SATISFACIENTES
Contexto do cargo Como a pessoa se sente em relação à empresa	Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao cargo
• Condições de trabalho • Salários e prêmios de produção • Benefícios e serviços sociais • Políticas da organização • Relações com a chefia e colegas	• O trabalho em si mesmo • Realização pessoal • Reconhecimento do trabalho • Progresso profissional • Responsabilidade

Fonte: Tedeschi (1998).



5.4.4.3 Abordagem de David McClelland

Sobre a abordagem de *David McClelland*:

- necessidade de realização: é a necessidade de bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão de excelência;
- necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e compadecidos com outros indivíduos;
- necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas;
- esses três motivos ou necessidades definidos por *McClelland* estão intimamente relacionados com a necessidade de solução de problemas;
- o autor lembra que o indivíduo, diante de um problema, tende a adotar um padrão de comportamento que se mostrou adequado em outra situação.

5.4.4.4 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

McGregor formulou um novo modelo de Administração, fundamentando-se no aspecto motivacional, em contraposição à teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática. Vejamos os pontos de vista do autor:

- a concepção tradicional de Administração é a Teoria X e se baseia em antigas concepções e premissas sobre a natureza do ser humano, tais como:
 - o homem é primariamente motivado por incentivos econômicos;
 - o homem é um agente passivo que precisa ser administrado;
 - as emoções humanas são irracionais e não devem interferir no autointeresse do indivíduo;

- as organizações devem ser planejadas no sentido de neutralizar os sentimentos e características imprevisíveis do homem;
- o homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado;
- o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina.

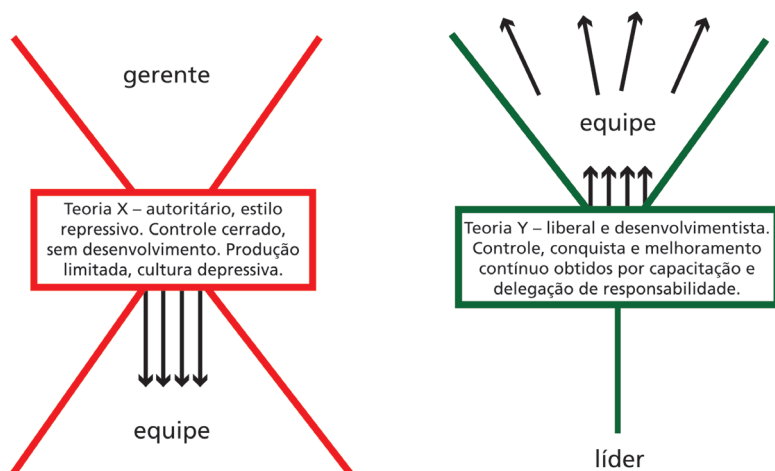
b) Segundo a Teoria Y, de características democráticas:

- a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa;
- as pessoas não são por natureza passivas ou resistentes, mas podem tornar-se, em razão de sua experiência anterior;
- a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de dirigir o comportamento para os objetivos da organização são fatores que estão presentes nas pessoas;
- a tarefa essencial da organização é criar condições para que os trabalhadores possam atingir melhor seus objetivos pessoais, direcionando seus próprios esforços aos objetivos da organização.

Administrar é, principalmente, um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. *McGregor* salienta que uma série de ideias inovadoras está sendo aplicada à Teoria Y (Figura 34), como: descentralização e delegação; ampliação do cargo e significado do trabalho; participação e Administração Consultiva; e autoavaliação de desempenho.

O autor menciona, ainda, que se essas ideias não apresentam resultados satisfatórios, é porque a Administração “comprou” a ideia, mas aplicou-a dentro do esquema e das concepções tradicionais.

Figura 34 – Estilo de gerência



Fonte: Tedeschi (1998).

5.4.4.5 Os dois tipos de supervisão de Rensis Likert

Os dois tipos de supervisão de *Rensis Likert*:

- a) supervisores orientados para o trabalho: são supervisores que tendem a concentrar seus subordinados em ocupações restritas ao ciclo, de modo padronizado. É o tipo de supervisão decorrente do modelo de *Taylor*. O supervisor enfatiza a tarefa ao invés das pessoas;
- b) supervisores orientados para o empregado: são os supervisores que tendem a se preocupar com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados. É o tipo de supervisão que dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho.

Likert, por meio de pesquisas, conclui que os departamentos de baixa eficiência são, geralmente, chefiados por supervisores orientados para o trabalho.

5.4.4.6 Os sistemas administrativos de Likert

Com base em pesquisas, *Likert* propõe uma classificação dos sistemas administrativos, definindo quatro perfis organizacionais:

- a) sistema 1 – autoritário explorador: é um sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo e altamente arbitrário. As decisões são concentradas na cúpula da organização. Não existem comunicações laterais. Consiste em um ambiente onde há punições e recompensas eventuais. O comportamento do pessoal é de temor, desconfiança e insatisfação;
- b) sistema 2 – autoritário paternalista: é um sistema autoritário benévolo, em que nem sempre as decisões são prerrogativas da cúpula. Consiste num ambiente de confiança condescendente (típica de senhor para escravo). O temor não chega a ser dominante como no sistema 1. Há pouca interação humana;
- c) sistema 3 – consultivo: é um sistema participativo, em que os altos escalões apenas definem a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. A opinião do grupo é considerada. Consiste em um ambiente onde a confiança já é bem mais elevada;
- d) sistema 4 – participação por grupos: é um sistema democrático por excelência e baseado no trabalho em equipe. As informações fluem livremente. Consiste num ambiente de completa confiança e comunicação.

Uma das conclusões de *Likert* é que, quanto mais próximo do sistema 4 estiver situado o estilo de administração, maior será a probabilidade de haver alta produtividade, rentabilidade e boas relações no trabalho.

5.4.4.7 O processo decisório

Os comportamentalistas visualizam a organização como um sistema de decisões em que o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais de comportamento. **Nas teorias anteriores, muita importância foi dedicada à ação e nenhuma às decisões.**



Segundo *March* e *Simon* (1981), os indivíduos se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinadas situações, tal como se apresenta a eles. A saber:

- a) eventos futuros ou probabilidades de eles ocorrerem;
- b) consequências possíveis desses eventos;
- c) alternativas de ações possíveis ou disponíveis;
- d) regras/ princípios para estabelecer a ordem de preferência para as consequências/ alternativas.

Para os autores, a previsão de comportamento do agente deverá ser feita com esses quatro conjuntos de dados, e não apenas com a especificação da situação tal como ela é.



Explicativo

Herbert Alexander Simon (1916-2001) foi um economista e psicólogo norte-americano, cientista social do século XX, cuja pesquisa variou entre os campos da Psicologia Cognitiva, Ciência da Computação, Administração Pública, Economia, Administração, Filosofia e Sociologia da Ciência. Seus trabalhos sobre a decisão e o comportamento humano têm até hoje influência marcante nos campos da Administração, Economia, Psicologia e Ciência da Computação.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Herber Alexander Simon. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/193-herber-alexander-simon>>.

Herbert Simon propõe o **estudo psicológico das decisões**, para analisar suas anatomias e dirigi-las para os objetivos da organização:

- a) o comportamento de um indivíduo dificilmente apresenta elevada racionalidade objetiva, porque, ao decidir, o número de alternativas que ele deverá examinar e as informações de que ele precisará para avaliá-las é muito grande, indo além das possibilidades de análise;
- b) não existem decisões perfeitas, apenas umas são melhores do que outras quanto às consequências reais que acarretam. O critério norteador é a eficiência, entendida como a "obtenção de resultados máximos com meios limitados";
- c) também existe uma hierarquia de decisões, pois *Simon* utiliza o conceito da hierarquia para distinguir o que seja um meio e o que seja um fim;
- d) há uma relatividade das decisões, a alternativa finalmente escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias;
- e) o processo decisório implica renúncia, a escolha de uma alternativa qualquer implicará renúncia de determinados fins;
- f) os processos administrativos são basicamente processos decisórios, pois constituem o estabelecimento de métodos de rotina para se-

lecionar e determinar mudanças, e sua comunicação àqueles por eles afetados;

g) a atividade administrativa é uma atividade grupal;

h) esboçada a anatomia da decisão, analisam-se seus elementos. *Simon* analisa de que maneira a organização pode influir em seus elementos, que qualquer decisão irá alterar, a saber: divisão do trabalho; padrões de desempenho; sistemas de autoridade e influência; canais de comunicação e treinamento e doutrinação.

5.4.4.8 O homem administrativo

O Behaviorismo põe ênfase no *homem administrativo*, em vez do *homo economicus*, *homo social* ou homem organizacional. O homem administrativo procura apenas a maneira satisfatória, e não a melhor maneira (*the best way*) de fazer o trabalho. O comportamento administrativo é **satisfaciente e não otimizante**.

Ao explicar o comportamento de busca de soluções, *March* e *Simon* (1981) salientam que as organizações procuram uma solução satisfatória e não uma solução ótima: o comportamento de busca se deterá quando a organização encontrar um padrão considerado aceitável ou razoavelmente bom. Quando a realização da organização cair abaixo desse nível, uma nova busca de soluções será feita.

5.4.4.9 O conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais

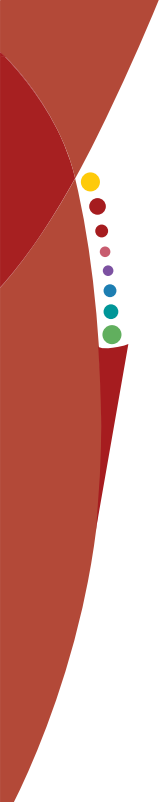
As metas individuais e as metas organizacionais nem sempre se deram muito bem (Quadro 6). *Chester Barnard*, já em 1938, afirmava que o executivo deve ser eficaz (na medida em que seu trabalho consegue atingir objetivos da organização) e eficiente (na medida em que consegue atingir objetivos pessoais) (BARNARD, 1971).

Quadro 6 – Conflitos

	Eficiência pessoal	Eficácia administrativa
Quanto ao trabalho executivo	Alcance e satisfação de objetivos pessoais.	Alcance e satisfação de objetivos organizacionais.
Quanto à administração em si	Tônica nas ações administrativas.	Tônica nas decisões administrativas.
Aspectos fundamentais	O esforço e os meios.	Os resultados e os fins.
Características da boa organização	A ordem, os métodos de trabalho, a organização interna.	A vitalidade, a inovação e as adaptações às mudanças.
Quanto à utilização do homem	Pretende tornar a mediocridade capaz de produzir resultados previsíveis repetidamente.	Pretende liberar a energia criadora nos indivíduos.
Mudanças e inovações	Desvios dos procedimentos normais devem ser evitados.	São altamente desejáveis.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).





Outro autor, *Chris Argyris*, desenvolveu uma concepção segundo a qual existe uma incongruência inerente à autorrealização dos indivíduos e ao alcance dos objetivos organizacionais. A empresa típica confia ao indivíduo tarefas em que há pouca oportunidade para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança ou de independência, atributos inerentes ao indivíduo maduro.

5.4.4.10 O equilíbrio organizacional

Como as organizações são **um sistema cooperativo racional**, é necessário que se conheçam os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Para *Simon*, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para seus próprios objetivos individuais.

As organizações desenvolvem uma série de incentivos (alicientes) à cooperação:

- a) há recompensas pessoais que decorrem diretamente da realização de objetivos da organização. Exemplo: distribuição de lucros e estabilidade da empresa no mercado;
- b) há recompensas pessoais oferecidas pela organização que decorrem diretamente da importância e do desenvolvimento da própria organização. Exemplo: o *status* de trabalhar em uma boa empresa;
- c) há recompensas pessoais não relacionadas com a importância e o desenvolvimento da organização. Exemplo: incentivos econômicos (salários, prêmios etc.) e incentivos psicossociais (segurança no trabalho, oportunidades de promoção, supervisão democrática etc.).

5.4.4.11 Apreciação crítica

Sua apreciação crítica cita:

- a) natureza descritiva e não prescritiva: os behavioristas preocupam-se muito mais em explicar e descrever as características do comportamento organizacional do que em construir modelos e princípios de ação prática;
- b) transferência de ênfase dos aspectos estruturais para os aspectos comportamentais: os behavioristas partem de uma “psicologização” dos problemas organizacionais, considerando os participantes “eficientes e ineficientes”, “satisfeitos e insatisfeitos” etc.;
- c) profunda reformulação na filosofia do comportamento administrativo, destacando um novo conceito de homem e valores humanos;
- d) o embasamento da organização sobre o processo decisório leva “ao conceito da organização tendo como objetivo enfrentar e resolver problemas”;
- e) essa teoria marca a mais profunda influência das ciências do comportamento sobre a Administração.

5.4.5 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional abrange os conceitos que veremos a seguir:

- a) **conceito de organização e cultura:** o conceito de organização para os autores especialistas em D.O. é tipicamente behaviorista. *Lawrence* e *Lorsch*, por exemplo, dizem: uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Esse conceito sugere que a organização deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o ambiente em que ela opera. *Warren Bennis* salienta as diferenças fundamentais entre os sistemas mecânicos (típicos dos sistemas/teorias tradicionais) e os sistemas orgânicos (abordagem de D.O.) (Quadro 7):

Quadro 7 – Desenvolvimento Organizacional

Sistemas mecânicos	Sistemas orgânicos
A ênfase é exclusivamente individual.	A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
Relacionamento do tipo mando-obediência.	Confiança e crença recíprocas.
Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	Independência e responsabilidade compartilhadas.
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida.	Participação e responsabilidade multigrupal.
A tomada de decisão é centralizada.	Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade.	Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Richard Beckhard introduz o conceito de cultura organizacional para explicar que a única maneira de mudar as organizações é mudando a “cultura”.

Cultura organizacional significa um modo de vida, **um sistema de crenças e valores**, uma forma aceita de interação e de relacionamento típicas de determinada organização;

- b) **conceito de mudança e desenvolvimento:** mudança organizacional é um conjunto de alterações estruturais e comportamentais dentro da organização. Desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz à plena realização de potencialidades. São três tipos básicos de desenvolvimento:
- evolucionário: quando a mudança não transgride as expectativas dos participantes nela envolvidos;
 - revolucionário: quando a mudança transgride e rejeita o *status quo* e introduz novas expectativas;
 - sistemático: quando os responsáveis delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação ao que é.
- c) **conceito de desenvolvimento organizacional:** D.O. é a **mudança planejada**, é um processo de modificações culturais e estruturais permanentemente aplicado a uma organização, ou ainda, é um esforço educacional destinado a mudar atitudes, valores,



comportamentos e a estrutura da organização, visando à adaptação às novas conjunturas.

5.4.5.1 *Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional*

São pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional:

- a) reconhecimento da constante e rápida mutação do ambiente;
- b) ênfase na contínua adaptação;
- c) ambiente e organização em íntima interação;
- d) a aceitação de que toda organização é um sistema social;
- e) esforço no sentido de integração de objetivos individuais e organizacionais;
- f) mudança organizacional planejada e contínua;
- g) mudança como uma conquista coletiva que depende de participação e comprometimento;
- h) a consciência de que não há uma estratégia ideal para o D.O., há uma variedade de modelos e estratégias.

5.4.5.2 *Aplicações do Desenvolvimento Organizacional*

O Desenvolvimento Organizacional ocorre quando há necessidade de: mudar uma estratégia administrativa (padrões de comunicação, sistema de remuneração etc.); tornar o clima organizacional mais consistente às demandas pessoais ou do ambiente; mudar estrutura ou posições, isto é, os aspectos formais da organização; mudar “normas” culturais; melhorar a colaboração interpessoal; aperfeiçoar o sistema de comunicação; melhorar o planejamento e estabelecimento de metas; enfrentar o problema de fusão de empresas; mudar a motivação da equipe e adaptá-la a um novo ambiente.

5.4.5.3 *Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações comportamentais*

A maioria dos modelos de D.O. relacionados com alterações comportamentais destina-se a encorajar uma maior participação e comunicação dentro da organização, em relação a uma estrutura que já foi adaptada ou mudada:

- a) **desenvolvimento de equipes:** como premissa temos que a estrutura tradicional inibe a inovação e a criatividade. A estratégia para promover a interação e desenvolvimento do pessoal é a realização de seminários de treinamento e de fortalecimento da equipe. As equipes devem ser **formadas** interdisciplinarmente, reunindo participantes de vários níveis, especializações, habilidades, experiências etc.;
- b) **suprimento de informações (feedback de dados):** como premissa, temos que quanto mais dados o indivíduo receber, maior será a probabilidade de agir criativamente. Como estratégia, deve começar com a distribuição interna de informações, para posterior documentação e distribuição dos resultados das pesquisas. Devem ser realizadas discussões e reuniões periódicas, que culminarão em palestras sobre planos e programas de trabalho;

c) **análise transacional:** visa ao autodiagnóstico das relações (transações) humanas, e tem seus conceitos principais na estrutura PAC:

- PAI: posição do ego que manifesta uma visão protetora ou dominante;
- ADULTO: posição do ego que manifesta relações de igualdade;
- CRIANÇA: posição do ego que manifesta insegurança ou dependência.

A análise deve ser composta de um questionário, em que o próprio indivíduo tabula as respostas, a partir do qual será fornecido um diagnóstico (versão psicológica do reconhecimento positivo ou negativo) e serão dados estímulos ou carícias para uma mudança ou manutenção da posição de vida.

Esses questionários são muito encontrados em revistas populares para os mais diversos fins, e geralmente colocam, como resultado tabulado, quatro posições de vida:

- ☺ Eu OK e Você OK ☺ ⇒ atitude racional e madura;
- ☺ Eu OK e Você Não OK ☹ ⇒ atitude de desconfiança;
- ☹ Eu Não OK e Você OK ☺ ⇒ necessidade de orientação e ajuda;
- ☹ Eu Não OK e Você Não OK ☹ ⇒ situações depressivas e negativas.

d) **reuniões de confrontação:** quando ocorre um conflito entre duas ou mais pessoas, utiliza-se um consultor interno ou externo, que fará um enfoque socioterapêutico com diagnose da situação e provocará um confronto entre as partes, mediado por ele, que ponderará as críticas entre os membros e orientará para uma solução construtiva do conflito;

e) **tratamento de conflito intergrupal:** temos como base o anterior, com confrontação dos grupos, em que cada grupo avalia e é avaliado pelo outro, seguindo-se a discussão das percepções, tendendo para uma posição de compreensão e entendimento;

f) **laboratório de sensibilidade:** um modelo muito usado para os executivos, em que eles se afastam do local de trabalho e vão morar em uma comunidade residencial temporária, onde estão constituídos os *T-Groups* (Grupos-Tarefas). Neles, os problemas mais elementares de sobrevivência serão resolvidos com ênfase na troca de experiências do grupo, na participação, no comprometimento de todos e na discussão do próprio comportamento.

5.4.5.4 Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações estruturais

São os seguintes:

a) mudanças nos métodos de operação: maneiras de realizar o trabalho (fluxogramas), localização do trabalho, disposição dos materiais usados (*layout*), natureza dos materiais (qualidade, periculosidade e insalubridade), natureza da fábrica e das instalações (projetadas ou não), maquinaria, ferramentas e equipamentos (ordem, perdas,



quebras), práticas de segurança e manutenção (CIPA) e normas operacionais (manuais);

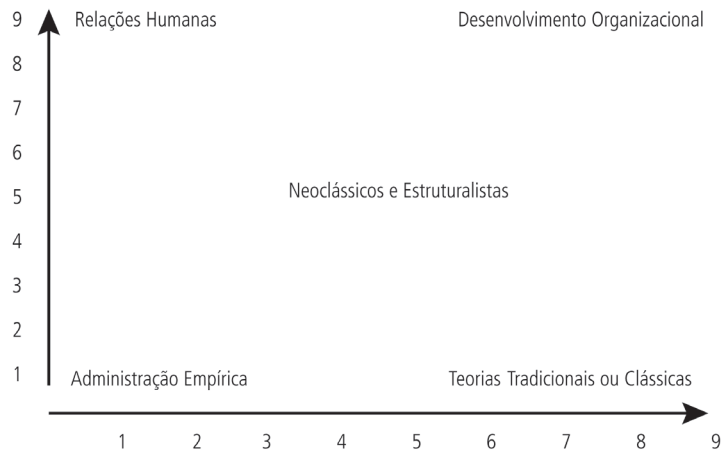
- b) mudanças nos produtos: especificação dos produtos (pesquisa de mercado), especificação de processos (estudos técnicos específicos), materiais componentes (pesquisa de fornecedores) e padrão de qualidade (satisfação dos clientes);
- c) mudanças na organização: estrutura da organização e atribuições de responsabilidade (organograma, arquitetura organizacional), níveis de supervisão (reengenharia), extensão da delegação de autoridade (centralização X descentralização), tamanho e natureza dos grupos de trabalho (organização informal), supervisão dos grupos de trabalho (tipos de supervisão) e colocação de indivíduos em tarefas específicas;
- d) mudanças no ambiente de trabalho: condições de trabalho (higiene, luz, ventilação, unidade etc.), sistema de recompensas e punições (salários diretos e indiretos, férias, prêmios, descontos, suspensões, demissões), padrões de desempenho (produtividade) e diretrizes e métodos de ação (estatutos, regimentos etc.).

5.4.5.5 Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados com alterações estruturais e comportamentais

São os seguintes:

- a) o **"Managerial Grid" de Black e Mouton ou D. O. do tipo Grid**: os conceitos básicos do D.O. tipo *Grid* são a identificação de discrepâncias em relação ao padrão de excelência desejado (*excellence gap*) e a rubrica da excelência empresarial, determinada por um quadro composto de 72 janelas ou espelhos, o qual é formado por seis funções X três perspectivas X quatro orientações. As seis funções analisadas são: Recursos Humanos, Administração Financeira, Administração da Produção ou Técnica, Marketing ou Mercadologia, Pesquisa e Desenvolvimento, e Estrutura. As três perspectivas de análise são: **eficiência vigente**, que identifica os pontos fortes e fracos; **flexibilidade**, que identifica a capacidade de mudança; e **desenvolvimento**, que identifica as estratégias a longo prazo orientadas para o crescimento programado. As quatro orientações de análise são: **ações empresariais**, que podem ser orientadas para o controle empresarial; **ações externas**, as influências externas na empresa; **ações agressivas**, ações pelas emoções ou impulso; e **ações defensivas**, identificar as resistências. As 72 janelas fornecerão dois valores a nível horizontal e vertical, com os quais será montado o *Managerial Grid* (Gráfico 1), com o eixo horizontal orientado para a produção e o vertical para as pessoas. Cada eixo do *Grid* é graduado de um a nove pontos, onde o ponto 1 revela pouca preocupação e o ponto 9 revela elevada preocupação. Nos quatro cantos e centro, os autores alocam as teorias vigentes e utilizadas pelos administradores das empresas:

Gráfico 1 – Managerial Grid



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Após saber onde estamos, ou nossa posição de largada e qual é o nosso ponto de chegada, encontramos as fases do D.O. tipo *Grid* :

- estudos da dinâmica do comportamento da cultura da empresa;
- desenvolvimento de trabalho em equipe;
- desenvolvimento intergrupar;
- desenvolvimento de um modelo estratégico;
- implementação do modelo estratégico;
- crítica sistemática.

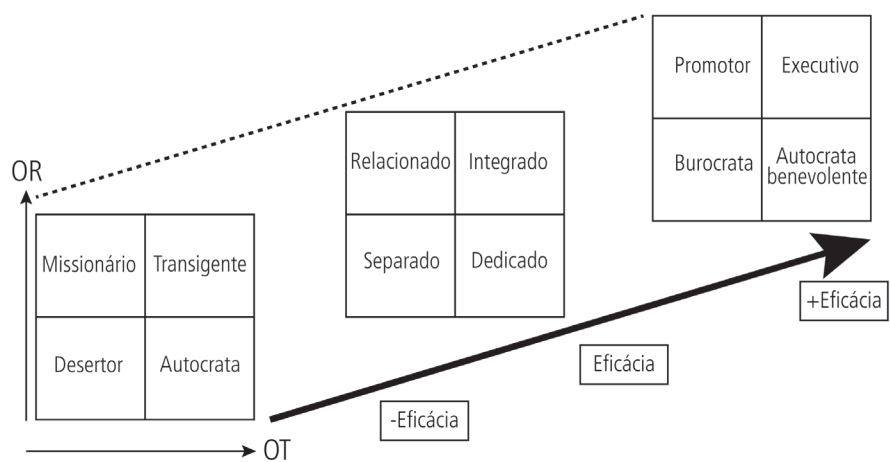
b) **o modelo de Lawrence e Lorsch:** segundo os autores, as principais áreas de problemas nas quais, geralmente, se deseja mudar a organização são o defrontamento organização-ambiente, o defrontamento grupo-para-grupo e o defrontamento indivíduo-organização. Os estágios do D.O. dos autores compreendem um ciclo de quatro etapas, a saber:

- levantamento da situação: diagnóstico da situação real face à desejada;
- planejamento da mudança: constitui o planejamento da ação para a mudança requerida;
- implementação e “*follow up*” (siga para cima ou em frente): é a tarefa em que se obtém o comprometimento dos participantes e se adota a mudança dos recursos necessários;
- avaliação: é a etapa que fecha o circuito do processo.

Os autores reconhecem que o objetivo de mudança deve caracterizar os métodos de mudança congruentes; assim, se desejamos uma mudança modesta, devemos atuar no âmbito cognitivo (racional); entretanto, se a mudança requerida for profunda, é mister apelar para variáveis emocionais;

- c) **a teoria 3D da eficácia de W. Reddin:** o núcleo da teoria 3D (Figura 35) é a afirmação de que o comportamento gerencial é composto de dois fatores básicos: a tarefa a realizar e as relações entre as pessoas e os gerentes podem enfatizar um outro elemento básico. Essa teoria visa desenvolver três habilidades básicas para o gerente: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e destreza gerencial. O programa D.O. 3D é constituído por nove etapas: seminário de eficácia gerencial, laboratório de equipe, conferência de eficácia gerencial, laboratório de estratégia empresarial, comissão de eficácia de equipe, comissão de eficácia interequipes, comissão de eficácia divisional, comissão de unidade de trabalho e comissão de eficácia empresarial.

Figura 35 – A Teoria 3D da Eficácia



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Daí o termo 3D da eficácia gerencial, seus estilos básicos e o desdobramento para cima e para baixo, causando a noção de terceira dimensão.

5.4.5.6 *Apreciação crítica*

São citados, na apreciação crítica da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, os seguintes fatores:

- aspecto mágico ou mitos do D.O.: as variáveis não pesquisáveis, o mito da novidade que vira místico, o mito da eficácia aumentada sem resultados certos nos lucros etc.;
- imprecisão no campo do D.O.: pode ser aplicável apenas em alguns níveis e tipos de organização, pois as técnicas exigem algum conhecimento e cultura de base;
- ênfase na educação emocional: treinamento de habilidades, principalmente emocionais não relacionadas com os objetivos reais da organização e do jogo de interesses econômicos;
- aplicações distorcidas do D.O.: não parecem ser novos ou cientificamente válidos em seus pressupostos.



Multimídia

Para ampliar e aprofundar seus conhecimentos sobre as Teorias do Comportamento na Administração, pesquise por um dos livros que serviram de referência para esta disciplina:

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.



5.4.6 Atividade

Correlacione os tipos de liderança, na primeira coluna, com suas características, na segunda coluna:

1	Líder democrático	Procedimentos ficam à mercê das decisões individuais.
2	Líder liberal	Total omissão do líder quanto ao desenvolvimento das tarefas
3	Líder autocrático	O líder mantém-se afastado e distante do grupo.
		O líder escolhe os membros de cada grupo.
		O grupo escolhe os companheiros de trabalho.
		As críticas e elogios são feitos de forma impessoal.
		O líder informa e esclarece quem o solicita.
		As críticas e elogios são feitos de forma estritamente pessoal.
		Procedimentos são discutidos em dinâmicas de grupo.
		Procedimentos são ditados pelo líder.

Resposta comentada

A sequência é: 2, 2, 2, 3, 2, 1, 1, 3, 1, 3.

Na próxima unidade você estudará as Teorias da Administração mais recentes e alguns estudos contemporâneos que podem ganhar *status* de teoria brevemente.

RESUMO

Com a Teoria das Relações Humanas, o trabalhador passa a ser observado de uma forma menos mecânica e busca-se conhecer suas atividades, sentimentos e formações de grupos.

A Teoria Comportamental leva em conta o contexto organizacional de forma mais ampla, abrangendo a influência sobre o comportamento na organização. Ela tem como características a ênfase nas pessoas, a preocupação com o comportamento organizacional e o estudo do comportamento humano.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) tem como características: o foco na organização como um todo; processos grupais; orientação sistêmica e abrangente, orientação contingencial, agentes de mudança, ênfase na resolução de problemas, aprendizagem baseada em experiências, além do desenvolvimento de equipes.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à Administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da Administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.



REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Herber Alexander Simon. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/193-herber-alexander-simon>>.

KURT Lewin. **Oocities**, [S.l.], 2009. Disponível em: <<http://www.oocities.org/eduriedades/kurtlewin.html>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

MARCH, James; SIMON, Herbert. **Teorias das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Administração contemporânea**. Curitiba: OPET, 1998.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Economia e mercados**. Curitiba: OPET, 1998.

UNIDADE 6

ÊNFASE NO AMBIENTE



6.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase no ambiente e na tecnologia; desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Teoria Geral dos Sistemas, da Teoria da Informação, da Teoria da Matemática e da Teoria da Contingência;
 - b) identificar as características dessas teorias;
 - c) identificar vertentes da Administração Contemporânea.
- 

6.3 UM AMBIENTE MUITO ALÉM DAQUILO QUE SE VÊ

Nesta última unidade, serão apresentadas as origens, contribuições e críticas das principais Teorias da Administração sobre as organizações, com ênfase no ambiente e na tecnologia, além das tendências metodológicas contemporâneas de Gestão.

Para você, futuro gestor e/ou estudioso da Informação, a importância dessas teorias reside no fato de elas permitirem enxergar para além dos muros das organizações, descobrindo os efeitos que as variáveis externas podem ter dentro delas, e como a tecnologia pode fornecer técnicas adaptativas para equacionar os desequilíbrios entre os ambientes interno e externo das Organizações da Informação.



6.4 ABORDAGEM SISTÊMICA OU NEOESTRUTURALISTA

A Abordagem Sistêmica ou Neoestruturalista aborda as teorias que veremos a seguir.

6.4.1 Teoria Geral dos Sistemas

O biólogo alemão *Ludwing Von Bertalanffy* elaborou, em 1968, uma teoria interdisciplinar capaz de transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios (físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos etc.) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas de uma ciência pudessem ser utilizadas pelas demais.



Explicativo

Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) foi um biólogo interessado pelo desenvolvimento dos organismos e contrário às concepções mecanicistas do mundo e da ciência vigentes na época.

Ludwig desenvolveu o fundamento de sua teoria: o ser humano e os animais funcionam como um todo, como um sistema. Publi-

cou uma série de artigos em que trabalhou a noção de sistema aberto, que constitui a base da Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Sua principal obra foi *General System Theory*, na qual apresentou a perspectiva de aplicação da sua teoria à Matemática, às Ciências da Natureza, às Ciências Sociais, entre outras.

Fonte: LUDWIG Von Bertalanffy. **Infopedia**, Porto, c2017. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$ludwig-von-bertalanffy](http://www.infopedia.pt/$ludwig-von-bertalanffy)>. Acesso em: 17 dez. 2014.

Para *Ludwig*, a Teoria Geral dos Sistemas

[...] é uma nova visão de realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige uma reorganização das ciências sociais e é operativa com vários graus de sucesso, ou seja, é a reunião complexa de elementos em interação, com troca de informações contínuas com o meio ambiente. (TEDESCHI, 1998, p. 179).

Os pressupostos básicos da TGS são:

- a) integração das ciências naturais e sociais;
- b) foco no campo não físico do conhecimento científico;
- c) desenvolvimento de princípios unificadores das diversas ciências, com o objetivo de nos aproximar da unidade da ciência;
- d) necessidade de integração na educação científica.

Dois modelos representam bem essa teoria: o **modelo de Katz e Kahn**, relatando três módulos de estudo de um sistema (módulos de entrada, transformação e saída, com um mecanismo de retroalimentação); e o **modelo sociotécnico de Tavistock**, calcado em dois subsistemas: o técnico ou material, também chamado de natural, e o social, também chamado de humano.

Mas o que são sistemas?

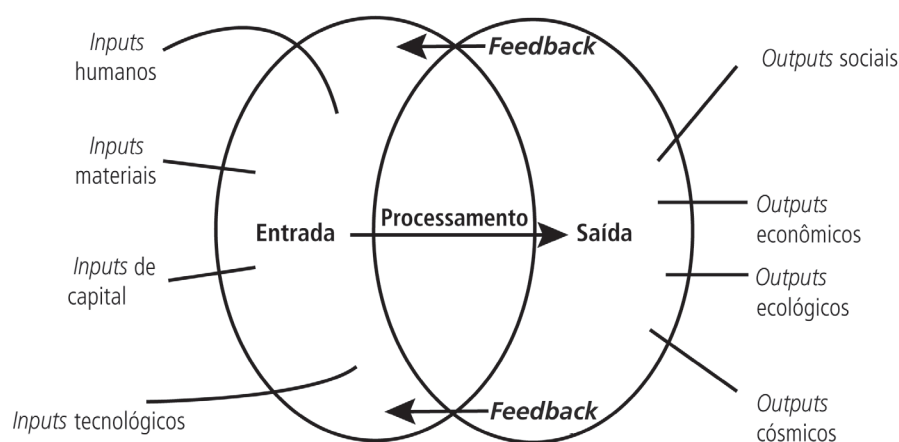
Um sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, que formam uma atividade para atingir um objetivo, operando dados/energia/matéria para fornecer outros dados/energia/matéria.

Os sistemas se caracterizam por determinados parâmetros (Figura 36), ou constantes arbitrárias, que definem suas subunidades ou componentes. Exemplificando um sistema educacional e seus parâmetros, teríamos:

- a) entrada/insumo/*input*: como recursos humanos, alunos, professores, equipe técnico-pedagógica e equipe de apoio logístico; como recursos materiais, a instituição de ensino, com seus imóveis, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, instalações, terrenos, veículos, materiais de expediente e consumo etc.; como recursos financeiros, os numerários para despesas correntes e de investimentos e, finalmente, como recursos tecnológicos, seus regulamentos, currículos, planejamentos e metodologias de ensino;
- b) processamento/transformação/*throughput*: o momento do ensino-aprendizagem, quando os recursos anteriormente citados se misturam, atuando uns nos outros e tornando-se independentes, para formar os propósitos ou objetivos definidos;

- c) *saída/resultados/produto/output*: é o final do processo/processamento, a materialização do aluno em cidadão, como indivíduo formado que é capaz de aprender a aprender;
- d) *retroação/retroalimentação/retroinformação/feedback*: mecanismo de autocontrole e autorregulação das entradas e saídas, na tentativa de estabelecer um estado de homeostase/ equilíbrio interno dinâmico. De acordo com nosso exemplo, trata-se de verificar quais objetivos propostos pelo sistema educacional/ instituição de ensino foram alcançados e por quê, e quais objetivos não foram alcançados e por que não. Assim, parte da energia da saída retorna à entrada sob a forma de informações quantitativas e qualitativas, a fim de tornar o sistema eficiente/eficaz/efetivo;
- e) *ambiente/environment*: é tudo o que envolve externamente o sistema educacional, a fonte de todos os recursos e o destino de todos os produtos; é para onde todas as funções do sistema estão, direta ou indiretamente, apontadas; é o mundo político/ econômico/ social/ ecológico/ cósmico que envolve os sistemas educacionais/ instituições de ensino.

Figura 36 – Parâmetros dos sistemas



Fonte: produção do próprio autor (2017).

6.4.2 Cibernética e Administração

A Cibernética pode ser definida como uma ciência da comunicação e do controle que atua, principalmente, sobre os sistemas e as transferências de informações inter e intrassistemas, ou seja, ela permite que conhecimentos e descobertas de uma ciência tenham condições de aplicação a outras ciências.

Os sistemas podem ser estudados por suas complexidades e sobre as características probabilísticas ou determinísticas, originando seis categorias, segundo *Stafford Beer*:

- a) sistemas determinísticos simples: cálculo de queda livre ou jogo de bilhar;
- b) sistemas determinísticos complexos: os computadores eletrônicos;
- c) sistemas determinísticos excessivamente complexos: o cosmos físico;

- d) sistemas probabilísticos simples: jogar uma moeda ou um dado;
- e) sistemas probabilísticos complexos: o conceito de lucro ou de riqueza;
- f) sistemas probabilísticos excessivamente complexos: a economia nacional.

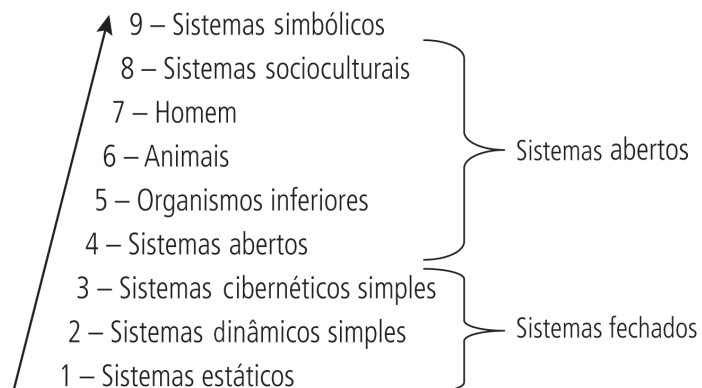


Explicativo

Anthony Stafford Beer (1926-2002) foi um teórico da pesquisa operacional e da gestão cibernética. Estudou Filosofia, mas teve de interromper os estudos em 1944 para incorporar o exército britânico na Segunda Guerra Mundial.

Os sistemas cibernéticos são excessivamente complexos, probabilísticos e autorreguladores, e são ordenados a partir de uma hierarquia que vai do nível estático até o simbólico, conforme mostra a Figura 37:

Figura 37 – Hierarquia de nível estático até simbólico



Fonte: produção do próprio autor (2017).

À medida que sobem aos níveis elevados, as teorias se tornam progressivamente precárias e insuficientes. Note-se que cada nível tem a característica de ser um sistema de sistemas.

A Cibernética dá muita importância aos modelos ou paradigmas, sejam físicos ou matemáticos, para a compreensão do funcionamento dos sistemas. Os modelos podem ser definidos como **representações simplificadas de alguma parte da realidade**. Stan aponta três razões para sua utilização:

- a) a manipulação de entidades reais (pessoas ou organizações) é socialmente inaceitável ou legalmente proibida;
- b) o volume de incerteza com que a Administração está lidando cresce rapidamente e aumenta desproporcionalmente as consequências dos erros. A incerteza é o anátema da Administração;

- c) a capacidade de construir modelos que constituem boas representações da realidade aumentou bastante com os avanços da Física, da Estatística e da Computação.

Conceitos de Cibernética utilizados em Administração:

- a) isomorfismo: é quando os sistemas **são intermutáveis** e iguais, pelo menos na forma;
- b) homomórfico: quando os sistemas guardam entre si proporcionalidade de formas, embora sem o mesmo tamanho;
- c) *input* (entrada): é aquilo que o sistema importa de seu mundo exterior, ou seja, informações para reduzir as incertezas, energia para movimentar as máquinas e dinamizar o sistema, e materiais/recursos que funcionam como meios para produzir saídas, dividindo-as em operacionais (máquinas) e produtivas (insumos);
- d) *output* (saída): é aquilo que o sistema exporta para o mundo exterior (sua função social);
- e) *feedback* (retroação ou retroalimentação): é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída volta à entrada. Suas principais funções são: controlar a saída, manter um estado relativamente estável e aumentar a probabilidade de sobrevivência do sistema;
- f) *black box* (caixa preta): é um sistema cujo interior não pode ser desvendado, por ser inacessível (cérebro humano) ou excessivamente complexo (economia nacional);
- g) equifinalidade: quando os sistemas têm igual finalidade (concorrentes);
- h) morfogênese: trata-se da origem das formas dos sistemas (cultura);
- i) homeostase: é a tendência ou manutenção do equilíbrio dinâmico interno obtido através da autorregulação;
- j) informação: é um conjunto de dados com significado, que reduz as incertezas;
- k) dados: é o registro ou anotação a respeito de determinado evento ou ocorrência;
- l) comunicação: significa tornar comuns, a uma ou mais pessoas, determinadas informações;
- m) redundância: é a repetição da mensagem para que a recepção correta seja garantida;
- n) entropia: é a tendência à degradação, desintegração, desaparecimento, ou seja, à morte do sistema;
- o) negentropia: é a entropia negativa, através do suprimento de informações ao sistema;
- p) Informática: é considerada a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos;
- q) automação: é uma síntese de ultramecanização, super-racionalização, (melhor combinação dos meios), processamento contínuo e controle automático (pela retroação, que alimenta a máquina com seu próprio produto).



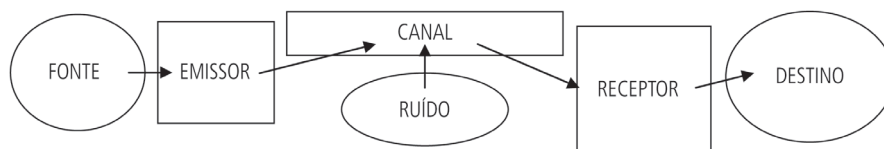
6.4.3 Teoria da Informação

A Teoria da Informação é um ramo da Matemática Aplicada que utiliza cálculos de probabilidade. Originou-se em 1920, com os trabalhos de *Leo Szilar* e *H. Nyquist*, e ganhou notoriedade definitiva com as pesquisas de *Claudi E. Shannon* e *Wavien Weaver*, em 1949.

No ato da comunicação que realizamos diariamente, podemos perceber a existência dos seguintes elementos (Figura 38):

- a) emissor, destinador ou remetente: é aquele que envia a mensagem. Pode ser uma única pessoa ou um grupo de pessoas (uma empresa, um sindicato, uma emissora de rádio etc.);
- b) receptor ou destinatário: é aquele a quem a mensagem é endereçada. Também pode ser um indivíduo ou grupo;
- c) mensagem: é o conteúdo das informações transmitidas;
- d) canal de comunicação ou contato: é o meio pelo qual a mensagem é transmitida. Podem ser vários: sons, imagens, cheiros, gestos, escritas, ondas eletromagnéticas etc. Para que haja eficiência nessa transmissão, devemos atrair e prender a atenção do destinatário, mas acima de tudo, o emissor e o transmissor têm que ser compatíveis;
- e) código: é o conjunto de signos e de regras de combinação destes, utilizados para elaborar a mensagem. O emissor codifica aquilo que o receptor irá decodificar. Para que isso ocorra satisfatoriamente, emissor e receptor devem dominar o mesmo código;
- f) referente ou contexto: é o objeto ou situação a que a mensagem se refere.

Figura 38 – Elementos da comunicação



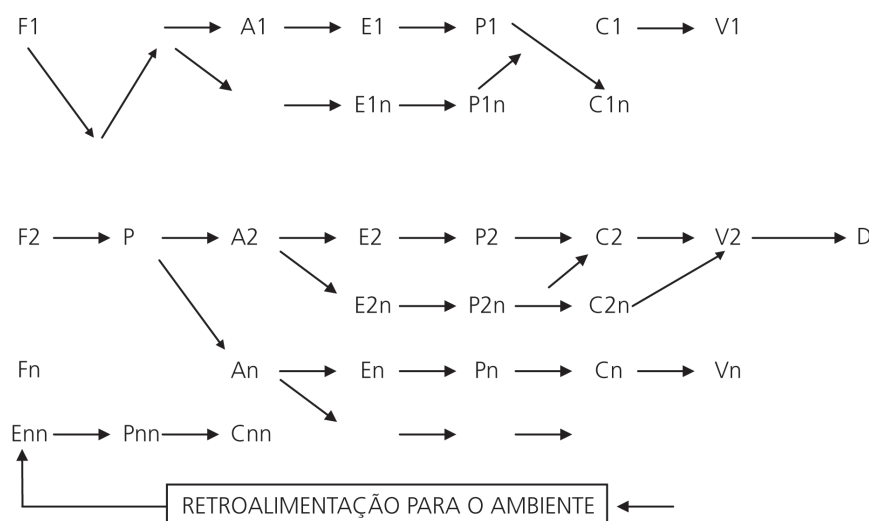
Fonte: produção do próprio autor (2017).

6.4.4 Teoria Matemática ou Teoria da Decisão

A Teoria da Decisão surgiu no decorrer da Segunda Grande Guerra, ao aplicar o método científico de investigação e experimentação em técnicas e armas militares, na obtenção de decisões programadas, no estudo do processo decisório e na utilização do desenvolvimento dos computadores. Ela serviu, também, como referência para os trabalhos clássicos de *Von Newmann* e *Morgenstem* em 1947.

Uma das grandes contribuições dessa teoria é o fluxograma do processo decisório (Figura 39), que consiste na sequência de etapas que formam uma decisão. A tomada de decisão é ponto focal da abordagem quantitativa e pode ser estudada sob a perspectiva do processo e do problema.

Figura 39 – Fluxograma do processo decisório



Legenda: F ⇒ Fatores ambientais; P ⇒ Problema; A ⇒ Alternativas de solução; E ⇒ Efeitos das alternativas de solução; P ⇒ Probabilidade de os efeitos ocorrerem; C ⇒ Classificação dos efeitos; V ⇒ Escolha dos melhores efeitos das alternativas; D ⇒ Decisão.

Fonte: produção do próprio autor (2017).



Segundo a Teoria da Decisão, todo problema administrativo tem dois tipos extremos de decisões: as programáveis e as não programáveis, havendo necessidade de que sejam, em sua maioria, programáveis, para que se evitem incertezas.

Com um grande número de decisões programáveis, sobra tempo para o executivo se concentrar mais nas decisões não programáveis. Utilizando a mesma técnica para as decisões não programáveis, surge a Teoria da Decisão aplicada, também chamada de Pesquisa Operacional, que será nosso próximo assunto.

6.4.5 Pesquisa Operacional (P.O.)

A Pesquisa Operacional (P.O.) tem três aspectos básicos: uma visão sistêmica do problema a ser resolvido, a concordância no uso de métodos científicos e a utilização de técnicas específicas de estatísticas e probabilidade modernas, com modelos matemáticos. Esses modelos ajudam o tomador de decisão, possibilitando-lhe ter a análise de dados para obter soluções, com menores riscos e incertezas, através de modelos quantitativos.

A P.O. é composta de seis fases, a saber:

- a) formulação de problemas;
- b) construção de um modelo matemático para representar o sistema;
- c) dedução de uma solução para o modelo;
- d) teste do modelo e da solução;
- e) estabelecimento de controle sobre a solução;
- f) implementação.

As características da P.O. são: preocupação mais com operações do que com órgãos; dinamização das operações para obter maior segurança; aplicação de métodos e técnicas científicas recentes; utilização de técnicas avançadas de análise quantitativa; projeção e aplicação de opera-

ções experimentais em reais, e referência a operações, e não a máquinas e homens individualizados.

Os principais campos de aplicação da P.O. são os relativos a pessoas, como: organização e gerência, relações de trabalho, economia, decisões individuais e pesquisa de mercado; os relativos a pessoas e máquinas, como: eficiência e produtividade, fluxos em fábricas, controle de qualidade, prevenção de acidentes e mudanças tecnológicas; e os relativos a movimentos, como: transporte, estoque e comunicação.

6.4.6 Apreciação crítica

A apreciação crítica sobre a Abordagem Sistêmica ou Neoestruturalista considera as seguintes questões:

- a) essa abordagem trouxe uma ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição às antigas abordagens de sistema fechado. Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização são realmente surpreendentes;
- b) a visão do homem funcional dentro das organizações é decorrência principal sobre a concepção da natureza humana;
- c) apesar do enorme impulso, a Teoria Geral dos Sistemas carece de melhor sistematização e detalhamento, pois sua prática é ainda incipiente;
- d) a Teoria Matemática é voltada para níveis de operações, sendo deficiente para aplicações globais; o contrário acontece com a Teoria da Informação, voltada para níveis globais e deficiente a nível operacional.



Multimídia

Aproveite para saber um pouco mais, assistindo a um vídeo sobre a Teoria Geral dos Sistemas: <<https://www.youtube.com/watch?v=wZ61PcU7Y54>>.

6.5 ÊNFASE NA TECNOLOGIA E NO AMBIENTE: TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Nesta seção, serão abordadas as origens e as variáveis de ambiente e tecnologia.

6.5.1 Origens

Em 1962, *Alfred Chandler* realizou investigações históricas sobre mudanças estruturais relacionadas às estratégias de negócios. Elas apresentaram as seguintes etapas:

- a) acumulação de recursos: preocupação com a formação e aparecimento da economia em escala, chamada de integração vertical;
- b) racionalização do uso dos recursos: preocupação com a concorrência, custos industriais e flutuações de mercado;
- c) continuação do crescimento: preocupação com o mercado saturado, gerando um período de diversificação de produtos e serviços;
- d) racionalização do uso de recursos em expansão: preocupação com estratégias mercadológicas para os novos produtos e mercados, descentralização das operações e centralização de controles administrativos.

Em resumo, *Chandler* conclui que ambientes diferentes levam as empresas a adotarem novas estratégias e diferentes estruturas organizacionais.



Explicativo

Alfred DuPont Chandler Jr. (1918-) defendeu a criação de um plano estratégico antes da elaboração de uma estrutura organizacional, ou seja, segundo ele, a estratégia deve preceder a estrutura. Publicou o artigo “Strategy and Structure”, no qual ressaltou que todas as empresas bem-sucedidas deveriam ter uma estrutura que correspondesse a sua estratégia. Baseou sua teoria sobre grandes empresas norte-americanas (*Du Pont*, *General Motors* e *Sears*). Afirmou que não se pode fazer o trabalho de hoje com métodos de ontem e permanecer nos negócios amanhã. Teorizou também o conceito de descentralização nas grandes empresas, além de defender a necessidade de coordenar o planejamento estratégico das sedes com as políticas das unidades de negócio.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Alfred Du Pont Chandler Jr. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/48-alfred-dupont-chandler-jr>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

Em outras investigações, *Burns* e *Slalker*, dois sociólogos industriais, chegaram à conclusão de que as formas mecanicistas de organização são mais apropriadas sob condições ambientais relativamente estáveis, enquanto as formas orgânicas são mais apropriadas para ambientes em condições de mudanças e inovações, pois existe um imperativo ambiental e tecnológico que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela vivência, e não pela razão.

Dentro de um aspecto mais amplo, a Teoria da Contingência salienta que não atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo, ou seja, não existe forma única que seja a melhor de organizar.

A maior contribuição dos autores dessa teoria está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como **o ambiente e a tecnologia**, para então prever as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações, devido às diferenças nessas variáveis.

6.5.2 As variáveis

São duas variáveis da Teoria da Contingência a serem consideradas: ambiente e tecnologia.

6.5.2.1 A variável ambiente

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente um sistema em estudo, que é vasto, complexo, envolvendo o “tudo mais” que vai além da organização.

Hall prefere analisá-lo primeiramente em dois segmentos:

- a) ambiente geral (macroambiente): pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais;
- b) ambiente de tarefa (microambiente): constituído de fornecedores na entrada, clientes internos e recursos materiais no processamento ou transformação, além de clientes externos ou usuários e entidades reguladoras na saída.

A análise ambiental, a partir desses dois segmentos, apresenta quatro tipologias para ambos:

- a) ambientes homogêneos: fornecedores e clientes semelhantes;
- b) ambientes heterogêneos: diferenciação entre fornecedores e clientes;
- c) ambientes estáveis: aqueles onde as mudanças são lentas e previsíveis;
- d) ambientes instáveis/dinâmicos: onde as mudanças são rápidas, inesperadas e imprevisíveis.

Em sua pesquisa sobre a organização e o ambiente, *Lawrence e Lorch* concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração, formulando cinco conceitos:

- a) conceito de diferenciação: do ambiente geral emergem ambientes específicos, cada qual correspondendo a um subsistema ou departamento da organização;
- b) conceito de integração: é o processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização, no sentido de alcançar uma unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos;
- c) conceito de integração requerida e de diferenciação requerida: à medida que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes, e essas partes separadas precisam ser reintegradas, para que o sistema inteiro seja estável e viável (homeostase);
- d) desenvolvimento da pesquisa: percebe-se que o desempenho elevado depende do ajustamento a esse ambiente e da integração interdepartamental ao ajustamento;

- e) Teoria da Contingência: mostra que não existe uma única maneira de organizar, pois as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

6.5.2.2 A variável tecnologia

Dentro de um ponto de vista puramente administrativo, consideramos a tecnologia como algo que se desenvolve, predominantemente, nas organizações em geral e nas empresas em particular, através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e a execução de tarefas (*know-how*), e pelas suas manifestações físicas recorrentes em máquinas, equipamentos e instalações. Ela constitui, assim, um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pelas empresas em resultados, isto é, produtos ou serviços.

Etimologicamente, tecnologia é o estudo de técnicas e estas podem ser definidas como a melhor maneira de fazer ou realizar alguma coisa. Quando a tecnologia é dita incorporada, significa que ela está contida em bens de capital, componentes, insumos etc. Esse tipo de tecnologia é chamado de *hardware*. Já a tecnologia dita não incorporada é encontrada nas pessoas sob a forma de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidades mentais ou manuais etc. Esta é chamada de *software*.

Thompson assinala que a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações das empresas, e identifica três tipos de tecnologias básicas (Quadro 8):

Quadro 8 – Tecnologias básicas

Elos em sequência	Interdependência serial entre as diferentes tarefas. Ênfase no produto. Repetição do processo (cíclico). Tecnologia fixa e estável com produto concreto. Abordagem típica da Administração Científica.
Mediadora	Diferentes tarefas padronizadas são distribuídas extensivamente em diferentes locais. Ênfase em clientes separados mediados pela empresa. Tecnologia fixa e estável com produto abstrato. Repetição do processo produtivo, padronizado e sujeito a normas e procedimentos. Abordagem típica da Teoria Burocrática.
Intensiva	Diferentes tarefas são focalizadas e convergidas sobre cada cliente, tomados individualmente. Ênfase no cliente. Tecnologia flexível. Processo produtivo que envolve variedade e heterogeneidade de técnicas, determinadas pelo objeto (cliente). Abordagem típica da Teoria da Contingência.

Fonte: produção do próprio autor (2017).



Thompson e Bates propõem outra matriz para resolver alguns problemas de interpretação da anterior. Essa nova matriz cruza as tecnologias e os produtos (Quadro 9), que devem ser observados a partir da organização.

Quadro 9 – Tecnologias X produtos

Tec X Prod	CONCRETO	ABSTRATO
FIXA	Poucas possibilidades de mudanças, pouca flexibilidade. Estratégia voltada para a colocação do produto no mercado. Ênfase na área mercadológica (vendas). Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado.	Algumas possibilidades de mudanças dentro dos limites impostos. Estratégia voltada para a obtenção da aceitação de novos produtos pelo mercado. Ênfase na área mercadológica (promoção e propaganda). Receio de não obter o suporte ambiental necessário.
FLEXÍVEL	Mudanças relativamente fáceis nos produtos, através de adaptação ou mudança tecnológica. Estratégia voltada para a inovação e criação constante de novos produtos e serviços. Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento.	Grande adaptabilidade ao meio ambiente, alto grau de flexibilidade. Estratégia voltada para a obtenção de consenso externo (novos serviços e produtos) e interno (processo de produção). Ênfase nas áreas de relações humanas, mercadológica e de pesquisa e desenvolvimento.

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Em outra pesquisa, a socióloga industrial inglesa *Joan Woodward* analisou cem empresas de diferentes tipos de negócios, cujo tamanho oscilava de cem a 8 mil empregados, que foram divididos em três grupos amplos de tecnologia de produção, com os seguintes resultados (Quadro 10):

Quadro 10 – Tecnologias de produção

Tecnologia de produção	Previsibilidade das técnicas	Número de níveis hierárquicos	Grau de padronização	Predomínio
Produção unitária ou em oficina	BAIXA	MENOR	MENOR	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
Produção em massa ou mecanizada	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO	PRODUÇÃO
Produção em processo ou automatizada	ALTA	MAIOR	MAIOR	MARKETING

Fonte: produção do próprio autor (2017).



Explicativo

Joan Woodward (1916-1971) foi uma socióloga britânica cujo principal trabalho foi decorrente da pesquisa que realizou com empresas do *South-East Essex* durante os anos 1950. Sua obra mais conhecida é *Industrial Organization: Theory and Practice*. Nele, *Woodward* argumenta que as diferenças na organização do trabalho e no comportamento dos funcionários (o número de níveis de gestão, área de responsabilidades dos supervisores, a divisão de funções entre os especialistas, a clareza com que os papéis e funções são definidas, a quantidade de comunicação escrita e aspectos similares) podem geralmente ser atribuídas à situação imediata do trabalho em si. Esse estudo foi fundamental no estabelecimento de novos padrões de pesquisa empírica na sociologia das organizações, e na demonstração das possibilidades de comparação sistemática contra o até então predominante estudo de caso isolado.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Joan Woodward. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/213-joan-woodward>>. Acesso em: 18 dez. 2014



6.5.3 Apreciação crítica

Em uma apreciação crítica, verifica-se que a Teoria da Contingência é eminentemente eclética e integrativa, mas ao mesmo tempo relativista e situacional. Em alguns aspectos, parece mais uma maneira relativa de ver o mundo ou a prática das Teorias dos Sistemas do que uma nova teoria administrativa.

6.6 ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Os novos conhecimentos não são solidificados em bases científicas que permitam a ampla aplicabilidade no setor empresarial. Em vez disso, trata-se de experiências com evidência empírica que estão melhorando a capacitação gerencial e criando práticas inovadoras.

As cinco abordagens novas são: Administração Japonesa, Administração Participativa, Administração Empreendedora, Administração Holística e Administração Virtual.

6.6.1 Administração Japonesa

Sobre a Administração Japonesa serão abordadas: origens, características, técnicas e “qualidade total”.

6.6.1.1 Origens

Sua origem começa na era Meiji, quando a prioridade na política japonesa era a educação, após a abolição do feudalismo e a aplicação de uma monarquia constitucional centralizadora e provincial, com os seguintes valores: pátria, família, trabalho. Nesse período, o trabalho árduo passou a ser uma característica típica do povo japonês. Com a *Constituição de 1947*, o objetivo de ensino passou a ser ensinar a pensar, e não mais como pensar. Posteriormente, com o *Tratado de Paz de 1952*, o fim da intervenção pós-guerra e a eclosão da guerra da Coreia, as tropas americanas passaram a encomendar do Japão vestimentas e até munições, que não tinham boa qualidade. Os americanos, então, enviaram ao Japão um consultor (*E. E. Deming*) para ajudar na melhoria da qualidade desses itens, pois ela era vital também para a exportação.

Deming mostrou ao povo japonês que o erro estava em focar a qualidade nos produtos (inspeção) e não nos processos (qualidade total). A partir disso, foi criado o prêmio *Deming* de Qualidade, que incentivava a melhorá-la cada vez mais.

J. Juran fornece seu conceito de “controle da qualidade total”, definindo-o como os conhecimentos de gerência e do comportamento humano na organização para a produção de bens/ serviços que satisfaçam o cliente.

Houve também o aprendizado de técnicas de amostragem para pesquisas de mercado, e a filosofia da qualidade total começou a impregnar a cultura empresarial japonesa.

K. Ishikawa iniciou a formação de grupos espontâneos de pessoas que trabalhavam juntas para discutir os problemas da área e buscar soluções mais adequadas.

Assim, as práticas e instrumentos da Administração Japonesa estão apoiados em: práticas voltadas para a relação de emprego; emprego vitalício, senioridade e relação empresa-sindicato; práticas voltadas a relações interempresariais (*just-in-time* e *Kan Ban*); práticas de organização do trabalho e da empresa (*Kaizen*, processo decisório e gestão industrial).

É bom frisar que a denominação que aparece em alguns livros de Teoria Japonesa corresponde às técnicas industriais usadas no Japão, trazidas para o mundo ocidental.

Algumas características do povo japonês que se deve saber, para melhor entender o ambiente onde a Administração Japonesa foi gerada:

- a) emprego vitalício: 35% da força de trabalho do Japão são dedicados às empresas de grande porte. Elas admitem os indivíduos que concluem o ciclo médio ou superior de ensino, e estes só se aposentam aos 60 anos. Porém, cabe ressaltar que, desses casos, só os melhores profissionais recém-formados são contratados, pois a seleção é rigorosa, em face de oferta abundante de mão de obra especializada;
- b) cultura do povo japonês: a sociedade japonesa é moldada na autoridade do pai, do chefe de seção, do governo etc., ou seja, é uma sociedade patriarcal. Mas, acima da figura masculina, está a figura do mais velho, que requer maior obediência. Na hierarquia de valores sociais, a ordem é: o Estado Japonês; as organizações produtivas (empresas); em seguida, a família e só depois o indivíduo. É possível que, sem esse senso de obediência e respeito aos mais velhos ou mais experientes e suas hierarquia de valores, o Japão não se recuperasse após a derrota na Segunda Grande Guerra.

6.6.1.2 Características da Teoria Z ou Japonesa

As organizações do tipo Z descritas por *Ouichi*, que consistem na Teoria ou Administração Japonesa, nasceram na cultura do país e foram desenvolvidas nos Estados Unidos, em um misto de teoria X e Y, de *McGregor*, mais a cultura japonesa.

A características das organizações Z são:

- a) estabilidade no emprego e promoção lenta;
- b) carreira não especializada (trabalha em todos os cargos de todos os departamentos);
- c) ideologia da empresa: mecanismo de controle sutil e interno, processo decisório flexível e democrático, valores coletivos para trabalho coletivo e interesse holístico pelas pessoas com respeito aos mitos e ritos que circundam uma cultura;
- d) estímulo às relações cordiais: clima de amizade e confiança;
- e) autogerência: técnica de troca de gerência hierárquica;
- f) objetivos comuns: ocorre a identidade de interesses, com uma visão total da instituição e programas de lazer em conjunto, incluindo os familiares;
- g) visão sistêmica: o empregado tem uma visão global da empresa;
- h) igualitarismo: o líder se envolve nos afazeres do grupo;
- i) cooperação: sentido de cooperação integral tanto técnico como social;
- j) *feedback*: o líder deve ouvir, mais do que falar;
- k) conscientização em massa: os problemas da empresa são de todos os empregados;
- l) antissindicalismo: desarmar os sindicatos concedendo o máximo de vantagens aos empregados, através da criação de Comissões de Fábricas, para negociação direta com a empresa.

6.6.1.3 Técnicas japonesas

As técnicas japonesas mais usadas nos EUA são o *Kan Ban* e o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ).

O *Kan Ban* se caracteriza pela ordem de “puxar a produção” a partir da operação posterior. Essa situação exige atenção de todos os operários envolvidos no processo, coordenados através de cartões coloridos e painéis que todos possam ver e ler, tudo muito amarrado no processo produtivo, de modo que a operação fiscalize e “puxe” a produção que antecede. Na prática, parece uma grande gincana de regularidade.

O CCQ se caracteriza pela disposição voluntária do(s) operário(s) em participar da resolução dos problemas da empresa e introduzir inovações, através de dinâmicas de grupos em que o líder da organização informal (de preferência deve ser o mesmo da organização formal) dirige as mudanças de baixo para cima, de modo que a organização informal contribua com a formal.



6.6.1.4 *Apreciação crítica*

Dentro de uma apreciação crítica, a Administração Japonesa impõe um arrojado tipo de escravidão ou servidão, pois, além das 41 horas de trabalho na fábrica, são acrescidas 30 horas de discussão (sem remuneração), formando 80% do dia na fábrica, 15% de reuniões sociais com colegas de trabalho promovidas pela empresa e os restantes 5% do tempo do funcionário são para dedicar-se à família.

6.6.1.5 *Qualidade Total*

Quando falam de qualidade total, muitas pessoas não sabem que se trata de uma adaptação das teorias da Administração Japonesa para outros países. Contudo, a educação é ou está na base da qualidade total, e requer um processo moroso até obter resultados. A seguir, tentaremos explicar o que vem a ser a qualidade total.

Para começarmos a ter uma educação de excelência profissional, é necessário definir o que é qualidade, já que o termo é subjetivo e tem uma diversidade de interpretações.

Começemos com os dicionários, quando definem qualidade como propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas, que as distingue de outras e lhes determina a natureza. Essa definição indica que tudo tem qualidade, já que a natureza da qualidade é individual e está dentro de cada elemento.

Em um contexto social, as determinações informais das pessoas sobre o que satisfaz suas necessidades são consideradas elementos de qualidade. Logo, a definição de qualidade está ligada às relações humanas.

Os padrões de qualidade são determinados pelos grupos dominantes, que os impõem sobre os dominados. Isso ocorre com determinado limite de influência, visto que as satisfações humanas, decorrentes de suas necessidades, são heterogêneas entre os grupos e as necessidades básicas são mais prementes ou importantes.

Então, a definição de qualidade tem um caráter individual e coletivo e este deve respeitar as necessidades básicas individuais. Perante o exposto, qualidade é, para Marques e Mirshawa (1993, p. 137), muito mais que fazer bem feito alguma coisa: trata-se de extrapolar o bem feito, ou seja, "é um conceito dinâmico, em constante mutação e desenvolvimento, que busca sempre satisfazer as necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade, funcionários e investidores."

Para tais autores (1993, p. 134):

Qualidade, não obstante, não depende somente do esforço e do trabalho de cada um. É impossível obter qualidade com equipamentos precários e obsoletos quando se trata da produção de bens/serviços que deles depende. É pouco provável que se obtenha qualidade num clima organizacional em que ninguém se entende e os conflitos consomem o melhor das energias dos chefes e coordenadores. Em ambientes de trabalho onde os propósitos não são bem definidos e muito menos operacionalizados, a qualidade fica por conta de cada um [...] Como diz o Dr. W. E. Deming: 85% das falhas nos processos de produção podem

ser debitadas à má administração e apenas 15% são de responsabilidade direta dos empregados.

Um critério para identificar um desempenho de excelência é a demonstração inquestionável de um contínuo aperfeiçoamento, de tempos em tempos, com períodos não inferiores a sete anos, da habilidade, do conhecimento e da capacidade de liderar. Podem também ser verificados os sete “dogmas” da qualidade total:

- a) *kaizen*: palavra do idioma japonês que traduz o ponto principal da filosofia da qualidade, qual seja a ideia de busca contínua de melhorias em tudo o que fazemos. Significa a melhoria gradual e contínua dos serviços e produtos, descobrindo, nas rotinas, formas de tornar os processos cada vez mais eficientes, econômicos e confiáveis. É a cultura do melhoramento contínuo, quando não há nada que possa ser melhorado;
- b) satisfação do cliente: abordagem sistemática para descobrir, entender e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. O objetivo é superar suas expectativas e encantá-lo, entendendo que a sobrevivência da empresa só é possível com clientes satisfeitos, ou seja, o cliente é o rei;
- c) fatos e dados: os problemas devem ser resolvidos de forma disciplinada e participativa, baseando-se em fatos e dados, ou seja, no controle estatístico da qualidade, pois opinião não é conhecimento, há que se verificar o que de fato ocorre em cada caso;
- d) avaliação permanente: definição e acompanhamento permanente dos processos por meio de itens de controle, ou seja, itens numéricos que têm de ser medidos. Se não existirem medidas, os problemas não são definidos, tampouco resolvidos. No processo de avaliação da qualidade, é preciso responder às perguntas do 5W e 1H, (Figura 40).

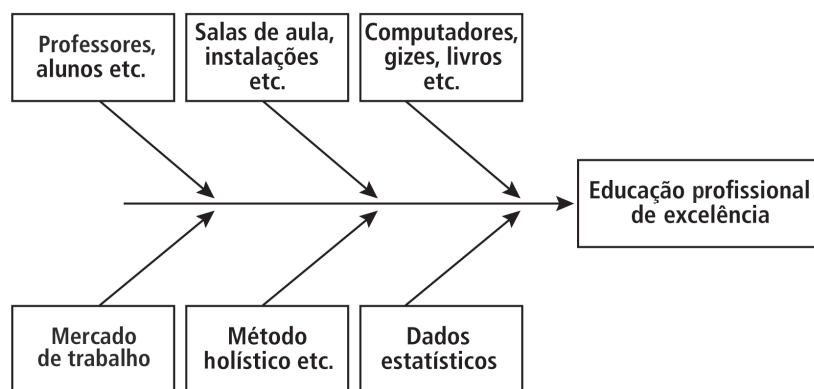
Figura 40 – Questionamentos do 5W e 1H

What	• O quê?, Que operação é esta? Qual é o assunto/problema?
Who	• Quem? Quem conduz esta correção? Qual é o departamento que responde por ela?
Where	• Onde? Em que lugar? Onde a operação será conduzida?
When	• Quando? Quando esta operação será conduzida? A que horas?
Why	• Por quê? Por que esta operação é necessária? Pode ser omitida ou substituída?
How	• Como? Como conduzir esta operação? De que maneira? Qual o método?

Fonte: produção do próprio autor (2017).

- e) *humanware*: as pessoas são o maior patrimônio de uma empresa. Dessa forma, os problemas devem ser discutidos em equipe e as decisões, tomadas em conjunto. Só se faz qualidade com pessoas de qualidade. É necessário que se organizem programas de incentivo e motivação, uma vez que pessoas motivadas querem se envolver no trabalho e executar bem suas tarefas. Nesse contexto, qualidade significa participação de todos;
- f) treinamento constante: a educação e o treinamento das pessoas são itens indispensáveis para a manutenção do processo de melhorias. O controle da qualidade deve estar aliado ao treinamento constante da equipe, para que se possa exigir bons resultados;
- g) busca das causas dos erros: o erro representa uma real oportunidade de melhoria. Deve-se tomar ações preventivas de bloqueio para que um problema não ocorra mais de uma vez pela mesma causa. Deve-se eliminar os erros, descobrindo suas verdadeiras causas. O ideal para essa etapa é utilizar para discussão o diagrama de *Ishikawa* (Figura 41), em espinha de peixe, ou o dos 6M, a saber: causas da mão de obra, causas dos materiais, causas do meio, causas do método, causas das medidas e causas das máquinas, aparelhos e instalações.

Figura 41 – Diagrama de *Ishikawa*



Fonte: produção do próprio autor (2017).

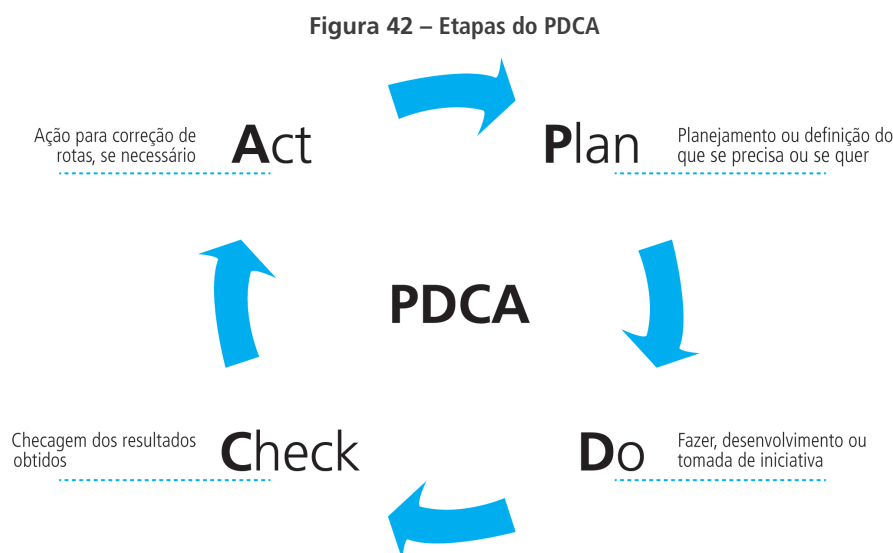
A Figura 41 é um exemplo de um diagrama de *Ishikawa* para atingir uma educação profissional de excelência.

Os projetos de qualidade devem ter como primeiros passos as seguintes perguntas: quais são os problemas? Quem são meus clientes? Quais os seus desejos e necessidades? Que produtos/serviços ofereço? Qual o fluxo dos meus processos? Além delas, há também os 5S.

Os 5S não são elementos de qualidade; trata-se, na verdade, de princípios iniciais para que seja implantada qualidade em qualquer coisa. São eles:

- a) *seiri*: senso de utilização ou descarte do que não é útil;
- b) *seiton*: senso de orientação ou organização, numeração, rotulação etc.;
- c) *seison*: senso de limpeza ou eliminação de todas as fontes de sujeira;
- d) *seiketsu*: senso de saúde ou aplicação contínua dos três anteriores;
- e) *shitsuke*: senso de autodisciplina ou discussão e emissão de opinião, seguidas de cumprimento rigoroso dos acordos após o consenso.

Com as perguntas respondidas e os 5S cumpridos, podemos começar a realizar o **Plan, Do, Check, Act (PDCA)**, ou seja (Figura 42):



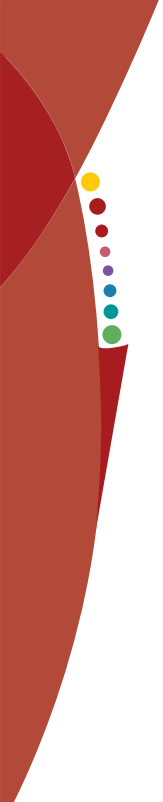
Fonte: produção do próprio autor (2017).

No planejamento, temos quatro etapas. Veja, a seguir, cada uma delas:

- identificação do problema, observação, análise e plano de ação: deve-se identificar o maior problema, ou seja, aquele que trará para a empresa os piores resultados;
- verificação do histórico do problema, como ele ocorre e com qual frequência, ou seja, ver se é problema de equipamentos, atualização, divulgação, contatos etc. Deve-se mostrar as perdas atuais (por exemplo, perda de clientes ou de credibilidade do produto no mercado) e o que seria possível ganhar com as mudanças propostas;
- realização de gráficos de análise, que permitem ter uma visão dos temas essenciais para o momento. Já que não se pode esperar todos os resultados desejados, deve-se selecionar os mais importantes;
- nomeação de grupos responsáveis e proposição de data-limite para ter o problema solucionado.

Ainda dentro do planejamento, teremos a definição das causas influentes no problema (6M) e, por meio de análise feita por visitas e diagrama de correlação, a identificação das causas mais prováveis (hipóteses), como falta de material, de computador etc. Verificar, a partir dessas variáveis, se há confirmação ou não da razão do problema; caso não haja, reiniciar as hipóteses, e, caso haja, testar se existe capacidade de bloquear os efeitos indesejáveis ou não. Desta vez, em caso negativo, voltar a definir as causas mais influentes para esses efeitos; se afirmativo, estabelecer um plano de ação, em que deve haver o envolvimento dos grupos e discussão do 5W e 1H.

Na etapa do desenvolvimento ou ação, deveremos divulgar o plano a todos, com reuniões participativas e, principalmente, treinamento, reciclagem e, por fim, a execução da ação através de plano e cronograma, onde tudo deve ser registrado.



Dentro da etapa de controle ou verificação, teremos que comparar os resultados, realizar listagens dos efeitos secundários positivos e negativos do processo de qualidade, verificar a continuidade ou não do problema e se sua causa fundamental foi efetivamente encontrada e bloqueada.

Em caso de não bloqueamento do problema, retorna-se ao processo de planejamento, principalmente à etapa de observação. Já se tiver havido bloqueio, realizar o processo de padronização com revisão de 5W e 1H, comunicar a todos sobre essa nova padronização, orientando-os e treinando-os, além de acompanhar sistematicamente a eficácia dos novos padrões. Na etapa de conclusão deve-se ter em mente os problemas remanescentes, o planejamento para eles e uma grande reflexão.

6.6.2 Administração Participativa

Vejamos agora as origens e características da Administração Participativa.

6.6.2.1 Origens

A origem desse tipo de administração está na importância dos grupos informais, com as experiências de *Elton Mayo*, as Teorias X e Y de *McGregor* e *Argyris*, a proposta de enriquecimento da tarefa, os estudos de *Likert* sobre modelo de liderança, a Teoria da Cooperação de *Barnard* (1971), que defende a cooperação formal, idealizando um sistema consciente de atividades coordenadas entre duas ou mais pessoas; e, finalmente, *Maslow* e sua hierarquia de premência ou valor das necessidades humanas.

6.6.2.2 Características da Administração Participativa

O estilo de gestão participativa pressupõe: trabalhar num ambiente em que prevaleça o respeito entre as pessoas, realizar tarefas interessantes e desafiantes, ser reconhecido por um bom trabalho, poder desenvolver habilidades, lidar com pessoas que ouçam ideias, ter a chance de pensar sobre o que se faz e a oportunidade de ver os resultados, poder contar com um gerente eficiente, manter-se bem informado, além de receber um bom salário, que permita planejar uma vida em harmonia com a família, com saúde e espiritualidade.

Segundo *Maranaldo*, a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas e condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos.

Há na Administração Participativa dois tipos de gestão: a direta, com os times de qualidade onde todos participam, e a indireta, com as comissões de fábrica, de que apenas os representantes participam.

As etapas para a implantação desse tipo de administração são: conscientização de cima para baixo, treinamento de sensibilização, quebra da rigidez hierárquica, sociograma, treinamento de grupos, incentivo à criatividade grupal ou cooperativa, treinamento para o trabalho coletivo, criação de grupo de estudos, planejamento das metas e objetivos, e, por fim, implantação e acompanhamento dos resultados participativamente.

6.6.2.3 *Apreciação crítica*

Na apreciação crítica da Administração Participativa costumam ser citadas as seguintes questões:

- a) romantismo dos humanistas, pois muitos traumas passados dos antigos modelos e modismos causam determinadas resistências à colaboração e ao comprometimento com a organização;
- b) falta de preocupação com o jogo de poder e interesses econômicos. Na verdade é estranho que as teorias de base tenham sido comprovadas há mais de 40 anos e só agora se esteja despertando para elas. O que parece é que, sem opção de saída, pelo aumento da concorrência e a baixa de rentabilidade dos empreendimentos, as empresas estão convocando todos os empregados para socializar a falta de ganhos e que, ao serem retomadas as condições anteriores, tudo poderá retornar ou não;
- c) falta de preocupação com a cultura histórica da região. Em muitas empresas, o processo cultural de não participação é tão antigo, que é preciso tempo para que os funcionários passem a contribuir com a organização.

6.6.3 **Administração Empreendedora**

Abordaremos, agora, as origens e características da Administração Empreendedora.

6.6.3.1 *Origens*

A Administração Empreendedora se inicia quando os EUA transferem grande investimentos para a Europa e Japão para ajudar a reconstruir os países que tinham sido arrasados na Segunda Grande Guerra. Esses países viriam a se tornar seus concorrentes na produção de diversos itens com melhores preços e qualidade.

Desde a Segunda Guerra, os EUA não tinham mais concorrentes à altura, tornando-se hegemônicos no mercado. Com a entrada de novos produtos, na década de 1960, oriundos da Europa e do Japão, as empresas norte-americanas, que tinham perdido o hábito de competir, iniciaram um processo de estudos gerenciais para retomar suas características competitivas.

6.6.3.2 *Características da Administração Empreendedora*

Os planejamentos estratégicos têm como apoio a gestão empreendedora, com as seguintes características:

- a) receptividade a inovações, pois o novo é que atrai ao comprometimento;
- b) avaliação dos resultados como o maior aprendizado, possibilitando que se aprenda com os erros;
- c) gestão de pessoas e de carreira, deslocando a atenção das tarefas para as pessoas, com suas individualidades e trabalho grupal.



Características dos *intrapreneurs*, por *J. Schumpeter*:

- a) empreendedor é o agente do processo de destruição construtiva, que é o impulso fundamental da economia capitalista, criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados;
- b) atitude interativa global, administração das turbulências, orientação para inovações, consolidação de planos inovadores, liderança sobre a equipe, busca de participação dos membros, estilo ganha-ganha e postura competitiva.

Alguns aspectos da gestão participativa:

- a) separar atividades novas das tradicionais;
- b) novos empreendimentos nos níveis superiores;
- c) remuneração fixa aliada a participação;
- d) grupo de pessoas responsáveis pelos projetos;
- e) equipe empreendedora e autônoma;
- f) estrutura orgânica;
- g) busca de parceria através de aliança estratégica/terceirização/*franchising/joint-venture*;
- h) políticas de recursos humanos: clima organizacional favorável à inovação, horário flexível, revisão das políticas de remuneração de compensação, endomarketing (proatividade), ambiente intelectual e integração intergrupal (jovens e velhos).

6.6.3.3 *Apreciação crítica*

A apreciação crítica da Administração Empreendedora inclui:

- a) incongruência entre a autorrealização do indivíduo e os objetivos organizacionais (*Chris Argyris*). Como o indivíduo tem seus projetos de empreendimento pessoais e os grupos também, isso pode ocasionar um "stress", se esses projetos forem contrários aos das organizações;
- b) a ambição desmesurada, que pode formar satélites independentes. Os empreendimentos concorrentes dentro da empresa, se não bem orientados, podem levar os funcionários, principalmente os grupos rivais, a uma disputa da qual toda empresa sairá perdendo.

6.6.4 **Administração Holística**

Serão abordadas a seguir as origens e características da Administração Holística.

6.6.4.1 *Origens*

De origem grega, a palavra holística tem o sentido de TODO, e foi deixada de lado pelos princípios cartesianos de *Newton*. Com a Conspiração Aquariana, rompem-se os paradigmas mecanicistas e surge uma ordem holística.

A Administração Holística foi influenciada pela Teoria Geral dos Sistemas, de *Ludwing Von Bertalanffy*, com a visão ampla de sistemas e criação de princípios unificadores das ciências naturais e sociais. Com o

avanço da Cibernética e dos computadores, com as disciplinas da Informática e da Automação, está sendo possível, através das interfaces dos conhecimentos, visualizar o conhecimento holístico.

6.6.4.2 Características da Administração Holística

De forma acentuada, os teóricos da administração profissional estão instando pela adoção de estruturas mais flexíveis, de disposições que se adaptem às necessidades humanas e deem vazão à potencialidade latente.

A melhoria e a humanização do local de trabalho foram integradas à filosofia de administração de muitas empresas há poucos anos. Equipes de trabalho semiautônomo foram formadas e salários mais altos foram oferecidos, com base em testes de eficiência, e não em descrição de trabalho. Os livros e relógios de ponto foram substituídos por horários flexíveis, pois os recursos antigos simbolizam a falta de confiança no trabalhador. As linhas de montagem foram divididas em grupos menores.

Um estudo realizado com 16 mil administradores revelou que o êxito está associado a uma atitude de confiança, preocupação com a satisfação pessoal dos empregados, privação do ego, vontade de ouvir os subordinados, aceitação dos riscos, inovação, colaboração e capacidade de integrar ideias.

Para trabalhar com criatividade e de modo significativo, temos que nos manter alertas quanto ao momento, prontos para modificar nossos planos quando os eventos nos mostrarem novas possibilidades. Precisamos de arriscar, cooperar com novos empreendimentos e conciliar conflitos.

O administrador transformador encoraja nos outros a autoadministração, pois, cada vez mais, eles preferem ser catalisadores a meros manejadores de poder. É importante que uma emergente geração de empregados autônomos preste serviços, mas não com subserviência.

As ideias principais da Administração Holística são:

- a) criação de células de produção com líder natural e autogerenciável;
- b) relações inter e intrapessoais;
- c) reconhecimento de qualidades e defeitos;
- d) autonomia para que os indivíduos possam pertencer a diversas células;
- e) atemporalidade das células, que formam tecidos ou redes, onde não existem tarefas definidas e a célula central garante a unidade;
- f) condições externas determinando o crescimento das organizações.

6.6.4.3 Apreciação crítica

A Apreciação Crítica da Administração Holística inclui as seguintes questões:

- a) a falta de prática sistematizada da Administração Holística leva a crer que ela parece mais uma forma relativa de ver o mundo ou uma variação de outras teorias do que uma nova teoria;
- b) o termo holística esteve por muitos anos envolvido de misticismos, o que leva a uma rejeição natural dos racionalistas e até a certa tendência “modernosa” para justificar o velho.



6.6.5 Administração Virtual

Abordaremos agora as origens e características da Administração Virtual.

6.6.5.1 Origens

Origens da Administração Virtual:

- a) automação das empresas e novos processos de produção e comercialização descentralizados;
- b) redução das estruturas formais e parceria entre as empresas, ocasionada pelo aumento da concorrência e falta de total domínio tecnológico, que obrigam os empresários a reduzir custos e trocar experiências e conhecimentos;
- c) avanço na comunicação instantânea e interativa em longas distâncias (internet e intranet), associado ao novo estilo de vida global, que provocou alterações profundas nas concepções de muitas empresas.

6.6.5.2 Características da Administração Virtual

As corporações virtuais começaram como uma visão de futurólogos, tornaram-se possibilidade para os teóricos da Administração e, hoje, são uma necessidade econômica para os executivos das empresas, tudo isso em pouco mais de dez anos.

Esse fato não só salienta a inevitabilidade desse novo modelo empresarial, mas também sugere o senso acelerado de tempo que irá caracterizá-lo.

O novo produto, virtual, tem suas raízes no distante passado artesanal e só pode ser construído, hoje, graças às últimas inovações em processamento de informações, dinâmica organizacional e sistema de fabricação.

O produto ou serviço virtual ideal é aquele que é produzido instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente. O produto virtual quase sempre existe antes de ser produzido.

A filosofia básica da corporação virtual é a sobrevivência da empresa através da integração numa rede competitiva de empresas atuantes em esquema de parcerias, em que a busca da flexibilidade organizacional é garantida através das relações de parcerias internas e externas.

As características das novas gerências são de parcerias temporárias entre duas ou mais empresas ou pessoas voltadas para a mesma oportunidade de mercado, com duração enquanto a oportunidade interessar às partes. As decisões são baseadas na tecnologia da informação (tempo real) com redes interativas. O custo e os resultados são compartilhados, e essa tecnologia tem sua aplicabilidade através de profundas mudanças culturais.

Caracteriza-se a Administração Virtual por:

- a) capacidade para entregar rápida e globalmente o produto com serviços embutidos;
- b) engenharia de produtos simultânea, com a empresa constantemente em transmutação;
- c) banco de dados atualizado e em rede;
- d) cargos desvinculados do poder, com acumulação de práticas gerenciais;
- e) cooperações possíveis entre concorrentes e colaboradores.

6.6.5.3 Apreciação crítica

A apreciação crítica da Administração Virtual cita:

- a) a limitada aplicação a alguns segmentos de mercado;
- b) a necessidade de grande parte da população de ter acesso à tecnologia virtual, para que o mercado consumidor não fique muito reduzido;
- c) o fato de as corporações virtuais serem verdadeiros “intermediários virtuais”, que nada produzem nem consomem na rede, ficando com a maior parte dos lucros pela intermediação.

6.6.5.4 A Reengenharia

A Reengenharia ou Readministração foi um movimento que começou nos anos 1980 e gerou grande divisão no mundo empresarial no início dos anos 1990.

Para *Michael Hammer* e *James Champy*, é difícil uma empresa cuja gestão não declare, ao menos publicamente, que deseja uma organização suficientemente: flexível, para se ajustar com rapidez às condições mutantes do mercado; enxuta, para derrotar o preço do concorrente; inovadora, para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e serviços; e dedicada, para fornecer o máximo de qualidade e de atendimento aos clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A título de exemplo, temos as semelhanças entre as empresas que estabelecem uma meta rapidamente a pedido dos clientes, estimulando a eficiência de apenas uma parte da empresa e, assim, prejudicando a eficiência do todo. E mais, trabalhos que exigem a cooperação e coordenação de diferentes departamentos, com forte impacto em resultados financeiros e tecnologias avançadas, além de queda de barreiras de mercado, costumam ser fonte de problemas nas empresas.

Os clientes assumem o controle das empresas, pois agora desfrutam de alternativas, e não se comportam como se tivessem sido moldados na mesma forma: querem ser atendidos individualmente. A concorrência se acirra, os concorrentes que atuam em nichos de mercado mudam a fisionomia de praticamente todos eles, além de a tecnologia alterar a natureza da concorrência de formas inesperadas para as empresas. A mudança reside no fato de que os ciclos de vida dos produtos são relativamente curtos e há a necessidade de repensar o produto no mercado constantemente.

As três forças, clientes, concorrência e mudança, criaram um novo mundo para as empresas, e está se tornando cada vez mais aparente que as organizações dimensionadas para operar em um ambiente não podem ser ajustadas bem em outro.

Mas o que é reengenharia, afinal? Significa começar de novo ou repensar fundamentalmente a reestruturação, de forma radical, dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Essa definição possui quatro palavras-chave, a saber:

- a) fundamental: onde temos que estabelecer por que fazemos o que fazemos e de tal forma?;



- b) radical: mudar pela raiz, alterando as estruturas e procedimentos existentes e inventando formas novas de realizar o trabalho;
- c) drástica: só se aplica quando houver necessidade de destruir o que existe;
- d) processo: é a mais importante, pois assume o processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada, que cria uma saída de valor para o cliente.

Existem três tipos básicos de empresas que necessitam de reengenharia: Primeiro vêm as empresas em grandes apuros, pois não é alternativa; em segundo as empresas que ainda não estão em dificuldade, mas cuja gerência prevê problemas à frente; e em terceiro as empresas que empreendem a reengenharia no pico de seu desempenho, pois não possuem qualquer dificuldade, mas têm em sua gerência características ambiciosas e agressivas.

Ao repensar os processos das empresas, devemos ter: vários serviços combinados em um, os trabalhadores tomando decisões, as etapas do processo realizadas em uma ordem comum com múltiplas versões, o trabalho realizado onde faz mais sentido e as verificações e controles reduzidos, a reconciliação minimizada por diminuição de contatos externos, um gerente de caso proporcionando um único ponto de contato e operações híbridas (centralizadas e descentralizadas) prevalecendo.

No novo mundo empresarial, as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos, de tarefas simples para trabalhos multidimensionais; as pessoas mudam de controladas para autorizadas; a preparação para o serviço muda de treinamento para educação; o enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera da atividade para os resultados; os críticos das promoções mudam do desempenho para a habilidade; os valores mudam de protetores para produtivos; os gerentes mudam de supervisores para instrutores; as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas e os executivos mudam de controladores do resultado para líderes.

O grande erro da Reengenharia foi basicamente a aplicação generalizada em todas as empresas, com o desrespeito às culturas organizacionais, sustentada em uma rapidez de mudanças sem uma educação prévia, com a retomada de princípios mecanicistas em uma nova roupagem.



Explicativo

Michel Hammer, em 1990, escreveu um artigo na *Harvard Business Review* intitulado "Don't Automate, Obliterate" e, com **James Champy**, escreveu o *best-seller Reengineering the Corporation*. Fundou sua própria consultora: a *Hammer & Company*.

James Champy é presidente da consultora *CSC Index*, sediada em *Cambridge* (Boston). *Champy* resolveu publicar, em 1995, um novo livro sobre o tema – *Reengineering Management* –, no qual chegou à conclusão de que a reengenharia dos processos não funciona sem a reengenharia da gestão.



6.6.6 Atividade

Correlacione os itens da matriz de *Thompson e Bates*, na primeira coluna, com suas características, na segunda coluna:

1	Produto Abstrato e Tecnologia Fixa	Estratégia voltada para colocação do produto no mercado.
		Mudanças relativamente fáceis do produto.
2	Produto Abstrato e Tecnologia Flexível	Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado.
		Estratégia voltada para a inovação.
3	Produto Concreto e Tecnologia Fixa	Estratégia voltada ao consenso externo e interno.
		Grande adaptabilidade ao meio ambiente.
4	Produto Concreto e Tecnologia Flexível	Estratégia voltada para aceitação de novos produtos.
		Algumas possibilidades de mudanças.
		Receio de não obter o suporte ambiental necessário.
		Pouca flexibilidade.

Resposta comentada

A sequência é: 3, 1, 3, 4, 2, 2, 1, 1, 1, 3.





6.6.7 Atividade

Correlacione a primeira coluna, com as técnicas da Teoria Japonesa, com suas características, na segunda coluna:

1	<i>Kan Ban</i>	Disposição voluntária dos operários.
2	Circulo de Controle de Qualidade (C.C.Q.)	Introduz inovações.
		Dinâmica de grupo.
		Cartões coloridos.
		Painéis.
		Exige atenção de todos.
		Mudanças de baixo para cima.
		O líder é o mesmo da organização informal.
		A ordem é “puxar a produção.”
		É tudo “amarrado” no processo produtivo.

Resposta comentada

A sequência é: 2, 2, 2, 1, 1, 2, 2, 2, 1, 1.

RESUMO

Chegamos ao final dos estudos desta disciplina. Não se esqueça de que esta foi uma breve introdução ao mundo fascinante das Teorias da Administração nos ambientes de informação.

Existe muito a estudar ainda, em caso de dúvida entre em contato com seu tutor e professor, que eles terão um imenso prazer em atendê-los. Afinal, ser gestor é nossa vida e inspiração, e esse assunto sempre nos agrada.

Quadro 11 – Resumo: esquema comparativo das Teorias da Administração

Aspectos principais	Abordagens prescritivas e normativas			Abordagens explicativas e descritivas				
	Teoria Clássica e Administração Científica	Teoria das Relações Humanas	Teoria Neoclássica	Teoria Burocrática	Teoria Estruturalista	Teoria Comportamental	Teoria dos Sistemas ou Neoestruturalista	Teoria da Contingência
Ênfase	Estrutura e tarefas	Pessoas	Ecletismo	Estrutura	Estrutura e ambiente	Pessoas e Ambiente	Ambiente	Ambiente e tecnologia
Abordagem da organização	Organização Formal	Organização Informal	Organização Formal e Informal	Organização Formal	Organização Formal e Informal	Organização Formal e informal	Organização como sistema	Variáveis ambiente e tecnologia
Conceito de organização	Estrutura Formal, com conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social com conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social com conjunto de funções oficializadas	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído	Sistema social cooperativo racional	Sistema aberto	Sistema aberto e sistema fechado
Características básicas da Administração	Engenharia Humana e de produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica e Administração por objetivos	Sociologia da burocracia	Sociedade de organizações e abordagem múltipla	Ciência comportamental aplicada	Abordagem sistêmica	Abordagem contingencial
Concepção do Homem	<i>Homo Economicus</i>	<i>Homo Social</i>	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Organizacional	Homem Organizacional	Homem Administrativo	Homem Funcional	Homem Complexo
Sistema de incentivos	Incentivos salariais e materiais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos	Incentivos salariais e materiais	Incentivos mistos	Incentivos mistos	Incentivos mistos	Incentivos mistos
Resultados almejados	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e Eficácia	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Eficiência satisfatória	Máxima eficiência	Eficiência e eficácia
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo.	Ser social que reage como membro do grupo social.	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais	Ser isolado que reage como ocupante de um cargo	Ser social que vive dentro da organização	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações.	Desempenho de papéis	Desempenho de papéis
Relação entre objetivos organizacionais e individuais	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre os objetivos organizacionais e individuais	Não há conflito perceptível. Prevalência dos objetivos da organização	Conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis, que levam a inovações	Conflitos possíveis de negociação. Relação de equilíbrio entre eficiência e eficácia	Conflito de papéis	Conflito de papéis

Fonte: Chiavenato (2003).



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.



DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização: uma visão global**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino**. São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional: a chave para mudanças empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análises e algumas práticas em empresas brasileiras**. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração: uma introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: EDC, 1990.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Alfred Du Pont Chandler Jr. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/48-alfred-dupont-chandler-jr>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Joan Woodward. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/213-joan-woodward>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMPTON, David. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Markon Books, 1990.

LUDWIG Von Bertalanffy. **Infopedia**, Porto, c2017. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$ludwig-von-bertalanffy](http://www.infopedia.pt/$ludwig-von-bertalanffy)>. Acesso em: 17 dez. 2014.

MARQUES, Juracy; MIRSHAWA, Victor. **Luta pela qualidade**: a vez do Brasil, ênfase no setor público. São Paulo: Markon Books, 1993.





UFRJ
100
ANOS
1920 | 2020
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia



CAPES

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-00-9



9 788585 229009

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-01-6



9 788585 229016